

# REESTRUCTURACION Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

Tras el ingreso de España en la CE, se aceleró el proceso de concentración e internacionalización que ya se venía produciendo desde años antes en la industria agroalimentaria; proceso que afecta tanto a la fase puramente industrial como a la de distribución. En el presente artículo, **Manuel R. Rodríguez-Zúñiga** y **Javier Sanz Cañada** analizan las principales líneas de reestructuración y las estrategias seguidas por la industria agroalimentaria española en este proceso durante el período que va desde la adhesión a la CE hasta la entrada en funcionamiento del mercado único y el cierre de los acuerdos del GATT en su Ronda Uruguay.

## I. INTRODUCCION

**L**A etapa que comienza con la firma del Tratado de Adhesión y que se prolonga hasta el inicio del mercado único europeo y, posteriormente, hasta el cierre de los acuerdos de la Ronda Uruguay, en el seno del GATT, representa un momento histórico en el cual se ha producido un importante proceso de globalización de las actividades empresariales, en un contexto de creciente ampliación y desregulación de mercados. Todo ello ha afectado con intensidad a los sistemas agroalimentarios locales, habituados a desarrollarse en mercados altamente regulados.

En efecto, aunque con anterioridad a la firma del Tratado de Adhesión ya comenzaron a perfilarse algunos de los rasgos básicos de las posteriores transformaciones experimentadas por la industria agroalimentaria (IAA) española, es a partir del ingreso en la CE cuando se produce un gran

impulso en los procesos de concentración e internacionalización. En este contexto, se consolida la integración del entramado empresarial español, no sólo agroindustrial sino también del sector de distribución, en el ámbito de influencia de las grandes corporaciones europeas.

Se pretende, en este trabajo, presentar una síntesis de los principales rasgos de este proceso de reestructuración y de las estrategias de la IAA española, fundamentalmente desde la óptica del análisis del tejido empresarial, durante el período comprendido entre la adhesión de nuestro país a la CE y la puesta en marcha del mercado único.

Hemos organizado la exposición en dos partes diferentes.

La primera de ellas se dedica al estudio de los rasgos más sobresalientes del intenso proceso de cambio y reconversión estructural experimentado por la IAA desde 1986 hasta nuestros días: elevada penetración de capital

extranjero y características de la inversión foránea; tendencias de concentración; aparición de nuevos agentes económicos en el sector, e importante incremento de la inversión con elevada tasa de endeudamiento.

En la segunda parte, se apuntan también algunas ideas sobre los principales hechos que, en nuestra opinión, pueden determinar, en un futuro próximo, un cambio en las coordenadas estratégicas de las empresas alimentarias: nueva configuración de la circulación internacional de materias primas y productos alimentarios a escala internacional; factores de competitividad sistémica de la IAA, con especial referencia tanto a las innovaciones tecnológicas en materia de información y de biotecnología como al creciente desequilibrio en las relaciones de intercambio con respecto al sector de distribución, y potencial incidencia sobre la IAA de las crecientes exigencias medioambientales en los procesos industriales y distributivos.

Por último, antes de entrar en el núcleo del artículo, quisiéramos hacer dos observaciones preliminares. La primera se refiere al propio objeto del trabajo: debido a que nuestra finalidad es poner en evidencia los rasgos más sobresalientes de los cambios estructurales del sector durante los últimos tiempos, resulta obligado efectuar una exposición sintética que puede dejar escapar una serie de aspectos importantes en el ámbito de la caracterización del sistema agroalimentario español. Por poner tan sólo un ejemplo, podríamos mencionar el análisis de determinados grupos y empresas de capital nacional de cierto tamaño que, apartándose del comportamiento general, han adoptado una estrategia industrial definida y se han

adecuado con bastante eficiencia a la nueva situación española e internacional.

En segundo término, las etapas en las que se subdivide el análisis no deben ser consideradas como «fechas frontera», sino como momentos en los cuales se manifiesta, aproximadamente, un cambio de tendencia en la evolución del sector.

## II. INTERNACIONALIZACION Y PROCESO DE CAMBIO ESTRUCTURAL

A pesar de una serie de tópicos que sobre la IAA española se han seguido manteniendo a lo largo del tiempo —entre los que merecen destacarse su carácter atomizado, cuasi-artesanal y orientado a la mera «transformación» de productos agrarios—, lo cierto es que, como antes se decía, ya en la década de los setenta, y sobre todo en la primera mitad de los ochenta, se habían producido cambios sustanciales en el entorno del sector, que permitían vislumbrar alguno de los rasgos fundamentales sobre los que ha discurrido su desarrollo y consolidación posterior (Abad, 1985; Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1985).

Así, en un reciente estudio sobre la economía española durante *el período de la transición democrática* (Abad y García Delgado, 1990), se hacía una buena síntesis sobre los elementos más relevantes de la evolución de la IAA en esta fase temporal (1973/75-1985), entre los cuales se destacan los siguientes:

- Mejora de la eficiencia productiva y notable dinamismo, incluso en comparación con el conjunto del sector industrial, con elevadas tasas de crecimiento de la producción.

- Disminución neta del número de establecimientos en activo, con descensos anuales medios en torno a 1.600 plantas, sobre todo en los segmentos de menor tamaño del conjunto del tejido industrial.

- Incremento del proceso de concentración de las ventas en el colectivo de empresas de mayor tamaño, más patente en aquellos sectores y firmas que generan un mayor valor añadido y, consiguientemente, un mayor nivel de diferenciación del producto.

- Importancia creciente del capital extranjero en el tejido empresarial, centrado en muy alta medida en las firmas de mayor tamaño y más alta eficiencia económica. Dichas empresas se orientaban, de forma casi exclusiva, al mercado interior, con muy escasa incidencia en la balanza exportadora de productos alimentarios.

- Cabe señalar adicionalmente la importancia creciente de las formas no tradicionales de distribución comercial de alimentos, sobre todo de los supermercados, que pasan de representar un 6 por 100 del volumen total de las ventas en 1976 a un 14 por 100 en 1985, con el consiguiente aumento de su capacidad contractual frente a la industria agroalimentaria.

