

## Resumen

La evidente importancia que los productos agroalimentarios tienen en el comercio internacional desde la década de los noventa no está exenta de trabas que dificultan el desarrollo y el crecimiento de la actividad comercial del sector. Las empresas agroalimentarias se enfrentan a un entorno muy competitivo, marcado por importantes cambios en el comportamiento del consumidor y por una concentración sin precedentes en la distribución. Estos factores marcan nuevas tendencias en la comercialización de los productos agroalimentarios. Ante esta situación, las empresas del sector que quieran sobrevivir y continuar con su desarrollo exterior deberán articular estrategias para adaptarse a la nueva situación comercial y obtener el máximo beneficio de ello.

*Palabras clave:* distribución comercial, sector agroalimentario, concentración comercial, comercialización agroalimentaria, mercados emergentes, innovación, *discount*.

## Abstract

The evident importance that food processing products have had in international trade since the nineties is not free of impediments obstructing the development and growth of commercial activity in the sector. The food processing companies are facing a highly competitive environment, marked by major changes in consumer behaviour and by unprecedented concentration in distribution. These factors mark new trends in the marketing of agrofood products. In the light of this situation, the companies in the sector that are eager to survive and continue their foreign development should implement strategies to come into line with the new commercial situation and obtain the maximum benefit from it.

*Key words:* commercial distribution, food processing sector, commercial concentration, agrofood marketing, emerging markets, innovation, *discount*.

*JEL classification:* Q13, Q17.

# TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

Juan MIR PIQUERAS  
Teresa FAYOS GARDÓ  
Haydeé CALDERÓN GARCÍA

*Universitat de València*

## I. INTRODUCCIÓN

La producción española de frutas y hortalizas frescas se ha orientado tradicionalmente a la exportación, representando el porcentaje de exportación de algunos productos, como los cítricos, las dos terceras partes de la producción, y ocupando España un lugar importante en la cifra de transacciones mundiales de este producto, algo más del 25 por 100. En el último decenio, fresones, hortalizas de primor, tomates, pimientos, pepinos, lechugas, calabacines, etc., son un importante ejemplo comparable al de los cítricos (cuadro n.º 1).

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el incremento de las exportaciones se vio considerablemente favorecido, por dos factores clave: la incorporación de nuestro país a la UE, y la apertura de nuevos mercados que supuso la caída del muro de Berlín.

Sin embargo, para seguir manteniendo y mejorando la posición del sector en el exterior, las empresas hortofrutícolas deberán centrar sus actuaciones en dos líneas: profundizar en los mercados actuales, tradicionales, y abordar mercados hasta ahora no tradicionales, apoyándose para ello fundamentalmente en la mejora general de los sistemas logísticos, que aportan rapidez y, consecuentemente, frescura, fiabilidad

y calidad a los productos; en la positiva evolución social, económica y de consumo de determinados países como los antiguos países del Este, muy especialmente Rusia, por último, en la disminución de barreras fitosanitarias en países del Extremo Oriente como Corea, China, Singapur, Japón, y otros.

El presente trabajo tiene como objetivo profundizar en las nuevas tendencias de la comercialización internacional de los productos agroalimentarios y en las estrategias que las empresas deberían desarrollar para adaptarse a la nueva situación.

Según la Asociación Española de Cadenas de Supermercados (2008), el sector se encuentra condicionado por una serie de factores internos que limitan su desarrollo: productividad, atomización de las empresas, ubicación, seguridad alimentaria, cualificación de los recursos humanos, vertebración y comercio exterior, basado este último en una excelente relación calidad/precio y una fuerte concentración en los mercados europeos, destino final del 77 por 100 de nuestras ventas en el exterior.

Por otra parte, existen dos factores externos como son los cambios en el comportamiento de los consumidores y la situación de la gran distribución, cada vez más concentrada, que condicionan, y seguirán condicionando aún más

CUADRO N.º 1  
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS  
DE HORTALIZAS, FRUTAS Y CÍTRICOS (Tm)

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2007
Total hortalizas .....	748.584	1.274.892	1.277.573	2.674.541	3.426.055	4.044.199	4.088.213
Total frutas .....	346.754	492.181	640.658	1.480.835	1.851.493	2.258.434	2.216.616
Cítricos .....	1.554.201	1.559.629	2.362.412	2.793.394	3.349.080	3.082.506	3.781.997
<b>Total .....</b>	<b>2.649.539</b>	<b>3.326.702</b>	<b>4.280.643</b>	<b>6.948.770</b>	<b>8.626.628</b>	<b>9.385.139</b>	<b>10.086.826</b>

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, Datacomex

si cabe en un futuro inmediato, el desarrollo del sector y su evolución en el exterior. Ambos factores generan, además, tendencias e importantes cambios en la comercialización de los productos hortofrutícolas.

A pesar de las limitaciones internas, las empresas deberán conocer los cambios que se prevean en los diferentes mercados en los que operan, y adecuar sus recursos y estrategias con el fin de anticiparse y adaptarse a ellos, haciéndoles frente de la forma menos traumática y más competitiva posible, asegurando la presencia y el consumo de los productos hortofrutícolas españoles en los diferentes mercados, condición indispensable para la supervivencia de un sector tradicionalmente exportador cuya estrategia básica, y más generalizada, ha sido y sigue siendo el crecimiento en el exterior.

En definitiva, las empresas hortofrutícolas que deseen seguir siendo competitivas en el entorno actual deberán realizar importantes mejoras internas y adaptarse a las nuevas tendencias en la comercialización, así como a los gustos y deseos de los consumidores, lo que supondrá nuevos retos y desafíos que les exigirán una inmediata mejora y adaptación de sus sistemas de gestión.

