



# La cadena agroalimentaria española: ¿hay lugar para una propuesta de valor?

JOSÉ ANTONIO BOCCHERINI BOGERT

Director del Departamento de Empresas Agroalimentarias. Instituto Internacional San Telmo

## RESUMEN

A lo largo de las pasadas décadas se ha ido dando una serie de procesos de transformación de los componentes de la cadena agroalimentaria, desde el sector industrial a los consumidores, que ha modificado sus comportamientos de compra y sus criterios de gasto, pasando por el sistema de distribución comercial, en el que han aparecido nuevos formatos comerciales y ha sufrido un proceso de concentración empresarial con claras repercusiones hacia los dos extremos de la cadena agroalimentaria. Estos procesos de cambio han adquirido una nueva dimensión en el crisol de la crisis económica y en el contexto de madurez del mercado agroalimentario español. La mayor sensibilidad al precio de consumidores, la "racionalización" de los surtidos minoristas que implica la selección de proveedores y productos, etc., enfrentan a los productores a una situación de mayor competencia y dificultad para colocar sus productos. En este artículo se revisan las condiciones actuales de la industria agroalimentaria en España y las posibilidades de mejora de las empresas para continuar creciendo, generar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio tanto a nivel internacional como a nivel regional o nacional.

**PALABRAS CLAVE:** Cadena agroalimentaria, consumidor, descuento, surtidos minoristas, industria agroalimentaria, distribución comercial, competencia, concentración.

La cadena agroalimentaria (sector primario, industria de alimentos y bebidas, canales de distribución y restauración) es uno de los principales sectores económicos españoles. Tan sólo su eslabón central (la industria), con unas ventas netas de 83.294 millones de euros en 2008, es el mayor sector industrial en España, generando el 16,4% de las ventas netas de la industria y el 7,6% del PIB. Es, además, uno de los principales sectores exportadores españoles, con una tasa de cobertura muy superior a la media.

No obstante, la cadena agroalimentaria engloba un conjunto de sectores económicos (sector primario, industria de alimentación y bebidas y canales de distribución y restauración) sometidos a altos

niveles de madurez e intensidad competitiva, como consecuencia del bajo crecimiento del mercado (porque, en los países desarrollados, la población crece poco y ha alcanzado un techo en su capacidad de consumo), del alto nivel de competencia empresarial, de la reducción de los mecanismos de protección e intervención estatal en los mercados y de la progresiva liberalización del comercio internacional. Estas características configuran un entorno competitivo complejo, en el que la abundancia de oferta presiona los precios a la baja. Esta presión se acentuó a partir de 2008, cuando la crisis económica intensificó la sensibilidad al precio de los consumidores que, aunque no han disminuido su consumo de alimentos, sí han modificado su conducta de compra buscando menores precios.

Además, la intensidad competitiva estimula a los participantes a copiar las ventajas competitivas que tienen éxito y a ganar cuota de mercado trasladando a los clientes las reducciones de costes obtenidas, con lo que los márgenes se erosionan. Cuando esto ocurre, es necesario volver a empezar buscando nuevas ventajas competitivas o mejoras de eficiencia. ¿Es viable sostener una posición competitiva y rentable a futuro en este entorno? La respuesta pasa por tener una correcta comprensión de la evolución del consumidor y de las estrategias de los clientes (los canales de distribución) y diseñar las estrategias competitivas adecuadas a las nuevas necesidades.

### **¿CÓMO HA CAMBIADO EL CONSUMIDOR EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS?**

En los últimos 25 años, el consumidor de alimentación en España ha experimentado cambios relevantes que afectan a su comportamiento de consumo:

- La incorporación de la mujer al trabajo (un 49% de las mujeres trabajaba fuera del hogar en 2006, frente al 22% en 1981) y el crecimiento del número de hogares unipersonales. Hace tan sólo 20 años la responsa-



bilidad de alimentar a la familia recaía en la mujer, que dedicaba buena parte de su tiempo a ello, asumiendo la tarea de hacer la compra y preparar la comida, tarea que hoy ha quedado vacante en muchas familias españolas. Estas tendencias explican en gran medida la importancia creciente de la comodidad y la conveniencia en el consumo alimentario (tanto para hacer la compra como para preparar la comida) y el éxito de los platos preparados, las ensaladas de cuarta gama y los supermercados de proximidad.

- Una mayor preocupación por la salud y la seguridad alimentaria, como consecuencia de un estilo de vida más sedentario, del envejecimiento de la población y del mayor conocimiento y concienciación que se va adquiriendo sobre la relación entre alimentación y salud. La preocupación empezó por las calorías, continuó por la seguridad alimentaria (aceite de colza, “vacas locas”...) y se ha ampliado hacia una concepción más completa de la nutrición, en la que no sólo se buscan alimentos que no engorden y no sean nocivos (cualida-

des pasivas), sino que aporten beneficios para la salud (cualidades activas). Ello explica el auge de los alimentos funcionales y los percibidos como saludables, y también las crecientes exigencias y regulaciones sobre seguridad alimentaria.

- La aparición y crecimiento de nuevos segmentos (inmigrantes, extranjeros, tercera edad...), con necesidades y gustos específicos (preparados según ritos religiosos específicos, productos para residentes extranjeros, etc.).
- El gasto en alimentación ha perdido peso en el presupuesto familiar (en 1959, el gasto en alimentación suponía el 55% del presupuesto familiar, mientras que en 2008 ha descendido al 14%). Es decir, el consumidor tiene mayor poder adquisitivo y por ello apuesta por una dieta más variada y está dispuesto a pagar más cuando encuentra valor en el producto, pero al mismo tiempo dispone de una oferta mucho mayor de productos de gran calidad a precios bajos y se muestra sensible al precio cuando no percibe dicho valor.
- Finalmente, la crisis ha hecho al con-



**NORTINDAL SEA PRODUCTS, S.L.**

TINTA NATURAL CALAMAR - ENCRE DE SEICHE - CUTTLEFISH INK - NERO DI SEPPIA

Zikuñaga, 61 - Pol. Ibarluce Pabellones 5 y 6. - 20.120 Hernani (GUIPUZCOA)

Tel.: 943 33 23 55 Fax: 943 33 23 51 E-Mail: secomercial@nortindal.com www.nortindal.com

*Nº 1 en el mundo  
en elaboración y comercialización de Tinta de Sepia.*

**!!! NOVEDAD !!!**



*La más amplia gama en Tinta natural de Sepia,  
Salsa Verde y Salsa Paella.*



*Sucedáneo de Angula de Surimi  
fresco, congelado y en conserva.*





sumidor más racional y calculador en sus decisiones de compra de alimentación, siendo más sensible al precio que hace unos años ante productos cuyo valor diferencial le resulta difícil de apreciar o le parece prescindible.