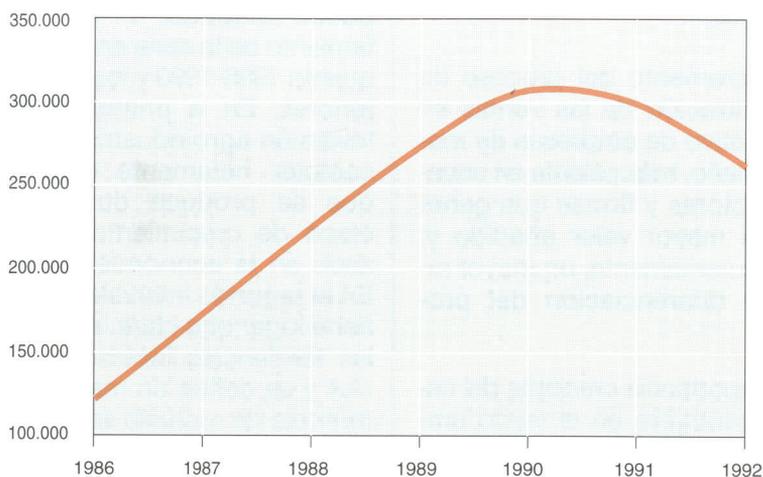
A partir de la firma del Tratado de Adhesión, se intensifican los cambios estructurales iniciados anteriormente, que comienzan a manifestarse mediante marcados procesos de concentración e internacionalización. Veamos con algún detenimiento el proceso de reconversión experimentado por la IAA española *desde 1986 hasta nuestros días*.

En el gráfico 1, se reseña la evolución del volumen total de inversión en la IAA española durante el período de referencia. La primera cuestión a destacar sería la clara diferenciación que se puede establecer en el comportamiento de la serie entre el quinquenio 1986-1990 y los años posteriores. En la primera fase, la inversión agroindustrial tiene un carácter netamente expansivo, que se produce durante una etapa de crecimiento generalizado en la economía española. En el segundo intervalo temporal, tiene lugar una clara inflexión en las tendencias inversoras de la IAA y se define un marco de referencia de reajuste sectorial, en un contexto de desaceleración y, posteriormente, de una importante recesión del conjunto de la economía.

Conviene señalar, en este sentido, que la producción y el consumo de productos alimentarios se muestran, en términos generales, bastante amortiguados en relación con el ciclo económico, ya que tanto la producción bruta de la IAA como el gasto en productos alimentarios reflejan en este último bienio tasas de crecimiento sólo algo inferiores a las correspondientes al quinquenio precedente.

Las condiciones favorables en la coyuntura económica nacional y la apertura de mercados que supuso la incorporación de nuestro país a la Europa comunitaria significaron en *el quinquenio 1986-1990* un nuevo contexto para las estrategias empresariales de la IAA, que impulsó con gran intensidad las tendencias de entrada de capital extranjero y de concentración ya existentes anteriormente. La inversión agroindustrial creció a tasas muy elevadas y de forma continuada: aumentó un 154 por 100 entre

**GRAFICO 1**  
**EVOLUCION DEL TOTAL DE LA INVERSION EN TERMINOS**  
**REALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA**  
**(Millones de pesetas corrientes de 1992)**



Fuente: Alimarket, y elaboración propia.

los años inicial y final del período en términos reales, lo que contrasta con los incrementos del 20,6 por 100 en el caso del PIB y del 9,6 por 100 en la producción bruta de la IAA. Como contrapartida, es preciso señalar que el empresariado español no se ha caracterizado, salvo excepciones, por una actitud expansiva hacia el exterior.

Así, el número y la magnitud de operaciones de compra-venta de empresas agroindustriales se incrementaron espectacularmente, siendo los grupos multinacionales quienes coparon una parte apreciable de los movimientos de capital (gráfico 2). Entre las motivaciones que se revelaron fundamentales en este proceso de penetración masiva de capital foráneo, aparecen la «compra» de una cuota consolidada del mercado interior y el control de los correspondientes canales de dis-

tribución nacionales de los diferentes subsectores, que se integraron bajo el control de las grandes firmas en los circuitos europeos previamente configurados. De esta manera, las empresas de capital extranjero no sólo incrementaron y consolidaron su peso específico mayoritario en la facturación total del estrato de las 100 primeras firmas del *ranking* —desde el 50,6 por 100 en 1986 hasta el 56,1 por 100 en 1990—, sino que además incrementaron su participación relativa en el capital de muchas sociedades que ocupan posiciones estratégicas en los distintos subsectores agroindustriales.

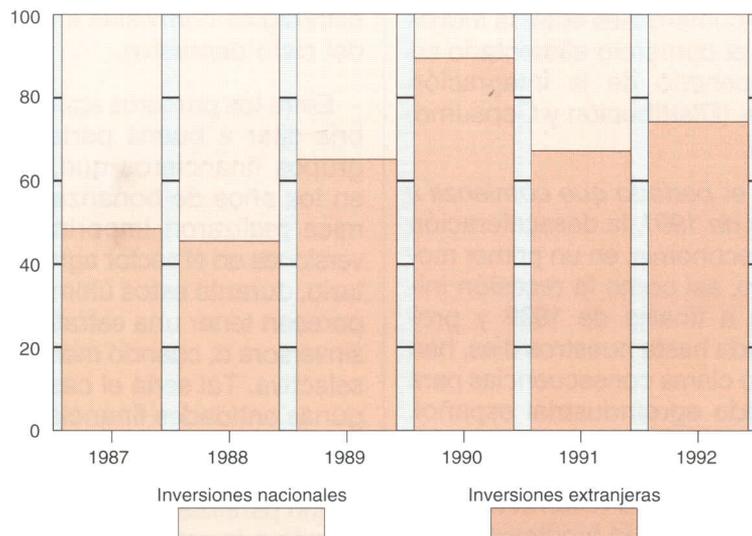
En lo que concierne a las tendencias de concentración, creció considerablemente la importancia económica del colectivo de las mayores empresas. Baste decir en este sentido que mientras

las 100 primeras empresas acumularon un volumen de ventas del 45,1 por 100 sobre el total de una muestra de 1.087 sociedades recogida por Alimarket en 1986, en el año 1990 las 100 primeras firmas reunieron un porcentaje aún superior (47,8 por 100) sobre el total de una muestra que había multiplicado su número por tres (3.088 empresas).

Sin embargo, la cuantificación de este proceso de concentración requiere ser efectuada a escala subsectorial, ya que no se percibe en su verdadera magnitud mediante indicadores globales sobre el conjunto de la IAA (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1989). Así, un trabajo de DBK (CDTI, 1993) ha estimado la cuota de mercado controlada en el año 1990 por las primeras empresas de una serie de subsectores agroindustriales, obteniendo unos resultados que significan, en líneas generales, un alto nivel de concentración: las cinco primeras firmas de bebidas refrescantes, sobre un total de 356, acapararon entre el 85 y el 90 por 100 de la cuota; las cinco primeras de panificación y pastelería industrial, sobre un total de 2.325, entre el 45 y el 48 por 100; las diez primeras de conservas de pescado, sobre un total de 170, entre el 50 y el 60 por 100, etcétera. Teniendo en cuenta que el número total de establecimientos, según la *Encuesta Industrial* del INE, ha permanecido prácticamente inalterado en torno a la cifra de 41.500, se puede decir que durante este período se consolida la estructura dual del sector ya percibida en épocas anteriores.