## II. FACTORES EXTERNOS

### 1. El comportamiento de los consumidores

El comportamiento del consumidor es la consecuencia del conflicto que surge entre los valores sociales actualmente en alza, que en muchas ocasiones son contradictorios en sí mismos (tal y como sucede con el hedonismo y la búsqueda de placer y la comodidad), y la defensa de los alimentos saludables, naturales y respetuosos con el medio ambiente (Martínez, 1999).

En este sentido, si bien todos los valores que acercan al consumidor hacia el respeto a la naturaleza y la búsqueda de una alimentación sana y equilibrada propician el consumo de frutas y hortalizas, los valores relativos al hedonismo, la comodidad y el ocio, por el contrario, dificultan en muchas ocasiones este consumo y favorecen el de productos sustitutivos.

Además, existen una serie de factores que tienden a modificar los comportamientos de compra y consumo:

- Incorporación de la mujer al mundo laboral y retraso en la maternidad.
- Envejecimiento de la población.

- Incremento de hogares con uno o dos miembros.

- Comida fuera del hogar y *snacking*.

- Poco tiempo dedicado a la compra y a la preparación de los alimentos.

- Culto al cuerpo: sensibilidad a la dieta y a la salud.

- Deseo de comodidad y búsqueda de lo fácil en la compra y consumo de los productos.

- Exigencia de información sobre los productos, y consumidores más entendidos.

- Demanda de nuevos productos: ecológicos, enriquecidos y funcionales.

- Aceptación de avances tecnológicos en los alimentos, aunque se reivindique lo natural.

- Valor en alza del ocio.

- Satisfacción con la oferta actual.

- Búsqueda de entretenimiento, nuevas sensaciones y pequeños placeres por medio del consumo.

- Consumidores étnicamente más diversos.

La mayor parte de los consumidores, independientemente de sus actitudes, expectativas, deseos y necesidades, demandan productos seguros, con garantía alimentaria, respetuosos con el medio ambiente desde la fase productiva hasta el embalaje y posterior reciclaje, y con calidad, aunque no desean pagar un sobreprecio por ello.

Para García (2002), en el futuro, los consumidores demandarán productos que satisfagan todas sus necesidades, en su mayoría contradictorias. Demandarán productos que a la vez sean:

- Rápidos de preparar y divertidos, pero también sanos.
- Tradicionales y auténticos, pero también de conveniencia.
- Baratos y locales, pero disponibles todo el año.
- Insólitos e importados, pero a un precio asequible.
- Adaptados a sus propias necesidades, pero ampliamente disponibles.
- Homogéneos en apariencia, pero ecológicos.

En definitiva, hoy los consumidores lo quieren todo. Así tenemos un consumidor con múltiples caras, el consumidor de las cinco E's: EGOísta, ÉTNICO, ÉTICO, ECOLógico y E-consumidor (Montseirat, 2007). Por ello, los productos alimentarios deberán dar respuesta a la mayor parte de deseos y estilos de vida y consumo de los consumidores europeos.

Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo, pero para ello se ha de potenciar el reposi-

cionamiento en la mente de los consumidores, para que no los perciban sólo como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities*, o productos de compra repetitiva y aburrida.

Se han de resaltar constantemente las cualidades que hacen a estos productos únicos e irrepetibles, aunque no inimitables: son fáciles de transportar e ingerir, saludables, naturales, sabrosos, frescos, atractivos, sensoriales, nutritivos, de fácil y rápida preparación, una gran mayoría son de una sola ración, algunos son considerados exóticos, etcétera.

Un factor clave del necesario reposicionamiento es la comunicación con los consumidores basada en las virtudes y ventajas de las frutas y hortalizas que acabamos de destacar, así como otras muchas específicas de algunas variedades, y que hacen que se ajusten en gran medida a los nuevos parámetros de los consumidores europeos.

Por medio de las acciones de comunicación, también habrá que intentar contrarrestar las feroces, y en algunas ocasiones, desleales campañas de publicidad de productos sustitutivos, ya que la inversión publicitaria en alimentos industriales es muy superior a la que se realiza en frutas y hortalizas, y las campañas publicitarias de estos alimentos han basado demasiadas veces sus ejes de comunicación en las virtudes propias de las frutas y hortalizas, provocando la confusión entre los consumidores.

Además de las acciones generales de comunicación, es imprescindible realizar acciones específicas sobre niños y jóvenes, los consumidores del mañana, con el fin de hacerles más atractivo el

consumo de frutas y hortalizas, a la vez que se les informa de las ventajas que ello comporta para su salud, y se intenta mejorar su educación alimentaria y generar en ellos el hábito de su consumo.

Por otra parte, las empresas tendrán que trabajar muy seriamente para adaptarse al mercado en el desarrollo de nuevos productos, formatos y presentaciones en productos ecológicos, en zumos naturales y mezclas de zumos, en frutas y hortalizas listas para consumir, en nuevas formas y situaciones de consumo, etcétera.

En definitiva, las empresas que componen el sector hortofrutícola español tendrán que hacer un gran esfuerzo por innovar y por diferenciarse de sus competidores, adaptándose al máximo al mercado y a los nuevos consumidores.

## 2. La concentración de la distribución

La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años setenta.

El paradigma de esta situación está representado por la fusión, a finales de agosto de 1999, de las dos grandes cadenas francesas, Carrefour y Promodès, que convirtió al nuevo grupo Carrefour en líder europeo indiscutible y segundo en el *ranking* mundial. Desde entonces, los cambios en la distribución europea se han acelerado mucho más, hemos visto un gran número de compras, fusiones, asociaciones y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo espectacular de algunas formas comerciales (Planells y Mir, 2002).

La concentración comercial confiere a la distribución la capa-

cidad de orientar la demanda y, por tanto, de condicionar las estrategias productivas de la producción primaria y las agroindustrias transformadoras.