#### **Y, ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR DEL CONSUMIDOR EN EL FUTURO?**

Un artículo de McKinsey Quarterly (1), publicado en diciembre de 2009 con datos de una encuesta realizada en agosto del mismo año a 2.672 consumidores norteamericanos, concluía: "Es posible que las empresas que están esperando un retorno a la normalidad después de la rece-

sión se lleven una decepción; sus consumidores han probado productos más baratos y les gustan". El artículo sugería que la crisis económica puede haber alterado de forma fundamental el comportamiento de muchos consumidores americanos: en media, el 18% de los mismos probaron marcas con menores precios en los últimos años y, entre ellos, el 46% opinó que su experiencia fue mejor o mucho mejor de lo esperado. Como resultado, el 34% de los consumidores que probaron marcas más baratas declaró que ya no prefería las marcas más caras, y un 41% adicional dijo que, aunque prefería las marcas premium, no merecía la pena pagar el sobreprecio. Aunque los datos hacen referencia al consumidor norteameri-

cano, creemos que se sacarían conclusiones similares del consumidor español o europeo.

#### **¿CÓMO HA EVOLUCIONADO LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL?**

En los últimos 25 años, la distribución comercial ha evolucionado de la mano de las necesidades del consumidor. Se ha consolidado el declive de las tiendas tradicionales en favor de las grandes superficies comerciales. En línea con la necesidad de conveniencia y comodidad ha crecido más en la última década el formato supermercado, que aporta la ventaja de la proximidad, frente al hipermercado que ha retrocedido posiciones. También se ha hecho un hueco el descuento, acelerando su crecimiento por la crisis económica y consolidando una cuota por encima del 10%.

Por otra parte, la distribución comercial se ha ido concentrando en menos manos. En 2008, las cinco principales cadenas de distribución alcanzaron una cuota de mercado del 52,6% (2) en valor. Esta progresiva concentración ha sido mucho más rápida en la distribución que en la industria: en 1987, la cifra de ventas agregada de las 10 mayores empresas de la industria alimentaria fue de 3.737 millones de euros, frente a los 4.365 millones de euros de las 10 mayores empresas de distribución. Veinte años más tarde, en 2007, la cifra era de 15.724 millones de euros en la industria (4,2 veces más) frente a 47.910 millones de euros en la distribución (11 veces más) (3). Es decir, el factor de concentración de la distribución comercial casi ha triplicado al de la industria.

La concentración de la distribución ejerce un fuerte efecto en las estrategias empresariales en la cadena agroalimentaria, al trasladar paulatinamente el poder de negociación hacia la parte final de la cadena. Los detallistas, que identifican claramente la competencia en precios como su principal reto comercial (4), utilizan su mayor poder para buscar mejoras en pre-

cios y plantear condiciones más exigentes a sus proveedores. Esta exigencia ha contribuido, y lo sigue haciendo, a mejorar la competitividad de la industria y a eliminar ineficiencias en la cadena, pero también se ha llevado por delante muchas empresas que no han conseguido adaptarse.

Por otra parte, la distribución ha puesto en marcha estrategias de surtido con un considerable impacto en toda la cadena:

#### El crecimiento del formato descuento y la racionalización de surtidos

La crisis económica ha estimulado en España el crecimiento del formato descuento, cuya cuota de mercado pasó del 9,5% en 2007 al 10,1% en tan sólo un año. La irrupción de este formato comercial estimula a los formatos de distribución no discount a intensificar la competencia en

precio como estrategia defensiva. Además, el formato descuento aplica estrategias de racionalización de los surtidos, reduciendo el número de referencias comerciales, que se habían multiplicado en la última década de bonanza en una especie de "exhuberancia irracional". Se pretende así eliminar los productos que no rotan para maximizar los que sí lo hacen, dar más espacio a los productos de marca del distribuidor, aumentar la eficiencia de la cadena de suministro reduciendo los stocks y las mermas y simplificar la oferta frente al incremento vertiginoso, experimentado en la última década, de nuevas variedades de producto no siempre valoradas por el consumidor. La racionalización de surtidos ha llegado recientemente a España de la mano de Mercadona y parece que entra también en los planes de otras enseñas como Carrefour (5). En EEUU, empresas como Wal Mart y Kroger han apostado por esta es-

trategia y los analistas esperan que en dicho mercado el número de referencias se reduzca en un 15% en los próximos 12 meses (6).

Las estrategias de racionalización no son necesariamente una mala noticia para los grandes fabricantes, aunque sí puede serlo para los pequeños y para las marcas que no sean líderes. Los grandes fabricantes deben aprovechar para racionalizar también su propio surtido y esta es una fuente de eficiencia y reducción de costes que encaja bien en una época de mayor sensibilidad al precio en el consumidor.

#### El crecimiento y el reposicionamiento de las marcas del distribuidor

Según datos del anuario Nielsen, la cuota de mercado de las marcas de la distribución (MDD) alcanzó en 2008 el 35,8% en



En BabyFresh, hemos creado las mejores recetas en un auténtico plato gourmet.

**Serie Plata.** Una amplia gama para quienes consideran que comer en casa es un lujo, desde las variedades más tradicionales hasta los productos más exóticos.