Otro aspecto significativo es la aparición de nuevos agentes económicos en el sector agroalimentario español. Analizando la actividad de diferentes operadores en Bolsa (Martínez Serrano y San-

**GRAFICO 2**  
**DISTRIBUCION DE LA INVERSION EN OPERACIONES**  
**DE COMPRA-VENTA DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA**  
**(En porcentaje)**



Porcentaje en firmas de capital nacional y extranjero  
 Fuente: Alimarket.

chís Llopis, 1991), se observa que si bien el mayor volumen de actividad lo realizaron grupos y firmas cuyas actividades eran fundamentalmente alimentarias, un número elevado de operaciones fueron promovidas por agentes externos al sector —en concreto, el 28,5 por 100 entre 1985 y 1990—, entre los que cabría destacar las sociedades financieras y de cartera. Buen ejemplo de ello es que, a mediados del quinquenio, una de las principales entidades bancarias españolas (BBV) tenía control mayoritario sobre un colectivo de empresas que, sumando su volumen de facturación, situaban a esta entidad en uno de los primeros lugares del *ranking* de los grupos alimentarios españoles (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1989).

Merece una mención especial la nueva presencia en el pano-

rama agroalimentario español de otro importante tipo de agentes, como son las grandes corporaciones transnacionales, agroalimentarias o no, que, mediante la adquisición de importantes paquetes de acciones, se han situado, en buen número de subsectores, en una posición hegemónica. Tales serían los casos, entre otros, del grupo Ferruzzi en los subsectores de aceites y glucosa, de Guinness en cervezas o de KIO en azúcar y arroz.

En lo que respecta al origen geográfico de las inversiones extranjeras, tuvo lugar una presencia cada vez mayor de agentes de procedencia europea; más concretamente, de firmas con sede central en países comunitarios. Esto se produjo en detrimento de las multinacionales norteamericanas, que disminuyeron así su peso específico en la IAA

española, aunque mantuvieron su participación mayoritaria en actividades vinculadas con la producción ganadera, siguiendo así una larga tradición que se remonta a varias décadas (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1989).

Además, no sólo experimentó una progresión creciente el agredado correspondiente a los flujos de inversión en operaciones de compra-venta, sino también el valor unitario de dichas adquisiciones. La inversión media en compra-ventas creció ininterrumpidamente a lo largo del período, siendo en 1990 un 48,6 por 100 superior en términos reales a la referente a 1986, aun a pesar de que en el cálculo de este valor se ha descontado la incidencia que tuvo la compra de Cruzcampo por parte de Guinness, por una cantidad próxima a 100.000 millones de pesetas. Este hecho se pone aún más de manifiesto en el caso de las adquisiciones realizadas por firmas foráneas; la inversión media de la empresa española en el año 1987 fue un 50 por 100 menor que la correspondiente a la empresa foránea: un 36,7 por 100 en 1988, un 31,5 por 100 en 1989 y un 15 por 100 en 1990.

Esto no quiere decir que el conjunto del colectivo empresarial, y en particular las sociedades de capital nacional, no haya efectuado un importante proceso de modernización mediante inversiones en mejoras de procesos y productos. Según datos de la Central de Balances del Banco de España, la tasa de endeudamiento de la muestra de empresas agroindustriales recogida por dicha fuente se situó en un 65 por 100 durante el año 1990: los créditos concedidos provinieron en un 72,4 por 100 de bancos privados, mientras sólo un 15,1 por 100 correspondió a financia-

ciones de cajas de ahorros, y un 12,5 por 100 a la banca pública a través del Banco de Crédito Agrícola (Alimarket, 1992 b). En definitiva, una característica relevante del comportamiento de la IAA en este período fue su elevado nivel de endeudamiento con entidades financieras. Como se verá, esto ha tenido importantes consecuencias en la etapa posterior, en buena medida como consecuencia del alto precio del dinero durante estos años.

En lo que respecta a la caracterización de las estrategias de la inversión foránea, quisiéramos destacar dos aspectos importantes:

- En primer lugar, ha existido una clara tendencia de los grupos al control mayoritario de las empresas, frente a una mayor coexistencia de participaciones mayoritarias y minoritarias en las fases previas a la firma del Tratado de Adhesión. Esta evolución queda demostrada tanto al analizar los volúmenes de inversión global (Rodríguez-Zúñiga y Soría, 1989) como, más en concreto, mediante las adquisiciones de empresas cotizadas en Bolsa (Martínez Serrano y Sanchís Llopis, 1991).

- En segundo término, estos grupos han tenido principalmente una orientación comercial hacia el mercado nacional, con escasa incidencia en las exportaciones comunitarias o extracomunitarias: la IAA es el sector industrial que tuvo una menor propensión exportadora durante este período, siendo su *ratio* de exportaciones sobre producción únicamente del 6,1 por 100, frente a una media industrial del 17,9 por 100 (Egea y López Pueyo, 1991). Esto puede ser explicado no sólo con base en un correcto aprovechamiento de un aprecia-

ble tirón de la demanda de productos importados, sino, sobre todo, mediante la interpretación del proceso de internacionalización como «nuevo eje de articulación de las relaciones económico-comerciales entre la industria y el comercio alimentario en el escenario de la integración plena» (Distribución y Consumo, 1992).

En el *período que comienza a partir de 1991*, la desaceleración de la economía, en un primer momento, así como la recesión iniciada a finales de 1992 y prolongada hasta nuestros días, han tenido claras consecuencias para el tejido agroindustrial español. Se ha definido un nuevo marco de referencia para un sector que se había estado reestructurando basándose en la hipótesis de un crecimiento generalizado en la década de los noventa, aunque insistimos en que su incidencia no ha sido tan acusada como en otros sectores industriales. Así, han tenido lugar tanto una inflexión en la tendencia de la demanda interna como unas escasas expectativas de abrir mercados exteriores, así como una presencia cada vez mayor de productos procedentes de otros países de la Comunidad Europea.

Frente a la fiebre inversora de los años anteriores, a partir de 1991 se puede observar una clara disminución en términos reales del volumen total de inversión (véase el gráfico 1): un 2 por 100 en 1991 y un 13,5 por 100 en 1992, frente a ligeros incrementos en el bienio tanto del PIB (3 por 100) como de la producción bruta de la IAA (3,4 por 100). Sin embargo, este descenso no ha significado un proceso de desinversión de gran magnitud, lo que parece indicar que en los últimos tiempos estamos asistiendo a un cambio de actitud en los diferen-

tes grupos que operan en el tejido agroindustrial. Mientras que el sector parece haber perdido interés inversor para algunos agentes económicos, otros están llevando a cabo una redefinición estratégica con vistas a la salida del ciclo depresivo.