A continuación destacamos los principales factores que están condicionando, y van a seguir condicionando, la evolución de la distribución comercial.

— *Disminución progresiva de puntos de venta y aumento de su tamaño.* La disminución del número de establecimientos es compensada por un incremento de su tamaño medio, lo que hace que la superficie total de la sala de ventas se mantenga constante, e incluso se incremente.

— *Aumento del tamaño de las cadenas de distribución.* El tamaño de los diez primeros grupos del mercado minorista en Europa ha aumentado de forma muy importante en los últimos años. Los diez grandes de Europa se encuentran entre los 22 primeros grupos a escala mundial (cuadro n.º 2).

Hay que destacar que los diez primeros grupos europeos de distribución operan fundamentalmente en alimentación. La primera empresa mundial de distribución,

Wal-Mart con 344,99 millardos de dólares USA de cifra de ventas en 2006, sigue creciendo de forma espectacular, triplica las ventas de su inmediato seguidor, Carrefour, y supera incluso el total de las ventas de sus cuatro seguidores en el *ranking* mundial: Carrefour, Home Depot, Tesco y Metro.

— *Unión, absorción, y fusión entre las cadenas.* Las cadenas europeas continúan con su imparable proceso de concentración, basado fundamentalmente en la absorción de unas cadenas por otras, fusiones entre cadenas de similar tamaño y acuerdos de concentración de compras entre cadenas, como los de Intermarché, francesa; Eroski, española, y Edeka, alemana.

— *Organización progresiva de los puntos de venta en cadenas.* Como respuesta a este imparable proceso de concentración, se está produciendo un aumento en las diferentes formas de integración comercial: sucursalismo, franquicia, etcétera.

— *Internacionalización y globalización de la distribución.* Los grupos líderes de la distribución aumentan de forma importante sus ventas fuera de sus mercados

de origen, aunque hemos de destacar que, en la mayoría de los casos, las ventas fuera de los continentes de origen no crecen al ritmo esperado. Según el *Boletín Económico de Información Comercial Española* (2007), el número medio de países en los que operan las primeras 250 empresas de distribución a escala mundial estaba establecido en 5,9 países en el año 2005, frente a los 4,5 en 1995; 5 en el 2000 y 5,5 en el año 2003, siendo las empresas de distribución europeas las más internacionalizadas, con una media de 9,9 países, frente a 3,7 países de media en los distribuidores de Estados Unidos, generando un 28,1 por 100 de sus ventas fuera de sus fronteras. Entre ellas, Metro (32 países), y Carrefour (31) son las empresas de alimentación más internacionalizadas.

Sin embargo, no todo son éxitos en la internacionalización de la gran distribución, Wal-Mart fracasó en Alemania y salió de Corea del Sur; Casino ha abandonado recientemente el mercado polaco, y otros operadores han abandonado países a los que llegaron con gran ilusión y despliegue de medios, y se prevé a medio plazo el posible abandono del mercado americano de algún operador extranjero.

— *Desarrollo del discount.* Es el nuevo fenómeno de inicios del siglo XXI en la distribución alimentaria. Tuvo su nacimiento y máxima expresión en el mercado alemán y en EE.UU. en el último tercio del siglo pasado, y está abriéndose camino en otros destinos con su política de precios bajos, provocando un desconcierto inicial en las grandes superficies convencionales, que tratan de emular una política similar en precios sin perder ninguna de sus identidades como cadena de distribución. Algunas cadenas que son especialistas en otros formatos están incorporando el *discount* a sus for-

CUADRO N.º 2

## TOP 10 MINORISTAS EUROPEO (2006)

Top 10 Europeo	Top 250	Compañía	Venta minorista (Miles de Mill. \$)	País de origen
1	2	Carrefour	97,9	Francia
2	4	Tesco	80,0	Reino Unido
3	5	Metro	74,9	Alemania
4	10	Scharwz	52,4	Alemania
5	11	Aldi	50,0	Alemania
6	14	Rewe	45,9	Alemania
7	16	Auchan	43,2	Francia
8	17	Edeka Zentrale	40,7	Alemania
9	20	E. Leclerc	38,7	Francia
10	22	Ahold	37,1	Holanda

Fuente: Deloitte (2008).

matos tradicionales, combinándolo incluso con éstos; por ejemplo, Auchan tiene en el interior de algunos de sus hipermercados zonas especiales de *discount*.

Alemania, con una cuota de mercado del 37,2 por 100, es el gran mercado de los *discounts*, donde Aldi y Lidl rompen esquemas. El *discount* posee una cuota de mercado media del 17 por 100 en los 16 países europeos donde está implantado, y con unas expectativas de ganar como mínimo un punto de cuota anual hasta el año 2010. La cuota de mercado media del *hard discount* en los países escandinavos es del 21,9 por 100, y en el Sur del continente está ganando terreno rápidamente: Portugal 16,6 por 100, Italia 10,7 por 100, España 10 por 100, y Francia 8,1 por 100; mientras que en Reino Unido (4,4 por 100), y en Irlanda (6,8 por 100), sus cuotas son menores.

El *discount* se caracteriza por una oferta de productos básicos, fáciles de llevar, de consumo diario y con gran aceptación por parte del consumidor; productos de calidad estándar y precios muy bajos, sistemas de gestión basados en costes aún más bajos y la más alta productividad, evolucionando de clientes de recursos escasos a todo tipo de clientes.