**Serie Oro.** Novedad de producto en el mercado de ensaladas de 4ª gama. Las más exquisitas mezclas de ensaladas listas para consumir, con un toque de queso, pollo o pavo que añaden sabor y proteínas. Un nuevo lanzamiento de BabyFresh, único en la gama de ensaladas, con una imagen elegante para satisfacer al consumidor más exigente. Un auténtico placer para los sentidos.

## PLACER, VARIEDAD, EXCLUSIVIDAD...

Saboree las nuevas gamas ORO y PLATA de BabyFresh



AVT, S.L. Madrid  
D/La Estación 2 - 04640  
TULI (C/ma 15) - España  
www.primaflor.com  
Tel: 91 464 311  
Fax: 91 464 254



alimentación, frente al 31,8% un año antes, y el 15,5% en bebidas, frente al 13,6% en 2007. En algunas enseñas, como Mercadona, las MDD suponen más del 50% de las ventas y en algunas categorías de producto, como el aceite de oliva, más del 60%.

La crisis económica ha sido un gran aliado comercial de las MDD, que han acelerado su crecimiento a medida que los consumidores reenfoaban sus preferencias hacia productos de menor precio. Es difícil predecir qué pasará cuando la situación económica se recupere, pero es razonable pensar que las MDD mantendrán gran parte de la cuota de mercado adquirida, como sugiere el estudio de McKinsey anteriormente aludido, por dos razones:

- Los consumidores perciben cada vez menos diferencias de calidad entre las MDD y las marcas de los fabricantes (sobre todo en los productos básicos) y no sólo en EEUU: en una escala de 1 a 10, los consumidores españoles asignan una valoración de 7,1 por calidad a las MDD, frente al 7,6 que asignan a las marcas líderes. La diferencia es mínima. Sin embargo, asignan una valoración de 7,4 a las MDD por precio frente al 6,1 de

las marcas líderes, una diferencia mucho más apreciable (7).

- Al no percibir grandes diferencias de calidad, muchos consumidores muestran su predisposición a seguir comprando productos de MDD cuando su situación económica se recupere. La costumbre es un sólido criterio de compra en alimentación y es precisamente la costumbre de no comprar MDD lo que la crisis está contribuyendo a vencer.

Siendo importante el incremento de cuota de las MDD, hay otro factor cualitativo que merece una atención especial: el reposicionamiento estratégico de las MDD y su nuevo rol en la cartera de productos de la distribución comercial. Las que se conocían como marcas blancas (por su peculiar etiquetado) nacieron para competir en precio con el formato discount, muy extendido en el centro de Europa, e intentar diferenciarse (insistimos, por precio) de otras superficies comerciales competidoras. Las marcas blancas lograron el objetivo de mantener la competitividad frente a otros distribuidores, pero no fueron suficientes para lograr una diferenciación sostenible.

Hoy en día, la distribución comercial española está dejando atrás la fase de ex-

pansión para pasar a una fase de madurez donde van a primar la eficiencia y, sobre todo, la fidelización de los clientes, la gran asignatura pendiente de la distribución comercial española. Las MDD van a jugar un papel fundamental en este objetivo, y hay varios indicadores que así lo muestran:

- La ampliación de la gama de productos abordada por las MDD y su progresiva incursión en categorías de producto de gamas más altas e incluso gourmet.
- La puesta en marcha de estrategias de segmentación, con diferentes marcas de un mismo distribuidor que atacan distintos niveles en la relación calidad-precio.
- La propia denominación de las MDD (por ejemplo, Hacendado de Mercadona y Aliada de El Corte Inglés), que ya no se limitan a reproducir el nombre de la cadena comercial como al principio. Con esta estrategia se sugiere al consumidor la idea de un producto diferenciado con una componente emocional antes inexistente.
- El creciente empeño por proteger las fuentes de diferenciación de las MDD, exigiéndose a los proveedores



TERNERA GALLEGA  
INDICACIÓN GEOGRÁFICA PROTEGIDA

# Disfruta



Vivíenos en Alimentaria 2010  
Recinto Gran Vía / Intercam  
Pabellón 2 / Nivel 0  
Calle A / Stand 220  
Barcelona, 22-26 Marzo.

**POR CALIDAD, POR GARANTÍA, POR CONFIANZA**

La carne de Ternera Gallega te aporta los nutrientes necesarios para una alimentación sana y equilibrada.

Disfruta de una carne única, desde el origen hasta que llega a tu mesa.

**Ternera Gallega**



Yo  Quiero

www.terneragallega.com

cláusulas de exclusividad en el suministro de productos (al menos, en el ámbito geográfico donde compite el distribuidor).

- El creciente interés de las MDD por la innovación, que se traduce en la puesta en marcha de programas de desarrollo conjunto distribuidor-proveedor de nuevos productos protegidos también por dichas cláusulas de exclusividad.
- Las crecientes inversiones de la distribución en publicidad de sus propias marcas.

La anécdota del cliente que entra en un centro comercial de un competidor de Mercadona preguntando por los productos Hacendado ejemplifica la tendencia. Las MDD están dejando de ser “marcas blancas” para ser auténticas marcas, con todas las de la ley. Las marcas son contratos implícitos de confianza con el consumidor que, como apunta el profesor

Pons, “reducen el riesgo de compra del consumidor [y] facilitan su lealtad en posteriores ocasiones de consumo” (8). Su utilidad estratégica para la distribución es clara: configurar una oferta diferenciada que fidelice al consumidor, pero no sólo por precio. La potencia de las MDD como marcas es notable. El consejero delegado de Carrefour declaraba recientemente: “Se habla mucho de las grandes marcas nacionales, pero la marca más grande en España y en Francia es Carrefour”.

Finalmente, y como consecuencia de la crisis económica, los grandes detallistas se han embarcado en una guerra de precios cuyo fin es ganar –o mantener– cuota de mercado. Esta guerra se está trasladando a todos los eslabones de la cadena agroalimentaria como resultado del poder de negociación de los detallistas, pero también está afectando de forma notable a la rentabilidad de las cadenas de distribución.