Entre los primeros agentes, cabría citar a buena parte de los grupos financieros que, si bien en los años de bonanza económica realizaron importantes inversiones en el sector agroalimentario, durante estos últimos años parecen tener una estrategia desinversora o, cuando menos, más selectiva. Tal sería el caso de algunas entidades financieras que disminuyen sus carteras en grupos alimentarios, o bien las mantienen paralizadas, aparentemente más a la espera de una venta mínimamente favorable que a la expectativa de futuras inversiones, al mismo tiempo que parecen comenzar a reorientar sus participaciones hacia importantes firmas de distribución. Mención especial merece, en este sentido, el complejo proceso puesto en marcha por KIO en sus intentos de desprenderse, ya desde hace tiempo, de sus activos agroalimentarios, sobre todo en la empresa azucarera Ebro Agrícolas.

El segundo tipo de agentes correspondería a buena parte de los grandes grupos transnacionales, cuyas líneas estratégicas parecen responder más a esquemas de redefinición en el mercado europeo que a criterios estrictamente nacionales. Aunque resulta difícil intentar hacer un análisis global de las líneas generales que pueden guiar la actuación de este colectivo de empresas, por lo demás altamente heterogéneo, parecen existir ciertos rasgos comunes, aun a riesgo de simplificación:

- Frente a su orientación predominante hacia la diversificación productiva en el período anterior, se observa una cierta tendencia a centrarse en el (o los) «negocio(s) principal(es)», donde tienen ventajas competitivas tanto desde el punto de vista de las actividades de I + D como de su cuota de mercado a escala europea. De este modo, se producen desinversiones relativas en actividades consideradas como secundarias en su estrategia global. Tal sería el caso de Nestlé, que tiende a retirarse de las actividades relacionadas con la leche líquida y a centrarse en aquellas otras que, además de manifestar un liderazgo, tienen un mayor valor añadido y sinergias referentes a las redes de distribución. Otro ejemplo es el de BSN, que tiende a abandonar el mercado de galletas, pero mantiene, o incluso incrementa, su participación en cervezas y aguas minerales. En el mismo sentido, puede interpretarse la nueva gestión que Ferruzzi, a través de Koipe, trata de desarrollar en Elosúa, que tiende a limitar la actividad del grupo casi en exclusiva al envasado de aceite y prescindir de las almazaras, de la distribución física y de los congelados.

- Se lleva a cabo un intenso proceso de reestructuración tanto de los procesos productivos como de saneamiento financiero y, sobre todo, de relocalización. Un buen ejemplo serían los casos de Guinness y Heineken en el sector cervecero, que están protagonizando ajustes logísticos internos y una reubicación de sus plantas. Igualmente, podríamos mencionar como ejemplos la actividad de los grupos Osborne e Hiram Walker (este último mediante el control de Domecq) en bebidas alcohólicas, el redimensionamiento que se está produ-

ciendo en el sector lácteo, con protagonistas todavía no definidos, la reconversión cada vez más urgente del sector azucare-ro, etcétera.

- Otra cuestión a destacar es la consolidación de la tendencia a las alianzas estratégicas, sobre todo en el ámbito de las mayores compañías alimentarias a escala internacional. Consisten en *joint-ventures* destinadas a fabricar y comercializar conjuntamente un determinado producto alimentario, con el fin de obtener economías de alcance en los canales de distribución, así como de disminuir los costes de innovación en nuevos productos. Así, una de las primeras alianzas que se constituyó a finales de los ochenta fue la realizada entre Nestlé y General Mills para explotar el mercado internacional de cereales de desayuno. Otros ejemplos recientes de gran significación en el mercado alimentario español son las alianzas entre Guinness y Moët-Hennessy para la distribución conjunta de bebidas, entre Coca-Cola y Nestlé para fabricar y distribuir una nueva bebida refrescante a base de té, así como la realizada entre BSN y Unilever en el caso de un nuevo yogur helado.

Frente a este costoso proceso de redefinición estratégica en el que se encuentran inmersas las grandes corporaciones, las firmas intermedias, de matriz principalmente nacional, son las que se están enfrentando con más dificultades y menos recursos al complejo panorama futuro. A nuestro modo de ver, podríamos sintetizar como principales debilidades de este tipo de empresas las siguientes:

- Una disminución de la cuota de mercado, como consecuencia

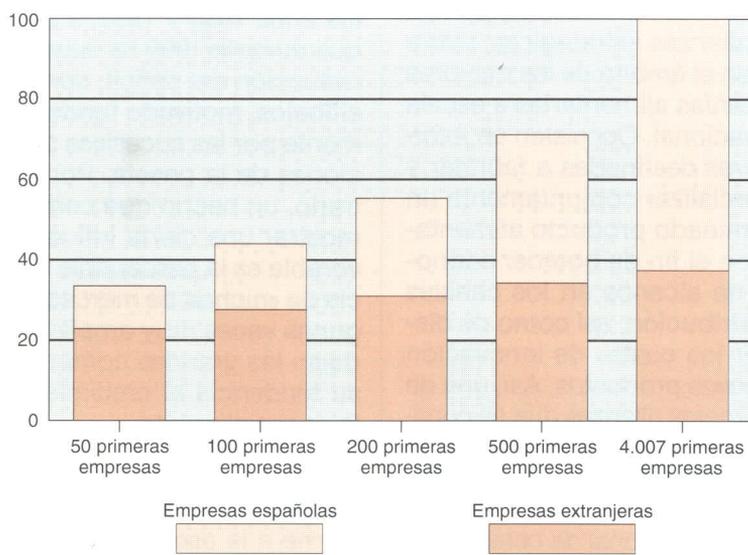
del incremento en las ventas de las grandes firmas, junto al progresivo deterioro de la balanza comercial agroalimentaria; esta última ha pasado de ser significativamente excedentaria a claramente deficitaria entre finales de los años 1985 y 1992, a pesar de que durante 1993 ha existido una reducción del déficit, con ciertos altibajos, motivado fundamentalmente por las sucesivas devaluaciones de la peseta. Por el contrario, un hecho que comienza a mostrar una cierta influencia favorable es la perceptible existencia de «nichos de mercado» —algunas veces muy amplios— que dejan las grandes compañías en su tendencia al crecimiento y a la especialización.

- Una deficiente estructura productiva, sobre todo en lo que concierne a la escasa formación de su capital humano, a los importantes niveles de sobredimensionamiento de las plantas y a los fuertes costes financieros derivados de sus altas cotas de endeudamiento. Un buen indicador de esta rigidez estructural es el sensible incremento en el número de suspensiones de pagos durante los dos últimos años (Alimarket, 1992a y 1993).