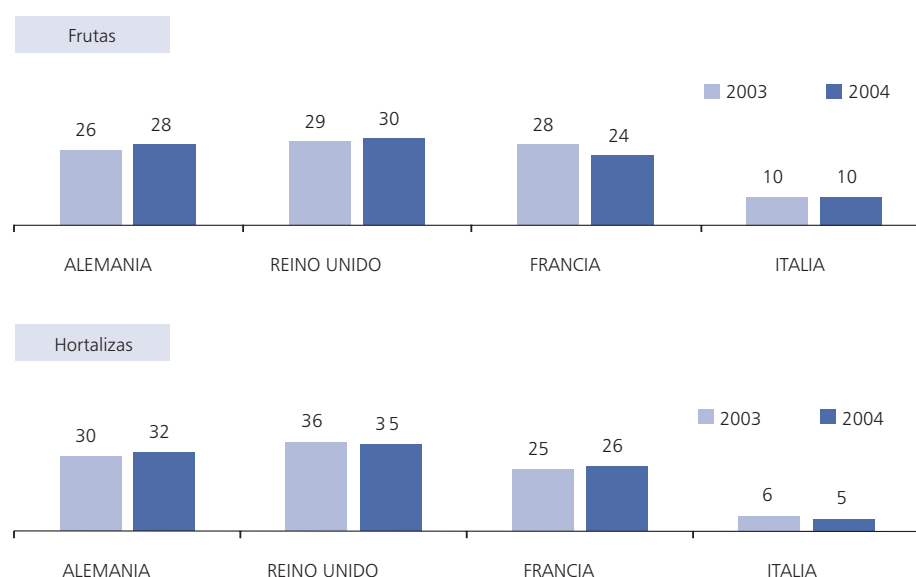
Los *discount* desarrollan una gestión sencilla, y para ello reducen, gestionan y controlan la complejidad: eliminan lo innecesario, haciendo sólo lo adecuado y necesario. A pesar de ello, recientemente, y con el objetivo de seguir su imparable crecimiento, además de hacer un importante esfuerzo de internacionalización, están ampliando la oferta, introduciendo marcas de los países en los que operan y mejorando la relación con el cliente.

En una comparación de precios realizada en diferentes países europeos entre los años 2003 y 2004, se constató que los *discounts* vendían las frutas y verduras mucho más baratas que otros distribuidores. En Alemania, las frutas en 2004 se vendían un 28 por 100 más baratas, y en Reino Unido, un 30 por 100, mientras que las hortalizas se vendían el mismo año un 32 por 100 más baratas en Alemania y un 35 por 100 en Reino Unido respecto a otros distribuidores (gráfico 1).

Se prevé que el *hard discount* tome un nuevo impulso a corto plazo, empujado por el incremento de los precios y la crisis económica.

La evolución que está teniendo la distribución comercial va a seguir afectando de forma muy directa a las empresas hortofrutí-

GRÁFICO 1  
PORCENTAJE DEL MENOR PRECIO DEL *DISCOUNT* RESPECTO A OTROS DISTRIBUIDORES  
(Por tipo de producto)



Fuente: Gfk Emer (2005).



colas y a sus sistemas de gestión, debido a que competirán en un entorno caracterizado, entre otros factores, por:

— *Mercados saturados.* Los mercados europeos están plenamente abastecidos con productos propios y de otras procedencias, y además existe un estancamiento de la demanda. La mejora de los sistemas logísticos, de transporte y de las técnicas post-cosecha posibilita que en todos los mercados estén presentes la mayoría de los productos durante casi todo el año. Este factor ha reducido el efecto positivo sobre el precio que suponía la estacionalidad en la comercialización de los productos hortofrutícolas.

— *Incremento de la competencia.* La competencia entre las empresas de distribución pasa de competencia casi perfecta, donde las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto, hacia la competencia oligopolística, donde las acciones individuales tienen un efecto considerable sobre el conjunto.

La alta concentración de la distribución frente a una atomizada oferta implicará una lucha encarnizada entre proveedores por seguir ganando los favores de la distribución y no quedarse fuera de los grandes programas de compra. En la medida en que la distribución avance en su concentración, se incrementará la competencia entre los proveedores, llegando a situaciones de hipercompetencia.

— *Aumento del poder de negociación <=> Disminución del poder de negociación.* Uno de los factores más representativos de la concentración de la distribución es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores. Cuanto más concentrada se encuentre la distribución comercial, mayor poder

de negociación podrá ejercer sobre los suministradores y sobre las condiciones de venta de sus productos.

Es previsible que aquellos sectores productivos que estén muy atomizados y negocien con minoristas muy concentrados estén sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes y, por tanto, vean reducidas sus expectativas de beneficio.

— *Reducción de estructuras de compra.* En la medida en que unas cadenas compren a otras, o se fusionan, o incluso llegan a acuerdos de colaboración en determinadas áreas funcionales de la empresa con el fin de abatir costes, como es el caso de las compras conjuntas, desaparecen compradores del mercado, y los que quedan incrementan su poder, volumen y nivel de exigencia, reduciéndose de forma proporcional el de los proveedores, además de incrementar el riesgo de perder programas de compra por aspectos cuantitativos, cualitativos o de servicio.

— *Reducción de los márgenes comerciales.* El conjunto de las tendencias de la distribución comercial anteriormente expuestas, en especial la concentración y la escasa dimensión de la mayor parte de las empresas del sector hortofrutícola español, hacen que la reducción de precios sin contrapartidas para el productor se convierta en una herramienta habitual de las empresas de distribución (1).

— *Excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución.* En la medida en que los accesos al mercado para las empresas productoras se limitan, su dependencia de la distribución y sus decisiones y exigencias se incrementan. En el entorno competitivo en el que desarrollan su

actividad las empresas agroalimentarias, la pérdida de un distribuidor puede suponer la renuncia a una cuota importante del mercado final, y esa parte del mercado pasará a ser abastecida por marcas competidoras.