### ¿SON COMPETITIVAS LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS?

Las empresas agroalimentarias españolas, si bien están en general a un buen nivel en cuanto a calidad, seguridad alimentaria y competitividad en precio, presentan una serie de debilidades estructurales que dificultan su competitividad y su capacidad de reaccionar de forma adecuada:

- *Su reducida dimensión* (9). La cadena agroalimentaria española está formada mayoritariamente por pymes (10) y pequeñas cooperativas. La reducida dimensión presenta serias amenazas para la competitividad: dificultad de acceso al mercado ante las estrategias de racionalización de surtidos y frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes eco-

**SCANFISK SEAFOOD, S.L.**

**SCANFISK SEAFOOD S.L.**

Camino Cogullada, s/n (MERCAZARAGOZA)  
Calle P, Parcela 29. 50014 Zaragoza  
Tel. Int. 34 976 47 12 28. Fax 34 976 47 11 26  
E-mail: [scanfisk@scanfisk.com](mailto:scanfisk@scanfisk.com)

**GRUPO SCANFISK CORUÑA S.L.**  
Muelle del Este, Almacén P-40-41-42  
15006 A Coruña. Tel. 34 981 28 22 98

**GRUPO SCANFISK SEAFOOD S.A.**  
Cmo. Cogullada, s/n (MERCAZARAGOZA)  
Pab. de Pescados, Puestos 9-11. 50014 Zaragoza  
Tel. 34 976 47 24 83

Siéntate  
Pruébalo  
Disfruta



Ctra. Sacrofánico Km2  
Apdo. correo 101  
13700 Torredelgado  
( Ciudad Real )  
Tel. 028 538 010  
Fax. 028 509 000 / 075  
ovinosmanchegos@ovinosmanchegos.com  
www.ovinosmanchegos.com

2022 77461 181112 2

nomías de escala y baja productividad (11), dificultad de abordar proyectos de I+D... No es de extrañar, así, que la cuota de mercado de las empresas más grandes esté aumentando (12), lo cual hace evidentes las ventajas de una mayor dimensión.

- *Su insuficiente orientación al mercado.* Esta característica afecta en mayor medida a las empresas del sector primario, muchas de ellas gestionadas todavía bajo un paradigma de producción (cuyo enfoque comercial es “cómo colocar en el mercado la cosecha”) y no de orientación al mercado (cuyo enfoque comercial es “darle al consumidor y al cliente lo que necesita”). Identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente es mucho más que producir a buen precio y con calidad y seguridad alimentaria: exige desarrollar capacidades de comercialización y marketing, asegurar al cliente un suministro durante todo el año (no sólo cuando hay cosecha), ser eficiente en la logística, implicarse estratégicamente con los objetivos de negocio del cliente, tener iniciativas para animar el lineal, desarrollar productos que atraigan a los consumidores... Es decir, es preciso pasar de productor a empresario y gestionar bien la empresa, no sólo la producción o la cosecha.
- *Su insuficiente formación empresarial.* Muchas empresas de la cadena agroalimentaria dedican presupuestos muy bajos a la formación o incluso carecen de ellos. La formación del primer nivel directivo en gestión empresarial es aún más reducida y existe muy poca conciencia de su necesidad. De nuevo, esta actitud es más patente en el sector primario. La formación es una gran asignatura pendiente y constituye, en nuestra opinión, uno de los principales obstáculos para abordar el cambio de paradigma y la orientación al mercado descritos en el punto anterior.



- *Su dificultad de atraer talento directivo.* La cadena agroalimentaria es con frecuencia un sector con una imagen poco atrayente para los mejores directivos: mercados con bajo crecimiento, empresas pequeñas, insuficiente liderazgo empresarial para abordar nuevos retos, ausencia de planes de formación y desarrollo profesional...
- *Su escaso interés por la internacionalización.* Aunque España tiene una larga tradición exportadora, especialmente en el sector agrícola, la implantación en el extranjero es baja (13). Se comercializa en el extranjero, aunque con una excesiva dependencia de intermediarios y brokers, pero las empresas agroalimentarias españolas son muy locales y reacias a instalarse en el exterior, lo cual dificulta la consolidación de una presencia que genere mayor valor añadido, el aprovechamiento de oportunidades a largo plazo en mercados emergentes y la materialización de ventajas de localización en la producción –a través de procesos de deslocalización (14)– que permitan mejorar la posición competitiva frente a

competidores de terceros países. La implantación en el exterior es ciertamente una tarea compleja, no exenta de riesgos y dificultades y muy consumidora de recursos directivos. De hecho, la baja internacionalización se debe, en muchos casos, a los problemas de dimensión y formación empresarial descritos anteriormente.

- *Otras debilidades:* además de las debilidades anteriormente descritas, pueden señalarse otras, que son en gran medida consecuencia de las anteriores y que afectan de forma mayoritaria a las pymes: escasa actitud inversora, aversión al riesgo y conservadurismo, escasa inversión en I+D+i, descapitalización financiera...

#### ¿QUÉ RETOS PLANTEA LA NUEVA SITUACIÓN PARA FABRICANTES Y PROVEEDORES?

La situación no es fácil para los fabricantes y proveedores. Por una parte, el crecimiento de las MDD, su reposicionamiento como marca “competidora” y las estrategias de racionalización de surtidos harán