- Una capacidad contractual cada vez menor de este tipo de empresas frente al sector de distribución, progresivamente más concentrado y con mayores exigencias tecnológicas, como veremos más adelante.

A continuación, se recoge información sobre el nivel de concentración y de participación de capital extranjero en el sector (gráfico 3), así como sobre el *ranking* de las mayores empresas que operan en él (cuadro n.º 1), tomando como base los datos aportados por el *Anuario Alimarket* en su última publicación

**GRAFICO 3**  
**CUOTA DE MERCADO DE LAS PRIMERAS**  
**EMPRESAS DEL RANKING DE LA INDUSTRIA**  
**AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA EN 1992**  
**(En porcentaje)**



Fuente: Alimarket.

anual. Sobre ellos, cabe efectuar únicamente dos comentarios finales:

- En primer lugar, las cuotas de mercado del gráfico 3 se refieren al universo controlado por esta fuente, que en el último año fue de 4.007 empresas, y cuyo volumen de facturación conjunto parece representar un porcentaje muy elevado sobre el total sectorial. Podemos reseñar la importancia del capital extranjero, ya que las firmas participadas ascienden en 1992 al 63 por 100 de la facturación dentro del estrato de las 100 primeras empresas, lo que supone un incremento importante desde 1990. Asimismo, los índices de concentración alcanzan en 1992 una cota relevante, aunque relativamente estabilizada desde 1990: las 100 pri-

meras firmas acaparan el 44,1 por 100 de la cuota, frente al 47,8 por 100 en 1990, sobre el total de una muestra que ha incrementado el número de empresas de 3.088 a 4.007.

- En segundo término, la información del cuadro n.º 1 refleja la definitiva incardinación de nuestro tejido agroalimentario en el esquema predominante en la CE. La presencia de grandes corporaciones de la alimentación mundial, en gran parte de origen europeo, es claramente mayoritaria en el *ranking* de las primeras firmas con respecto a las empresas de capital español (aunque el listado se ha limitado a las 20 primeras por economías de espacio, la situación no discreparía sensiblemente si examináramos un colectivo más numeroso). Ade-

más, a escala mundial, los ocho primeros grupos alimentarios, según la revista *The Economist*, tienen una posición consolidada en España. Esto no significa, como podemos comprobar, que no existan una serie de firmas gestionadas por empresarios nacionales con una sólida estrategia industrial, que incluso en algunos casos se extiende más allá de nuestras fronteras (Pescanova, Campofrío, etcétera).

Más aún, los resultados del cuadro resultarían todavía más concluyentes si fueran reflejados con base en el criterio de «grupo», ya que las unidades estadísticas correspondientes al criterio de «empresa» no reflejan adecuadamente la acumulación del control en la toma de decisiones. Así, por ejemplo, siguiendo el primer criterio, la multinacional francesa BSN ocuparía uno de los primeros puestos del *ranking*: tiene participaciones estratégicas —mayoritarias o, en cualquier caso, destacadas— en empresas punteras de derivados lácteos (Danone), de pastas alimenticias y galletas (La Familia y General Biscuits), de aguas minerales y envasado (Lanjarón, Font Vella y BSN-Vidrio), de conservas y condimentos (Sonnen-Bassermann, Starlux y Pycasa) y de cervezas (Mahou y San Miguel). Lo mismo podría decirse del grupo Ferruzzi, así como de otras tantas corporaciones que operan en nuestro país.

A modo de síntesis, destacaríamos los siguientes aspectos como rasgos más sobresalientes de la evolución de la IAA española desde la adhesión a la CE hasta nuestros días:

- Durante el quinquenio 1986-1990, no sólo se acentuaron las tendencias de concentración e internacionalización de la IAA ya

CUADRO N.º 1

**RELACION DE LAS VEINTE MAYORES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA  
Y DE SUS GRUPOS ACCIONISTAS EN 1992**

<i>Empresa</i>	<i>Accionista principal</i>	<i>Actividad</i>	<i>Facturación (10<sup>6</sup> ptas.)</i>
Pedro Domecq .....	Hiram Walker (54,4%) .....	Licores .....	192.156
Nestlé Aepa .....	Nestlé (100%) .....	Diversificado .....	164.156
Compañía de Servicios y Bebidas Refrescantes. Ebro Agrícolas .....	Cola-Cola (100%) .....	Refrescos .....	155.000
	Torras KIO (38,8%) y capital nacional y extranjero .....	Azúcar y edulcorantes.	144.461
Unilever España .....	Unilever (100%) .....	Diversificado .....	125.223
Agrolimen .....	Capital nacional .....	Diversificado .....	109.270
Danone .....	BSN (51%) .....	Lácteos .....	74.266
Cruzcampo .....	Guinness (89,4%) .....	Cervezas .....	65.922
Knorr Elorza (KESA) .....	Pepsico (100%) .....	Refrescos .....	64.000
Pepsicola España .....	Pepsico (100%) .....	Refrescos .....	63.324
Agropecuaria Guissona .....	Capital nacional .....	Piensos compuestos .....	63.167
Elosúa (*) .....	Ferruzzi (37%) y Tabacalera (37%) .....	Aceites y margarinas ...	61.407
Corporación Ibérica de Nutrición .....	BP Nutrition (100%) .....	Piensos compuestos .....	60.000
Leche Pascual .....	Capital nacional .....	Lácteos .....	59.889
Cargill España .....	Cargill Inc. (99%) .....	Aceites y margarinas ...	59.360
Campofrío .....	Capital nacional .....	Cárnicos .....	53.238
Pescanova .....	Capital nacional .....	Congelados y helados.	54.744
Schweppes .....	Cadbury Schweppes (60%).	Refrescos .....	49.369
El Aguila .....	Heineken (51,2%) .....	Cervezas .....	47.077
Mahou .....	BSN (33,3%) y capital na- cional .....	Cervezas .....	43.772

(\*) La información disponible en el momento de redactar este trabajo indica que el 19,6 por 100 de las acciones de Elosúa han sido compradas por Ferruzzi a la familia Elosúa a través de una sociedad interpuesta luxemburguesa.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Alimarket 93*.

presentes en épocas anteriores, sino que al final del período se puede hablar de una cuasi-integración del sector en el complejo entramado de grandes corporaciones alimentarias europeas. Esto no obsta para que las PYME de capital nacional hayan continuado manteniendo hasta hoy un peso relevante, aunque continuamente decreciente, en el tejido agroindustrial.