— *Aumento del riesgo en servicio y calidad por parte de la producción-oferta.* Dentro de la estrategia de las grandes superficies de ofrecer valor añadido al consumidor, combinado con el coste total mínimo de la cadena de suministro, cada día es mayor la implicación de los proveedores en la eliminación de las ineficiencias logísticas: faltas en puntos de venta, costes de transporte, baja rotación por deficiencias en surtido, etc. De esta forma, se está ampliando el tradicional trabajo de los suministradores, incrementando consecuentemente su complejidad y nivel de riesgo al incorporar los inherentes a estas nuevas actividades.

### 3. Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios

El sector de la distribución se encuentra en un cambio constante desde hace años, debido básicamente al inicio de un nuevo siglo; a las múltiples aportaciones de las nuevas tecnologías al sector, especialmente las de la información; a los importantes cambios en los hábitos de compra, deseos y necesidades de los nuevos consumidores, mucho más diversos; a la irrupción de nuevos mercados con importante capacidad de compra, y muy recientemente a las crisis alimentaria y económica. Estos cambios constantes generan nuevas tendencias comerciales que afectan tanto a las empresas de distribución como a las empresas de productos alimentarios.

En los últimos meses, el escenario económico internacional se ha deteriorado notablemente: el precio de los alimentos aumenta, debido a que la energía y las materias primas son más caras. El incremento tarifario de los productos alimenticios causará, a su vez, un recorte del gasto de los consumidores, y éstos, como consecuencia, vigilarán su presupuesto, ya que, además, existe un elevado endeudamiento por hogar. La recesión va a forzar a la clase media europea a incrementar sus compras en formatos *discount* o *hard discount*.

Para Díaz (2008), en las decisiones de compra del consumidor influyen de manera muy importante el mayor desempleo, el incremento de los tipos de interés, el incremento de los combustibles y la energía, y el incremento del precio de los alimentos. Según Donaldson (2008), habrá un menor gasto discrecional. En paralelo, esto significará una mayor conciencia del consumidor en lo que respecta a la relación calidad-precio. El control del gasto implicará una mayor competencia entre los fabricantes. Los consumidores se beneficiarán de dicha competen-

cia, ya que la subida de precios en los costes no podrá reflejarse en los puntos de venta. Se prevé que el sector que se llevará la peor parte este año será el del *non food*, y los síntomas acabarán repercutiendo en el sector alimentario.

La situación de la economía y la demanda han pasado del puesto número 11 en 2006 al número 4 en 2008 en la clasificación de Top of Mind (CIES 2008), que se realiza entre 400 altos directivos de fabricación y distribución de 52 países.

Basándonos principalmente en Diamon (2006), Nueno (2006), Reda (2006), BICE (2007), Rebollo (2008), y los estudios *Global Powers of Retailing* de los años 2007 y 2008 realizados por Deloitte, vamos a exponer y desarrollar algunas de las que creemos serán las grandes tendencias de la comercialización de productos agroalimentarios durante los próximos años.

### 3.1. Concentración y crecimiento

Independientemente de que pueda haber alguna sorpresa real-

mente importante, el pez grande seguirá comiéndose al pequeño; es decir, sin grandes titulares y de forma constante, las grandes empresas de distribución seguirán aumentando su volumen y su presencia en los mercados, seguirán absorbiendo medianas y pequeñas cadenas de distribución, nacionales o regionales, además de su crecimiento natural en los diferentes mercados en que operan y en los que puedan operar en un futuro próximo.

Las 250 primeras empresas de distribución alcanzaron una facturación en el ejercicio fiscal comprendido entre julio de 2005 y junio de 2006 de 3.246 millardos de dólares, frente a los 3,01 de 2004-2005, y los 2,84 del 2003-2004, lo que representa un crecimiento de un 14,45 por 100 en dos años.

El crecimiento medio de las diez primeras empresas a escala mundial ha sido de un 10,2 por 100 sobre el año anterior (cuadro n.º 3) superior a la media de las 250 primeras empresas de distribución, un 9,2 por 100. La americana Wal-Mart continúa agrandando las di-

CUADRO N.º 3

#### TOP 10 DE LOS MINORISTAS MUNDIAL (2006)

Top 250	Nombre de la compañía	País de origen	Países de implantación	Ventas minoristas 2006 (Millardos dólares)	Porcentaje de crecimiento de ventas 2006
1	Wall Mart	EE.UU	15	344,99	10,40
2	Carrefour	Francia	31	97,86	4,60
3	Home Depot	EE.UU	7	90,84	11,40
4	Tesco	Reino Unido	12	79,98	11,50
5	Metro	Alemania	32	74,86	7,40
6	Kroger	EE.UU	1	66,11	9,20
7	Target	EE.UU	1	59,49	13,10
8	Cotsco	EE.UU	8	58,96	13,70
9	Sears Holdings	EE.UU	5	53,01	7,90
10	Scharwz	Alemania	24	52,42	13,20
<b>Top 10</b>				978,52	10,20
<b>Top 250</b>				3.246,26	9,20
<b>Cuota de mercado total del Top 10 (porcentaje)</b>				30,10	

Fuente: Deloitte (2008).

ferencias frente a la segunda compañía mundial, Carrefour, debido a que el crecimiento de la primera ha sido de un 10,4 por 100 frente a un 4,6 por 100 de Carrefour. La cuota de mercado total de las diez primeras alcanzó un 30,1 por 100 sobre el total de las 250, frente a un 29,4 por 100 del ejercicio anterior.

Seis empresas de las diez primeras son estadounidenses y cuatro son europeas, destacando la aparición entre las diez primeras empresas en el ámbito mundial de Schwarz Group, operador del *hard discount* de origen alemán Lidl, seguida muy de cerca, en el puesto número 11, con 50.010 millones de dólares estadounidenses de facturación, por el *hard discount* Aldi, también de origen alemán. Además hay que destacar el alto nivel de internacionalización de ambas empresas: Lidl opera en 24 países y Aldi en 15, lo que demuestra la aceptación creciente de esta fórmula comercial en un importante número de países. Además, hemos de destacar, por la gran relevancia que tiene para el desarrollo de las empresas agroalimentarias españolas, que entre estas dos empresas, Aldi y Lidl, operan en 28 países distintos, perteneciendo 26 de ellos a Europa.