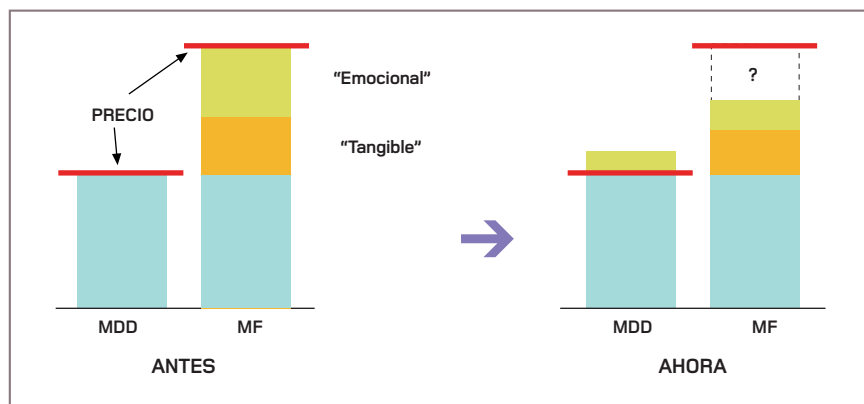
*Tenera de Navarra*

*Un placer a tu alcance*



GRÁFICO 1

La justificación del sobreprecio de las marcas



más difícil “encontrar un hueco” en las estanterías de los supermercados, lo cual va a dificultar el lanzamiento de nuevos productos y va a afectar de forma especial a las segundas, terceras y cuartas marcas de cada categoría, para las cuales el acceso al mercado va a ser más difícil.

Por otra, va a continuar la presión en precios. Los detallistas identifican claramente el precio como una de sus principales prioridades competitivas y se han embarcado en una guerra de precios para ganar cuota de mercado o, al menos, para mantenerla. Además, ya apuntábamos antes que el consumidor es más sensible al precio. La encuesta a los consumidores norteamericanos mencionada sugiere, en definitiva, un cambio fundamental en sus percepciones frente al precio y al valor de los productos y, por tanto, en sus criterios de decisión y en lo que están dispuestos a pagar. El gráfico 1 ilustra las consecuencias de este problema para los fabricantes marquistas.

Tradicionalmente (gráfico 1), los fabricantes marquistas han justificado el sobreprecio de sus productos en base a atributos tangibles (mejor sabor, mayor calidad percibida, mejores cualidades nutricionales, mayor seguridad, un envase más cómodo o funcional, etc.) y atributos emocionales (notoriedad de la marca, estilo, identificación con el consumidor, moda, etc.) que configuraban un conjunto de atributos diferenciales de su producto por

los cuales el consumidor se mostraba dispuesto a pagar el sobreprecio. Es importante resaltar que lo importante no es tanto que estas cualidades diferenciales (tangibles o emocionales) sean reales o no, sino que el consumidor las identifique y las aprecie (es decir, que les asigne un valor).

La crisis económica ha influido en el consumidor de dos formas (figura de la derecha): por una parte, ha reducido el valor que asigna a las cualidades emocionales (en otras palabras, lo que está dispuesto a pagar por ellas) y, por otra, ha asociado unas ciertas cualidades emocionales a las MDD, porque ahora está de moda comprar barato y es más aceptado socialmente. De esta forma, ha cambiado la situación de equilibrio y muchos consumidores se han animado a probar las MDD, descubriendo que el diferencial de calidad que pensaban que existía, no lo es tanto, por lo que reducen a su vez el valor que asignan a los atributos diferenciales de las marcas de fabricante.

Como consecuencia, y como ejemplifican los resultados de la encuesta norteamericana anteriormente citada, muchos consumidores creen que el valor que reciben de los productos con marca de fabricante ya no justifica su precio, lo cual explica el crecimiento de las marcas de la distribución. Los fabricantes se encuentran, por tanto, con un hueco en la ecuación de precio-valor de sus productos (señalado con el signo “?” en la figu-

ra de la derecha) que tienen que “rellenar” si quieren justificar los precios anteriores sin perder rápidamente cuota de mercado.

**¿CÓMO PUEDEN LOS FABRICANTES Y PROVEEDORES AFRONTAR LOS RETOS?**

El gráfico 1 apunta también las tres estrategias genéricas de producto que se pueden adoptar en el entorno actual:

- Bajar precios, hasta cubrir el hueco generado. Es la más fácil, pero también la que más valor destruye, porque el precio se baja para todos los consumidores (también para los que, a pesar de la crisis, seguían dispuestos a pagar el sobreprecio) y porque el impacto de un reposicionamiento a la baja en el precio puede afectar de forma permanente a la percepción de los valores de la marca entre los consumidores. No obstante, los fabricantes deben evaluar con precisión (y la mayoría lo han hecho) hasta qué punto sus niveles de coste no estaban injustificadamente inflados por las alegrías del mercado en la época de bonanza anterior, y emprender programas de reducción de costes, eficiencia y mejora de procesos que permitan realizar un cierto ajuste en los precios.
- Explicar mejor las ventajas diferenciales, poniendo el acento en las tan-



# CATAS09

## XII cata de los quesos de galicia

	ORO	PLATA	BRONCE
D.O.P. QUEIXO TETILLA 	 <b>BAMA</b> Queizuar, S.L.	 <b>QUEINAGA</b> S.A.T. Queinaga	 <b>TRES PAZOS</b> Queserías del Ulla, S.L.
D.O.P. ARZÚA-ULLOA 	 <b>BAMA</b> Queizuar, S.L.	 <b>ARQUESÁN</b> Agrodespensa, S.L.	 <b>ALIMENTOS RUTA XACOBEOA</b> Alimentos Ruta Xacobeá
D.O.P. SAN SIMÓN DA COSTA 	 <b>DON CRISANTO</b> S.A.T. Don Crisanto	 <b>PRESTES</b> Queixería Prestes	 <b>CAS LEIRAS</b> Cas Leiras, S.L.
D.O.P. CEBREIRO 	 <b>CASTELO</b> Castelo de Brañas		

## VIII cata de las mieles de galicia

I.X.P. MEL DE GALICIA 	ORO	PLATA	BRONCE
CATEGORÍA MULTIFLORALES	 <b>MEL DO SALDOIRO</b> Antonio Gómez Tapia	 <b>VEIGA FLORIDA</b> Miguel García Carballo	 <b>O CAÑÓN DO SIL</b> Eduardo Álvarez Pérez
CATEGORÍA MONOFLORALES	 <b>MEL O CORTIZO</b> Avelina Calvo Munín		



XUNTA DE GALICIA



XACOBEO 2010 Galicia



gibles porque el consumidor no está ahora para muchos argumentos emocionales. Muchas marcas han intensificado sus esfuerzos publicitarios, centrándolos en explicar mejor las ventajas tangibles (por ejemplo, por qué los beneficios para la salud de nuestro producto son más reales que los de la competencia, o por qué nuestro producto tiene mayor calidad) o en aportar argumentos racionales de diferenciación ("no fabricamos para otras marcas").