- En la fase iniciada a partir de 1991, se ha manifestado una inflexión en las tendencias de inversión extranjera. Sin embargo, los grupos transnacionales han continuado consolidando sus posiciones en los subsectores agroindustriales españoles, aunque su estrategia inversora se

efectúa ahora de manera selectiva y se integra en sus esquemas de redefinición en el mercado europeo, llevando a cabo un intenso proceso de reconversión locacional, financiero y productivo.

- Esta dinámica de reconversión está dando también como resultado un creciente grado de imperfección en los mercados. Así, se observa un progresivo nivel de dualidad en el colectivo de las empresas agroindustriales: frente a un grado de concentración cada vez superior a escala subsectorial, las PYME se enfrentan a toda una serie de debilidades de carácter estructural, como son, entre otras, la ausencia de adecuados

canales de comercialización, la disfunción de su capacidad productiva o los problemas financieros y de formación del capital humano.

- La integración de las redes comerciales de los principales grupos agroindustriales con los circuitos europeos se ha producido casi siempre en una sola dirección, mediante el control por parte de las grandes corporaciones europeas de toda una serie de canales nacionales. Este hecho se refleja también en el fuerte y paulatino deterioro de la balanza comercial agroalimentaria, a excepción de la evolución positiva, de carácter meramente coyuntural, registrada en 1993. Si además consideramos la muy re-

ducida inversión del empresario español en la Unión Europea, podemos afirmar que el tejido empresarial de capital nacional no ha formado prácticamente parte activa del modelo de formación de grandes grupos a escala europea.

### III. REFLEXIONES SOBRE LA EVOLUCION FUTURA DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En este apartado, quisiéramos apuntar algunas breves ideas sobre el marco general en el que, previsiblemente, se desenvuelvan las coordenadas estructurales de la IAA en el futuro. En nuestra opinión, cuatro son los ejes que van a tener, potencialmente, una influencia decisiva en el escenario al cual habrán de ajustar sus estrategias las empresas alimentarias.

El primero se refiere a *la nueva configuración de los espacios económicos* y a las nuevas «reglas» que van a regir en la circulación de bienes y servicios, lo que va a alterar, previsiblemente, las coordenadas de competitividad intrasectorial de la industria agroalimentaria.

Se acaba de cerrar, tras un largo proceso de negociación, un amplio acuerdo del GATT, dentro de la Ronda Uruguay, en el que uno de los principales escollos ha sido precisamente el capítulo agroalimentario. La resolución de este conflicto se ha basado en el establecimiento de un período transitorio durante el cual habrán de armonizarse los intereses en materia de productos agroalimentarios, en algunos casos perfectamente enfrentados, de los distintos países signatarios. Es difícil de prever cuál será el grado de

acuerdo que se alcance tras esta fase, pero sí parece haber un consenso generalizado de que comportará, en cualquier caso, un aumento en los niveles de competencia y competitividad de los mercados internacionales.

Por otra parte, en los últimos tiempos se viene asistiendo a un intenso proceso de desregulación por parte de los estados en favor de espacios económicos más amplios, que está dando lugar, no sin severas dificultades, a ampliaciones sin precedentes de los mercados. Buenos ejemplos de ello serían la propia Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio o el Mercosur.

Todo ello determinará que el sector agroalimentario, hasta ahora estructurado con base en una larga tradición proteccionista, sobre todo en sus fases de producción agraria y de primera transformación, tenga que irse articulando, cada vez más, bajo criterios de competitividad. Sin duda, esto va a influir de una manera decisiva en las estrategias empresariales de los diferentes agentes y grupos económicos que operan en el sector.

En consecuencia, las firmas agroindustriales, y sobre todo las grandes corporaciones, tenderán, de forma creciente, a relocalizar sus actividades de abastecimiento de materias primas, elaboración de bienes y distribución de productos finales con criterios espaciales bastante diferentes a los que regían en mercados más aislados y más regulados. Son destacables, en este sentido, las palabras de un relevante empresario del sector: «en el fondo, no es más que fabricar un producto determinado para un mercado también determinado, con los *inputs* que mejor calidad-precio ofrez-

can, con absoluta independencia de su origen» (Ballvé, 1992). De hecho, este fenómeno está ya comenzando a afectar a una serie de empresas de distribución y de industrias de segunda transformación ubicadas en nuestro país, a las que les resulta más adecuado aprovisionarse de materias primas y productos procedentes del exterior.

Teniendo en cuenta el escaso nivel de articulación que tiene actualmente el sistema agroalimentario español entre sus etapas de producción agropecuaria y de transformación agroindustrial (véase el trabajo de Langreo y García-Azcárate incluido en este mismo volumen), la repercusión de los hechos citados anteriormente sobre la competitividad del sector agrario merece al menos un análisis detenido. No obstante, el proyecto de ley de regulación de las organizaciones interprofesionales agroalimentarias, que se encuentra en fase de discusión en el Parlamento, constituye un avance positivo en este sentido.

Además de la potencial evolución del marco de competitividad intrasectorial originada por la nueva configuración de espacios económicos, es preciso evaluar las perspectivas futuras de *los factores de competitividad* de las firmas agroindustriales desde una óptica *sistémica* (véase Salas, 1993), aspecto al que dedicamos el segundo punto de este apartado.

En este contexto, todas las investigaciones empíricas resaltan que las empresas agroindustriales han de prestar una mayor atención, desde el punto de vista de las relaciones verticales, a las «señales» que transmite el mercado respecto a los problemas del abastecimiento de materias

primas agrarias. Un buen indicador de esta necesidad de implantación en el mercado es el importante y continuo crecimiento que desde 1986 han experimentado los gastos en actividades de publicidad y promoción de productos de las empresas alimentarias. No obstante, este importante esfuerzo publicitario se encuentra bastante concentrado en un grupo de sociedades con marcas líderes, que adquiere ventajas competitivas crecientes con respecto a la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, desde la óptica de los factores de competitividad vinculados a la innovación tecnológica, las empresas han de centrarse progresivamente en los aspectos correspondientes a los procesos de gestión y organización, frente a aquellos que se encuentran orientados a la I + D en procesos y productos. Un aspecto significativo de estos problemas es el de las necesidades de una creciente adaptación de las tecnologías de información (informática y telemática principalmente) a las actividades agroindustriales, debido a que las nuevas condiciones del mercado determinan que la oferta de productos alimentarios deba ser presentada de una manera cada vez más flexible, respondiendo a una creciente segmentación del consumo. En un sector como el alimentario, donde el número de marcas sigue en crecimiento, en el que la relación precio/volumen es baja y en el cual hay una velocidad de rotación alta, la IAA ha de adecuar sus criterios de gestión y organización a la demanda de los distribuidores.