La reciente fusión de Netto (Edeka) y Plus (Tengelmann), constituye la mayor operación realizada en el *hard discount* alemán, y dibuja un nuevo escenario, ya que la compañía resultante, con 11.000 millones de euros de ventas previstas, se convertirá en el tercer grupo de *hard discount* alemán.

Respecto a las empresas de distribución de alimentación españolas, aparece El Corte Inglés, en el que se incluye su división de supermercados en el puesto 31, Mercadona en el 50, Eroski en el puesto 105 y Caprabo en el 247,

esta última posteriormente absorbida por Eroski y Consum.

Mercadona ha pasado del puesto 66 hace dos años, al 55 el año pasado y actualmente al 50, como consecuencia de un crecimiento de un 25,2 por 100 hace dos años y de un 21,9 por 100 el año pasado, lo que la situaba en el puesto 25 del *ranking* de empresas de 2007 en cuanto a crecimiento anual. Mercadona opera exclusivamente en España, y Eroski en España y Francia. Estos datos demuestran la escasa internacionalización de las empresas de distribución alimentaria española.

### 3.2. Pérdida de peso de las cadenas de alimentación

Partiendo de la premisa de que todo el mundo necesita alimentarse, las cadenas de distribución alimentaria lideran el *ranking* de las 250 primeras empresas mundiales de distribución comercial, y entre las diez primeras empresas del *ranking* sólo dos no operan con productos alimentarios.

En cuanto a los diferentes formatos con los que operan las empresas de distribución alimentaria, los supermercados son líderes, seguidos por los hipermercados, *cash & carry*, *discounts*, tiendas de conveniencia, etcétera.

Sin embargo, aunque en el año 2006 el número de distribuidores de alimentación no disminuyó con respecto al año 2005, cada año son menos los grupos de distribución de alimentos que forman parte de la lista de los 250 grandes distribuidores mundiales. En el año 2005 el 54 por 100 de los distribuidores estaban relacionados con el sector de la alimentación; en 2000 eran el 58 por 100 y en 1995 eran el 61 por 100. Esto se debe a un aumento general de la

clase media, con mayor poder adquisitivo y dispuesta a gastarlo en otras necesidades no tan básicas como la alimentación. En la medida en que a escala mundial las necesidades básicas de alimento y vivienda van estando cada vez más cubiertas, los hábitos de consumo tienden a satisfacer las necesidades de autoestima y auto realización.

Según el *Informe anual* del Grupo Centros Carrefour (2005), a lo largo de los últimos 30 años, el presupuesto de alimentación de los hogares españoles se ha reducido en un 56 por 100, y según la *Encuesta continua de presupuestos familiares* del INE (2007), la evolución del gasto en el hogar de alimentos y bebidas no alcohólicas ha pasado de ser el 18,73 por 100 en el año 1998 al 14,04 por 100 en 2006.

### 3.3. El foco de crecimiento global se acerca a Rusia, China e India

Al mismo tiempo que la economía rusa crecía y superaba la crisis vivida entre los años 1998 y 2001, el mercado ruso también crecía muy rápida y significativamente, siendo su comercio muy relevante para la Unión Europea. En el año 2000 se exportaron desde Europa 620.000 tm de frutas y hortalizas, mientras que en el año 2006 se superaron las 1.318.000 tm (cuadro n.º 4), siendo manzanas y peras los principales productos hortofrutícolas exportados.

Con la mejora de la situación económica y del nivel de vida, los rusos consumen cada día más frutas, aunque sólo alcanzan el 37,5 por 100 de la cantidad diaria recomendada. Consecuentemente, se puede predecir, junto a un incremento de los volúmenes de fruta importados, un cambio hacia el consumo de productos saluda-



CUADRO N.º 4

## EXPORTACIONES EUROPEAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS A RUSIA (tm)

Año	Exportación frutas	Exportación hortalizas	Total Exportaciones
2000	436.068,00	184.529,20	<b>620.597,20</b>
2001	415.509,40	295.069,20	<b>710.578,60</b>
2002	516.466,00	278.843,30	<b>795.309,30</b>
2003	522.999,50	377.870,60	<b>900.870,10</b>
2004	661.459,10	328.525,80	<b>989.984,90</b>
2005	697.498,90	446.062,70	<b>1.143.561,60</b>
2006	878.195,60	440.509,60	<b>1.318.705,20</b>

Fuente: Binard (2008).

bles y de alta calidad, y en el caso de las frutas y hortalizas difícilmente habrá productos locales que sustituyan a los importados.

Actualmente, Rusia se ha convertido en uno de los mercados más atractivos y dinámicos del mundo, a pesar de los múltiples problemas que aún presenta: inflación, logística, distancia e infraestructuras, fitosanitarios, gestión de documentos aduaneros, transparencia, etc., y es ya el cuarto país que más ingresos aporta a Danone, sólo con productos lácteos frescos.

Por primera vez aparecen en el año 2007 dos distribuidores rusos, X5 y Euroset Group, entre los 250 primeros distribuidores a escala mundial. X5 se constituyó en mayo de 2006 a través de la fusión de las cadenas Pyaterochka y Perekrestok, y ocupa el puesto 191 en el *ranking* mundial de distribuidores, siendo la mayor cadena multiformato de alimentación en Rusia. Euroset, puesto 229, no opera con alimentación.