- Aportar nuevas ventajas diferenciales que justifiquen el sobreprecio: ésta es la más complicada de poner en marcha en la situación actual, porque las estrategias de racionalización de surtidos dificultan enormemente la introducción de nuevos productos y porque el entorno económico y las cuentas de resultados no justifican grandes alegrías en innovación. La mayoría de las estrategias que se han puesto en marcha en este terreno responden a la idea de dar más producto (por ejemplo, 25% más por el mismo precio) para cerrar el hueco sin afectar a los ingresos y al posicio-

namiento en precio. Es importante resaltar que las posibles ventajas diferenciales no tienen por qué construirse sobre características intrínsecas de los productos o productos nuevos, sino que deben considerarse en su acepción amplia como ventajas competitivas diferenciales (por ejemplo, mejor servicio a la distribución, una estrategia comercial más acertada, etcétera).

#### LA NECESIDAD DE SER LÍDER

Las estrategias anteriores pueden ser la respuesta para muchos fabricantes marquisistas (si son capaces de encontrar la fórmula adecuada), pero decíamos antes que las segundas, terceras y cuartas marcas sufrirán de forma especial en este nuevo entorno. ¿Qué hueco les va a quedar si la mayoría de los grandes detallistas deciden concentrar su oferta en menos marcas y menos productos? La respuesta es que muchas empresas van a tener que abordar una profunda revisión de su forma de competir y encontrar un hueco que se ajuste a la dinámica competitiva de los mercados y satisfaga una ne-

cesidad de los consumidores (o de un grupo de ellos). Tener buenos productos ya no será suficiente para sostener una posición rentable en el tiempo. Hay que diferenciarse y construir una oferta mejor que la de la competencia para un segmento determinado de mercado y es necesario hacerlo de forma rentable. Es decir, hay que ser líder en algo que el mercado valore y por lo que esté dispuesto a pagar, porque tener una posición difusa y poco clara condena a la empresa a estar sujeta a los vaivenes del mercado. Para ello, es necesario que cada empresa defina en qué quiere y puede ser líder, a partir de una buena comprensión de las necesidades del mercado objetivo y de las capacidades que se poseen o se pueden razonablemente construir.

Existen en la cadena agroalimentaria tres formas genéricas de liderazgo que determinan diferentes formas de competir:

- *Liderazgo en marca*: este posicionamiento supone liderar una categoría con productos con marca y generalmente con un sobreprecio. Como apuntábamos antes, el énfasis está en crear valor que justifique dicho sobreprecio. El poder de esta estrategia de liderazgo en la cadena se ba-

# PRUÉBALA

# Fanta sin burbujas



NUEVA

CON ZUMO DE FRUTAS  
SIN CONSERVANTES  
AÑADIDOS

Prueba y valora por ti misma Fanta sin burbujas. 100% zumo de frutas sin conservantes añadidos. [www.fanta.com](http://www.fanta.com)

EL MEJOR  
PRODUCTO  
DEL AÑO

GRAN PREMIO 2010  
A NOVACION 2010

sa en la capacidad de convencer al consumidor para que exija la disponibilidad de esos productos en los puntos de venta. Las capacidades clave se centran en la innovación en productos y en conceptos y en las habilidades de comercialización y marketing de consumo. Suele ser el campo de las empresas grandes, cuya dimensión les permite abordar costosos proyectos de desarrollo y comercialización de productos.

- *Liderazgo en costes, sin marca:* supone liderar la producción y suministro de una determinada categoría de producto, bien fabricando para otras marcas (fundamentalmente las MDD) o bien enfocándose en canales donde la marca es menos relevante (como el consumo fuera del hogar). El énfasis está en aportar valor al cliente solucionando sus necesidades y problemas de negocio, lo cual implica ser muy competitivo en costes y precios, ofrecer un excelente servicio con elevada fiabilidad y desarrollar una relación de socio a largo plazo con los clientes. Si la clave del liderazgo con marca es entender al consumidor, la clave en el liderazgo sin marca es entender al cliente. Las capacidades críticas se centran, por tanto, en la excelencia industrial y logística, en el control de costes y la eficiencia –para lo cual puede ser necesaria una adecuada internacionalización–, en la innovación en procesos, en la flexibilidad y en el marketing industrial.

Son muchas las empresas que han adoptado con éxito este posicionamiento y están construyendo una posición competitiva sólida y rentable (el conjunto de interproveedores de Mercadona ofrece una prueba de ello). Es, además, un posicionamiento asequible para las pymes. El riesgo evidente es la excesiva dependencia de un determinado cliente, especialmente ante las crecientes exigencias de exclusividad a las que aludíamos anteriormente, si bien



existen alternativas para reducir el riesgo, siendo la internacionalización una de las más importantes.

- *Liderazgo en un nicho:* supone liderar un nicho de mercado, construyendo capacidades diferenciales de especialista que los líderes globales no son capaces de desarrollar con éxito. Se puede ser líder en un determinado producto (por ejemplo, Vega Sicilia), un determinado segmento de consumidores (por ejemplo, Frico-Dan, una empresa malagueña que importa y distribuye para los extranjeros residentes en la costa española productos de sus países de origen) o una determinada geografía (por ejemplo, Estrella de Galicia, líder indiscutible de cerveza en el mercado gallego). Obviamente, este es un campo natural para el desarrollo de posiciones de liderazgo por parte de las pymes.