El mecanismo por el cual se introducen nuevos criterios de gestión y organización procede, fundamentalmente, de una progresiva tendencia a incorporar las

actividades de innovación mediante el recurso a la externalización de las mismas en favor de agentes económicos que centran su negocio en la circulación de productos, fundamentalmente en el ámbito de la logística y de los flujos comerciales.

En definitiva, todos los expertos coinciden en que los futuros avances en el campo de las tecnologías de la información van a continuar adquiriendo un papel primordial y creciente en el ámbito de la competitividad sistémica de la IAA, derivándose de ello una progresiva orientación de las estrategias empresariales tanto hacia los procesos de gestión y organización como hacia las redes de distribución y el mercado.

Otra faceta de las actividades de I + D que previsiblemente incrementa su importancia en el futuro son las innovaciones en materia de ingeniería genética y de biotecnología. En efecto, a pesar de la disminución en las expectativas que se generaron sobre este tema hace aproximadamente una década, debido tanto a los elevados costes de adaptación de las biotecnologías a procesos y productos como a la comprobada existencia de «barreras de aceptación» por parte de los consumidores (Fanfani *et al.*, 1992; Wilkinson, 1992), lo cierto es que los avances más recientes en este terreno hacen pensar que, en el futuro, se pueda producir una auténtica «ruptura» tecnológica en la cadena agroalimentaria. Este hecho, que podría afectar fundamentalmente a las materias primas agropecuarias, puede alterar de forma radical, sobre todo en determinados subsectores, la actual forma de vinculación de la producción primaria con las etapas de transformación, modificándose, en consecuencia, las

relaciones *input-output* hasta ahora establecidas. Las consecuencias de estos hechos sobre la función productiva y espacial de la agricultura constituyen también en este caso un importante ámbito de reflexión futura. Parece oportuno señalar, asimismo, que la comercialización de los productos modificados genéticamente comienza a ser una realidad, como evidencia la reciente normativa aprobada al respecto en Estados Unidos.

Debido a que el interés innovador se orienta progresivamente, en el interior de la cadena alimentaria, hacia las etapas más próximas al consumidor, y a que las estrategias de las empresas de la «gran distribución» tienen una influencia creciente sobre el reajuste organizativo de la IAA, se observa, en consonancia con el punto anterior, que el aspecto que quizá vaya a condicionar en mayor grado la competitividad sistémica de las firmas agroindustriales son sus relaciones con el comercio detallista. Por lo tanto, dedicamos el tercer eje de este apartado específicamente a la *relación desigual* que se está estableciendo *entre las fases de transformación y distribución alimentaria*.

El avance de la «gran distribución», el crecimiento de la inversión extranjera y la importancia progresiva del comercio asociado han determinado desde 1986 un considerable grado de concentración empresarial y una fuerte dinámica de acumulación del poder de negociación por parte del sector de distribución alimentaria (Llanos y Alós, 1993; Terrés de Ercilla, 1993). A este proceso de reestructuración le queda todavía un claro camino por recorrer si comparamos, mediante una serie de *ratios*, la situación del sector con la correspondiente a los

países de nuestro entorno económico (Eurostat, 1993), cuyo modelo se está implantando en España con bastante celeridad. Como consecuencia, se está produciendo crecientemente un desequilibrio en las relaciones de poder a lo largo de la cadena alimentaria en favor de la «gran distribución», lo que viene motivado por unos procesos de concentración de mayor relevancia aún que los experimentados por la IAA, así como por la gran competencia de la industria por situar sus productos en el lineal (véanse el trabajo de Lamo de Espinosa y Fiel Asenjo, y el de Jordana, incluidos en este mismo volumen).

Adicionalmente, existen otra serie de factores que acentúan las tendencias al desequilibrio contractual entre la IAA y la distribución alimentaria, que tienen su base en la evolución de las técnicas organizativas y comerciales en el ámbito de los procesos de producción y circulación de alimentos.

En lo que concierne a las técnicas organizativas, las crecientes exigencias de incorporar nuevas tecnologías de información determinan, como mencionamos anteriormente, la importancia progresiva de la logística integrada a la hora de definir las relaciones entre las fases industrial y comercial: un adecuado indicador de la expansión de estas actividades es el gran incremento experimentado recientemente por la implantación de sistemas de lectura óptica, así como su evidente potencial de crecimiento futuro.

Con respecto a la evolución de las técnicas comerciales, los problemas de la expansión de las marcas de distribuidor tienen claras consecuencias en el contex-

to de las relaciones IAA-distribución: así, desde 1983, año en el cual su cuota en el mercado alimentario, según distintas fuentes, alcanzaba sólo el 2 por 100, se ha producido un continuo crecimiento hasta el 8 por 100 actual. A ello podemos añadir que las previsiones de los expertos afirman que en nuestro país se pueden alcanzar en pocos años cuotas de participación próximas al 20 por 100, debido a la decidida estrategia de los grupos de distribución con respecto a estas técnicas comerciales.

De este modo, la mayoría de los distribuidores suele tener una posición privilegiada a la hora de determinar, en la relación contractual, el precio y, sobre todo, las especificaciones técnicas. Adicionalmente, existe una «escasa lealtad» del comercio a la hora de mantener con un mismo fabricante acuerdos por un período de tiempo relativamente prolongado.

Como consecuencia, tiene lugar un mayor nivel de dualidad en el colectivo de empresas agroindustriales: frente a la clara desventaja competitiva de las PYME, los mayores grupos, que disponen de marcas líderes, adquieren una posición negociadora más equilibrada frente a la «gran distribución». Buena prueba de estas «relaciones desiguales» es el discutido problema del aplazamiento de los pagos de los distribuidores a la industria.

El último eje se refiere a la potencial incidencia sobre el sector de *las nuevas exigencias medioambientales*, que, de forma creciente, son requeridas por la sociedad. En este sentido, resulta paradójico que una actividad como la agroalimentaria, que opera fundamentalmente con productos orgánicos, sea una de las prin-

cipales productoras de residuos urbanos.

Desde una óptica medioambiental, los problemas de la IAA presentan, con respecto a los de otras industrias, una serie de rasgos distintivos. Aparte de la característica de emplear productos orgánicos, pueden tener gran repercusión, desde una óptica de organización empresarial, los aspectos relacionados con la gestión y el uso de residuos, entre los que destacaríamos dos de ellos:

- Va a tener gran trascendencia el hecho de que las legislaciones comunitarias y nacionales obliguen a las empresas a encargarse de desarrollar una política de recogida selectiva y de reciclaje de residuos. Asimismo, se propone disminuir el peso en el lugar de fabricación de los envases y embalajes, así como utilizar materiales reciclables.