X5 posee 1.000 supermercados y tiendas de descuento, es el número uno de la distribución rusa con una cuota de mercado del 3,2 por 100, y Metro es el número dos, con el 2,5 por 100 de cuota de mercado, basando su desarrollo en el *Cash&Carry*, que es también utilizado por los particulares.

Además, ya están operando en el mercado ruso las cadenas europeas Rewe y Auchan, y en otoño de 2008 comenzará a operar Carrefour, tomando cada vez más cuerpo el rumor de la posible llegada al mercado ruso del líder mundial Wal-Mart.

En cuanto a China e India, los dos países más poblados del mundo, no debemos obviar, a pesar de su distancia, la importancia directa que pueden tener estos mercados para las empresas españolas del sector agroindustrial, especialmente para las de productos de calidad, potentes, orientadas al exterior y competitivas. Estos mercados también pueden tener indirectamente gran importancia para las empresas agroalimentarias por su incremento de renta y su consecuente incremento de consumo de alimentos, debido a su gran población.

Una vez que China ya ha sido descubierta —son muchas las empresas europeas y americanas que ya operan en ese mercado—, India se ha convertido en el siguiente gran objetivo de las grandes cadenas. La incorporación de 2.000 millones de consumidores a la economía global contribuirá al desarrollo económico mundial y, a pesar de los riesgos —y existen muchos—, es posible que tanto China como India continúen cre-

ciendo a ritmo rápido y experimentando una acelerada modernización. Ambos mercados son, y seguirán siendo, muy atractivos para los distribuidores y proveedores del mundo.

Algunas empresas de distribución y también de productos agroalimentarios se han marcado el objetivo de penetración, y así consta en sus planes de negocio, por las grandes oportunidades que representa, en la llamada Chindia, y otras en el llamado BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

### 3.4. Responsabilidad Social (RS)

Los consumidores de los países desarrollados se muestran cada vez más preocupados por el impacto de la actuación de las empresas sobre la sociedad. Esa preocupación se concreta en las condiciones sociales de los trabajadores en los países productores, en los sistemas de producción y su influencia en el medio ambiente, y en el impacto de los productos en los consumidores que los adquieren (seguridad alimentaria), afectando a toda la cadena de suministro.

La importancia de la responsabilidad social y la seguridad alimentaria tienden a incrementar su relevancia en la medida en que los consumidores están más sensibilizados, debido fundamentalmente a los medios de comunicación.

La responsabilidad social ha pasado del quinto puesto en 2006 al primero en 2008 en la clasificación de *Top of Mind* (CIES, 2008). La RS también ocupa el primer lugar en las dos tablas con los datos de fabricante y distribuidores por separado. Pero, además, en la citada clasificación, la seguridad alimentaria pasa del puesto número 8 en 2006 al número 2 en 2008.

Como consecuencia de esta situación, los grandes distribuidores internacionales buscan ser más ecológicos, y establecen programas de desarrollo sostenible que afectan a las fuentes de suministro, a la eficiencia energética, al transporte, al embalaje, etcétera.

Respecto a la seguridad alimentaria en España, según el estudio de la Fundación Eroski en colaboración con el Instituto de Empresa (2007), se destaca que el grado de confianza que sienten los españoles al consumir alimentos puede considerarse satisfactorio, pues alcanza 7,26 puntos en una escala del 0 al 10, el mismo nivel que en el año 2003. Los que mejor representan para el consumidor el concepto de «naturales», productos poco o nada manipulados, son los que mayor confianza les merecen: alimentos ecológicos, 7,6; productos con denominación de origen, 7,6; y frutas y verduras, 7,6, que mejoran con respecto al año 2005, 7,4.

La seguridad alimentaria está generando muchos problemas a las empresas hortofrutícolas debido a la falta de armonización en la reglamentación, ya que existen varios sistemas y cada cadena opta por uno, generando elevados costes en la producción y desconcierto en los productores y en el consumidor final.

### 3.5. *El ritmo frenético de la comoditización*

Vivimos en la era de la innovación tecnológica. La mejora en los procesos de fabricación hace posible la venta de productos de gran calidad a precios muy bajos. Por tanto, las empresas, para diferenciarse de sus competidores, han de ofrecer productos de gran calidad y algo más. La *comoditización* se produce cuando los

consumidores no perciben diferencias esenciales entre los productos, salvo en lo que respecta a su precio. Los distribuidores y sus proveedores compiten ferozmente en precios, quedando excluidos todos los demás aspectos, lo que produce un descenso generalizado de precios y márgenes. Evitar la *comoditización* es uno de los grandes retos de productores y cadenas de distribución. Los que logren diferenciarse en algo más que el precio serán mucho más competitivos en el futuro. Para ello, las cadenas deberán contar con formatos diferenciados de venta, mayor gama de productos, una apuesta por la experiencia del comprador y un mayor énfasis en mercados específicos, en detrimento de los mercados masivos.

Además de lo expuesto, un factor clave para evitar la *comoditización* de cadenas y productos es la marca, que ha de hacer diferente al producto y aportar valor al cliente.

### 3.6. *El ascenso de las ventas de productos minoritarios (teoría del long tail)*

En los últimos años, pequeñas cadenas con un enfoque limitado y exclusivo han cosechado importantes éxitos. El mercado de consumo masivo está saturado, la competencia se ha centrado demasiado en precios, al tiempo que la población de los países desarrollados se ha fragmentado en ingresos y en comportamiento de compra.

La solución pasa por no dirigirse exclusivamente hacia el mercado masivo, donde se concentra la mayor parte de los ingresos, ya que puede resultar más lucrativo centrarse en nichos específicos, en la denominada *long tail*, es decir, competir en los extremos del

mercado, con menos consumidores y menos volumen, y a los que en muchos casos las grandes cadenas de distribución no han prestado gran atención, en su afán por la búsqueda de mercados masivos.