Los tres puntos anteriores ilustran categorías genéricas de liderazgo, y pueden encontrarse múltiples combinaciones o variantes. El objetivo, sin embargo, es claro: cada empresa debe encontrar su forma de liderazgo para poder desarrollar y mantener una posición competitiva rentable y sostenible.

#### **UN RETO GLOBAL PARA LA CADENA AGROALIMENTARIA: EL VALOR FRENTE AL PRECIO**

Como consecuencia de la crisis económica, y como apuntábamos anteriormente, la cadena agroalimentaria se ha embarcado en una guerra de precios, en parte estimulada por algunos grandes detallistas que buscan ganar cuota de mercado o, al menos, no perderla. Es cierto que el consumidor se ha vuelto más sensible al precio por la crisis, algunos de ellos por motivos racionales reales (los que han perdido su empleo o han visto mermados sus ingresos de forma importante) y otros por motivos más emocionales (miedo a perder el empleo en el futuro o tener una situación económica peor, o simplemente una mayor consciencia de la necesidad de ahorrar como consecuencia del entorno o como un valor emocionalmente positivo).

No obstante, el dato que apuntábamos anteriormente sobre el peso de la cesta de la compra en el presupuesto familiar (según la Encuesta de Presupuestos Familiares, los hogares destinaron en 2008 el 14,5% de su presupuesto a alimentos y bebidas no alcohólicas consumidos en



**ajomexicano**  
el ingrediente de tu vida

**ajomexicano**  
Garantía de Calidad en Europa



**Vivir Mejor**



[www.conajo.com.mx](http://www.conajo.com.mx)  
[www.aserca.gov.mx](http://www.aserca.gov.mx)  
[www.sagarpa.gov.mx](http://www.sagarpa.gov.mx)  
[www.presidencia.gob.mx/vivirmejor](http://www.presidencia.gob.mx/vivirmejor)

**GOBIERNO  
FEDERAL**

**SAGARPA**



el hogar (15) nos da una clave para pensar de otra forma: ¡si la cadena alimentaria consiguiera, de forma conjunta, reducir un 5% el coste de la cesta de la compra, esta reducción sólo tendría, en media, un impacto del 0,7% en el presupuesto familiar! ¿Es realmente muy relevante para la media de los consumidores?

La respuesta no es única para todo el mercado. Las medias esconden siempre grandes desviaciones típicas, por lo que, posiblemente, para muchas familias la cesta de la compra de alimentación suponga un gran esfuerzo que supere el 50% de su presupuesto y cualquier ahorro sea altamente necesario. Pero por el contrario, para muchos consumidores la cesta de la compra supondrá incluso menos del 14%...

¿Qué está pasando? ¿Se están segmentando los mercados de alimentación de forma adecuada? Da la impresión de que la cadena agroalimentaria y la distribución comercial están tratando a todos los consumidores de igual manera, como si todos fueran igual de sensibles al

precio. Es más, ¿no será que se está contribuyendo a hacer sensible al precio incluso a los consumidores que pueden permitirse gastar más, porque desde hace algo más de un año la cadena agroalimentaria no les habla más que de precio? La estrategia del precio es eficaz a corto para atraer todo tipo de clientes (incluso los ricos reaccionarán positivamente y se sentirán atraídos si les ofrecemos menos precio por los mismos productos y servicios), pero ¿es una estrategia sensata a largo plazo? Si se sigue hablando a los consumidores de precio en lugar de valor, al final les venceremos de que el precio es el único argumento relevante para tomar las decisiones de compra en alimentación. ¿Es esto lo que interesa?

El hecho de que la alimentación haya ido perdiendo peso en el presupuesto familiar es consecuencia, por una parte, de la saturación del mercado (los españoles no comen porque no tienen más hambre), pero también de su banalización. La alimentación es una actividad fuertemente

asociada al placer, al tiempo libre y al bienestar, pero quizás la cadena agroalimentaria, en su conjunto, se esté dejando ganar la partida por otros competidores no directos como la Playstation o el iPhone, que compiten por nuestro sector por el *share of wallet* (cuota de monedero) de los consumidores. Ellos están siendo capaces de ilusionar más al consumidor que la cadena alimentaria.

Es importante resaltar que el reto no consiste en subir los precios, sino en aumentar el valor de la oferta para los consumidores. El precio se convierte en el argumento de venta principal cuando se carece de otros que aporten diferenciación y razones para gastar más, pero también existen ejemplos de éxito con estrategias de valor, como Nespresso, que ha conseguido revitalizar una categoría commodity como era el café con niveles de precio altos. ¿Por qué hay tan pocos Nespressos? Una razón es la obsesión casi unánime de la distribución comercial con el precio, y otra razón es que, en el nuevo entorno, los sobrepre-

## El Instituto Internacional San Telmo: 25 años formando a los líderes de la cadena agroalimentaria

**E**l Instituto Internacional San Telmo, con sedes en Sevilla y Málaga, lleva más de 25 años ofreciendo formación empresarial y directiva en el sur de España. Por sus aulas pasan regularmente directivos y empresarios para reciclarse y mejorar sus capacidades de dirección y de adaptación a un entorno cada vez más complejo.

En el campo agroalimentario, la oferta de San Telmo se centra en dos programas:

- **ADECA:** un foro de reflexión estratégica para empresas de toda la cadena agroalimentaria, al que acuden anualmente directivos de las principales empresas del sector con el fin de mejorar su comprensión del entorno, reflexionar sobre la competitividad de sus empresas y coger ideas inspiradoras para tener éxito en el futuro.
- **PAG:** un programa de perfeccionamiento directivo, dirigido a gerentes de pymes y cooperativas agroalimentarias, que busca mejorar las habilidades de dirección de empresas en un entorno en el que la excelencia de la gestión empresarial es crítica para competir. El PAG se impar-



te en diferentes lugares de la geografía nacional, y cuenta con la cofinanciación del FEADER y el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

Más información: [www.santelmo.org](http://www.santelmo.org).

cios van a tener que estar claramente justificados por un mayor valor real. Creemos que en España hay oportunidades para segmentar el mercado con una diversidad de mensajes y propuestas de valor para atraer no sólo a los consumidores que tienen dificultades económicas reales, sino también a los que estarían dispuestos a gastar más si les dieran los motivos (insistimos, realmente diferenciales). Es decir, la cadena en su conjunto debe asumir también el reto del valor además del reto del precio, pe-

ro esto sólo será posible si la distribución comercial asume un papel protagonista en ello, segmentando adecuadamente el mercado. La erosión generalizada de sus resultados como consecuencia de esta guerra de precios puede ser un incentivo importante para ello.