- En segundo lugar, el grado de aprovechamiento de los subproductos de la IAA es potencialmente mucho mayor que en el caso de otras industrias. Por ello, se requiere efectuar una valoración creciente de los subproductos y potenciar sus incipientes canales de comercialización.

Centrándonos en el primero de los dos aspectos, a partir de la primera referencia legislativa a escala europea, en 1985, sobre la incidencia de los envases en el medio ambiente, se ha producido una auténtica oleada de normativas en los ámbitos comunitario y nacional, que ha dado lugar a un importante acervo que aún no se encuentra cerrado. Una aplicación estricta y restrictiva del marco normativo futuro podría significar, de hecho, el establecimiento de auténticas «barreras de entrada» a determinadas producciones agroindustriales

que no puedan ajustarse a las exigencias establecidas.

También podría significar, en un futuro no lejano, la salida del sector de un buen número de empresas y establecimientos de pequeño y mediano tamaño, incapaces de adecuar su actividad a determinados requerimientos medioambientales. Así, va a constituir un importante factor de competitividad la capacidad de las firmas, vinculada igualmente al impacto de las nuevas tecnologías, de endogeneizar e incorporar a los envases y embalajes las innovaciones en nuevos materiales cuyo impacto ambiental y cuyos costes de reciclado sean menores.

Por último, no quisiéramos finalizar esta visión panorámica sin puntualizar, como decía Keynes, que para analizar hechos económicos significativos es necesario dejar pasar al menos un lustro. Pues bien, superado ese margen temporal, pensamos que en el breve período transcurrido desde 1986 se han producido cambios de tal magnitud en el sistema agroalimentario español que hacen difícil hablar de una IAA nacional en sentido estricto. El tejido agroindustrial nacional se ha imbricado de tal modo en el contexto económico europeo que pueden resultar incompletos los análisis de las estrategias empresariales que se realicen «aisladamente» con respecto a dicho marco de referencia.

Quizás haga falta esperar, cuando menos, otro quinquenio para percibir con mayor claridad las consecuencias de este proceso de globalización sobre las complejas interrelaciones que tienen lugar entre las diferentes etapas del sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Carlos (1985), «La industria alimentaria española: caracterización de la concentración y la internacionalización de las mayores empresas», *Estudios sobre Consumo*, n.º 6, páginas 63-120.
- y GARCÍA DELGADO, José Luis (1990), «La agricultura y la alimentación: una nueva etapa de cambio estructural», en García Delgado (ed.), *Economía española de la transición y la democracia*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, págs. 119-167.
- ALIMARKET (1992 a), «Suspensiones de pagos: progresión mortal», *Alimarket Revista*, número 41, págs. 36-41.
- (1992 b), «La alimentación se endeudó un 10% más en 1991», *Alimarket Revista*, número 47, págs. 90-91.
- (1993), «Suspensiones de pagos: se cierra el kiosko», *Alimarket Revista*, n.º 52, páginas 30-35.
- ANDERSEN CONSULTING (1990), *El sector alimentario español en la década de los 90*, Madrid, Andersen Consulting, 119 páginas.
- BALLVÉ, Pedro (1992), «La internacionalización de la empresa», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n.º 161, págs. 323-337.
- CDTI (1993), *Tecnología de los alimentos*, Madrid, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, 356 páginas.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1992), «El nuevo escenario del mercado único», *Distribución y Consumo*, n.º 3, págs. 22-23.
- EGEA, M.ª Pilar, y LÓPEZ PUEYO, Carmen (1991), «Comportamiento sectorial de la inversión extranjera directa en España», *Información Comercial Española*, n.º 696/697, páginas 75-92.
- ERNST & YOUNG (1993), *Estudio sobre la posición competitiva del sector de «alimentación y bebidas» en España*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 199 páginas.
- EUROSTAT (1993), *Retailing in the European Single Market*, Luxemburgo, Eurostat, 213 páginas.
- FANFANI, Roberto, et al. (1992), «Les biotechnologies dans l'agroalimentaire: un impact limité», *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n.º 24-25, págs. 115-130.
- GREEN, Raúl, y ROCHA DOS SANTOS, Roseli (1992), «Economía en red y reestructuración del sistema agroalimentario», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n.º 162, págs. 37-61.
- INRA (varios autores) (1991), *Changement technique et restructuration de l'industrie agroalimentaire en Europe*, París, Institut National de la Recherche Agronomique, 339 páginas.

- LLANOS Y ALÓS, Antonio de (coord.) (1993), «La distribución comercial en España», *Información Comercial Española*, n.º 713, páginas 3-99.
- MARTÍNEZ SERRANO, J. A., y SANCHÍS LLOPIS, A. (1991), «La reestructuración empresarial en el sector alimentación: análisis de las empresas en Bolsa», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n.º 157, págs. 65-86.
- RAMOS, Fernando (1991), «Estrategias de la distribución alimentaria: perspectivas para el sector hortícola español», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n.º 157, págs. 153-181.
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, Manuel (ed.) (1992), *El sistema agroalimentario ante el mercado único europeo*, Madrid, Ed. Nerea y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 244 páginas.
- SANZ CAÑADA, Javier, y PÉREZ PÉREZ, Luis (1991), «Tendencias y estrategias del capital extranjero en la industria agroalimentaria española», *Investigación Agraria. Economía*, volumen 6, n.º 2, págs. 267-286.
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, Manuel, y SANZ CAÑADA, Javier (1993), «Mercado único europeo e internacionalización en la industria agroalimentaria española», Viña del Mar (Chile), *IV Congreso de Economistas Agrícolas de Latinoamérica y el Caribe*, 12 págs. (mimeo).
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, Manuel, y SORIA, Rosa (1985), «Caracterización de la industria agroalimentaria», *Pensamiento Iberoamericano*, número 8, págs. 263-278.
- (1989), «Concentración e internacionalización de la industria agroalimentaria española», *Agricultura y Sociedad*, n.º 52, páginas 65-94.
- SALAS, Vicente (1993), «Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, número 56, págs. 379-396.
- SANZ CAÑADA, Javier (1993), «Espacio económico y estrategias de internacionalización de la industria agroalimentaria», *Agriculturas y políticas agrarias en el sur de Europa*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, págs. 143-162.
- TERRÉS DE ERCILLA, Fernando (1993), *Competencia, competitividad y estrategia: la distribución minorista alimentaria en España*, Madrid, Instituto de Estudios y Análisis Económicos, 258 páginas.
- WILKINSON, John (1992), «La biotecnología y el sistema agroalimentario: impactos en la reorganización de las fases de producción y transformación», en Rodríguez-Zúñiga (ed.), *El sistema agroalimentario ante el mercado único europeo*, Madrid, Ed. Nerea y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, páginas 81-109.