A pesar de los mensajes, frecuentemente pesimistas, de muchos actores de la cadena agroalimentaria, en el Instituto Internacional San Telmo no tenemos la menor duda de que la cadena agroalimentaria es un sector de futuro. El mercado

existe, y va a seguir existiendo, y cuando hay mercado hay oportunidades de negocio. Además, está creciendo (aunque, eso sí, fuera de los países desarrollados). Pero las empresas que pretendan seguir viviendo de sus ventajas competitivas pasadas no lo van a tener fácil: hay que hacer los deberes, inventar nuevas propuestas de valor y construir empresas que sean competitivas a nivel mundial, no sólo a nivel regional o nacional. No es una tarea sencilla, pero nadie dijo nunca que ser empresario fuera fácil. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario"; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 229-246.
- BOCCHERINI BOGERT, J. A. (2009): "La deslocalización: ¿riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?"; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 277-298.
- BOHLEN, B., CARLOTTI, S. y MIHAS, L. (2009): "How the recession has changed US consumer behaviour"; en *McKinsey Quarterly*, diciembre de 2009.
- JAVIER CASARES RIPOL. (2008). "Distribución y Consumo. Cien números de aurora boreal y peripeicia emocional". *Distribución y Consumo*, nº 100.
- EXPANSIÓN (2009): "Carrefour se suma a la estrategia de marcas blancas de Mercadona y El Corte Inglés"; *Expansión* (5 de junio de 2009); consultado en <http://www.expansion.com/2009/06/04/empresas/1244152658.html> el 14 de julio de 2009.
- INSTITUTO CERDÁ (2008): Estudio de mercado. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria; Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.
- INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO y RABOBANK (2004): *Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española*; Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB).
- JORDANA, J. (2009): "Hacia dónde va la industria agroalimentaria (IAA)"; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 207-227.
- PONS PRAT DE PADUA, J. M. (2009) : "Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas claves para entender la pugna"; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 317-327.
- PUELLES GALLO, MARÍA y PUELLES PÉREZ, JOSÉ ANTONIO (2009). "Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España". *Distribución y Consumo*, nº 108.
- THE WALL STREET JOURNAL (2009): "U.S. retailers cut back on variety, once the spice of marketing", *The Wall Street Journal* (29 de junio de 2009).

## NOTAS

- (1) Bohlen et al (2009).
- (2) Total Alimentación + Droguería + Perfumería Familiar (Excl. Frescos Perecederos). Fuente: TNS Distribución 2008, con datos de Worldpanel.
- (3) Jordana (2009). Los datos han sido obtenidos por el autor mediante elaboración a partir de *Alimarket*.
- (4) Según un estudio realizado para el MARM en octubre de 2008, los distribuidores identifican la "alta competencia en precios" como la principal dificultad para vender sus productos, mencionándola en un 64,3% de los casos, muy por encima de la segunda ("el consumidor es cada vez más exigente"), que tan sólo se menciona en un 21,4% de los casos (Instituto Cerdá 2008).
- (5) Lars Olofsson, consejero delegado a nivel mundial del Grupo Carrefour, declaraba recientemente: "Los grupos de distribución están obligados a seleccionar... sólo las marcas más fuertes tendrán la posibilidad de sobrevivir en los supermercados", y añadía: "Yo odio los stocks, ¡lo que quiero son ventas!" (*Expansión* 2009).
- (6) *The Wall Street Journal* (2009).
- (7) Instituto Cerdá (2008).
- (8) Pons Prat de Padua (2009).
- (9) Este aspecto fue ampliamente estudiado por el Instituto Internacional San Telmo y Rabobank en el informe "Ganar dimensión: una necesidad para la industria agroalimentaria española" (Instituto Internacional San Telmo y Rabobank, 2004).
- (10) El 99,2% de las empresas de la industria alimentaria española tiene menos de 200 empleados y el 96,4% menos de 50 (fuente: DIRCE, enero de 2009, INE). Por otra parte, la dimensión de las cooperativas agroalimentarias españolas, con un media de 4,2 millones de euros de facturación por entidad, está por debajo de la media de la UE, con 10,9 millones de media, y a gran distancia de países como Dinamarca y Holanda, con más de 1.000 millones de media (Baamonde, 2009).
- (11) El tamaño guarda una estrecha relación con la productividad: según datos de Eurostat, la productividad aparente en la industria alimentaria europea es de 61.000 euros por empleado en las empresas grandes frente a 29.700 en las pyme (datos de 2004).
- (12) Las primeras 200 empresas realizaron en España en 2006 el 53% de las ventas de la industria alimentaria, frente al 48% en 1999 (fuente: *Alimarket*).
- (13) En España, por ejemplo, el 33,6% de las cooperativas agroalimentarias de primer grado y el 42,2% de las de segundo grado son exportadoras, pero sólo el 3,67% de las de primer grado y el 7,41% de las de segundo grado tienen implantación en el exterior (Fuente: *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español*, <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>).
- (14) Aunque la deslocalización empresarial se percibe generalmente como algo negativo, no es otra cosa que una estrategia empresarial que permite dar respuesta al fenómeno de globalización y apertura internacional de los mercados. Esta estrategia es lícita, puede ser absolutamente necesaria y muchos autores defienden que su impacto a largo plazo en el tejido empresarial del país de origen de las empresas que la aplican es positivo (Boccherini, 2009).
- (15) Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Presupuestos Familiares 2008 (publicado en diciembre de 2009).