Los actuales avances en las tecnologías de la información posibilitan gestionar eficientemente una cartera de clientes minoritaria, por lo que aquellas cadenas de distribución que deseen crecer pueden invertir en los extremos, en lugar de seguir expandiendo los formatos actuales.

El gigante norteamericano de los productos ecológicos, Whole Foods Market, que está revolucionando la distribución alimentaria en el otro lado del Atlántico, tras la apertura de su primera tienda en Londres pretende consolidar su modelo en Europa abriendo hasta 40 establecimientos.

### 3.7. *Inversión minorista en servicios, habrá una transformación del punto de venta hacia el concepto «punto de servicio»*

En mercados minoristas y maduros, con un crecimiento relativamente lento, los distribuidores que logren vender servicios relacionados con sus productos básicos pueden aumentar su crecimiento. Para Mavrommatis (2008), se trata de convertir el establecimiento tradicional en un completo centro de servicios que sea sostenible, accesible, eficaz y, sobre todo, de fácil e inmediata implantación. Propone una serie de soluciones tecnológicas, entre las que destacamos para la sección de frutas y verduras la báscula inteligente que escanea el producto, lo identifica automáticamente y ofrece información adicional sobre el producto, dietas, recetas, etc., y, por otro lado, unos muebles de frío de bajo consumo

y con humidificador que preservan la frescura de los productos.

### 3.8. Integración multicanal

Las grandes empresas del sector de la distribución alimentaria están revisando constantemente su posicionamiento y su propuesta comercial, elementos clave de su negocio, y, dentro de la búsqueda de nuevas formas comerciales, el comercio electrónico está teniendo un papel cada vez más destacado en los patrones de compra de los consumidores, comenzando a preferir la compra a distancia por motivos de conveniencia. El auge de la venta a través de Internet ha reducido cuota de mercado a los establecimientos minoristas de algunos mercados. En Estados Unidos, el 40 por 100 de las ventas al por menor a través de Internet es gestionado por las propias empresas de distribución, creando una experiencia multicanal integrada para los consumidores. Para ello, las empresas de distribución apostarán por el enriquecimiento de la imagen de marca para distintos segmentos de mercado, utilizando múltiples canales. Emplearán las páginas web no sólo para vender, sino para reforzar la notoriedad de su marca, invitar a los consumidores a dar su opinión y obtener información de éstos, informar a los consumidores sobre eventos celebrados en las tiendas, etcétera.

Además, cada vez son más los distribuidores que operan con varios formatos comerciales, integrando muchos de ellos el *discount* y *hard discount* en su oferta comercial. Un reciente ejemplo lo constituye el histórico líder de la distribución suiza Migros, que debilitado por los ataques de la Coop, segundo operador comercial suizo, y la llegada de los *hard discount* alemanes, acaba de ad-

quirir Denner, tercer operador de la Confederación Helvética y primer *hard discount* suizo.

### 3.9. Énfasis en la experiencia del consumidor

En los próximos años las cadenas de distribución se centrarán cada vez más en ofrecer a los consumidores una experiencia amena, informativa y entretenida, pero a la vez sencilla. Actualmente, algunas de las principales cadenas ya están adoptando iniciativas para ofrecer experiencias al consumidor que le permitan diferenciarse y mantener la capacidad de fijar sus precios.

Una clara oportunidad para las cadenas la constituye el mercado de los mayores, un segmento que está creciendo continuamente y tiene necesidades muy concretas. Para Hamson (2006), las cadenas de supermercados y los fabricantes no están cubriendo las necesidades de los compradores mayores ni entendiendo la oportunidad que éstos representan. Según la encuesta encargada por The Grocer para el mercado inglés, al 52 por 100 de los 1.400 mayores encuestados les gustaría poder comprar paquetes de tamaño más pequeño, y piensan que la variedad también se podría mejorar, al tiempo que critican la distribución complicada e ilógica del supermercado, la falta de áreas de descanso y la dificultad de leer la diminuta letra de los etiquetados.

### 3.10. La distribución: empresas de marketing de primera clase

Las empresas de distribución han tomado el relevo a las empresas de productos de consumo como máximos expertos en *marketing*. Cuando las cadenas de distribución minoristas se hicieron gran-

des y poderosas, los proveedores se centraron en las relaciones con sus clientes, en detrimento del consumidor final. El gasto comercial se hizo más importante que la publicidad en los medios, y los distribuidores pasaron a dominar las relaciones con los consumidores. No hay duda de que durante los últimos 30 años los distribuidores han ganado poder, mientras que los fabricantes lo han perdido.

Los distribuidores han lanzado sus marcas propias como elemento estratégico para convertirse en proveedores líderes, con el fin de incrementar su cuota de mercado y sus márgenes comerciales. Las marcas propias gozan de muy buena salud frente a sus competidoras comerciales en términos de calidad, relación calidad-precio e innovación, atributos que, hasta ahora, hacían que los consumidores compraran las marcas del fabricante.

Todo ello hará que los distribuidores sigan invirtiendo recursos con el fin de incrementar su conocimiento en *marketing*.

## III. FACTORES INTERNOS. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

No se puede impedir la evolución de los mercados ni estar lamentándose constantemente de lo que acontece en ellos. Los mercados y las empresas de distribución comercial, como ya hemos visto, evolucionarán mucho más a corto plazo y a medio plazo.

Ante esta nueva situación, son las empresas agroalimentarias las que deben poner los medios necesarios no para evitar que esto ocurra, ya que su capacidad de intervención es escasa, sino para adaptarse a esta situación competitiva y poder desarrollar la actividad empresarial en condicio-

nes óptimas, ganando cuota de mercado y siendo proveedores clave de la gran distribución.

Después de analizar el comportamiento de los consumidores y la concentración de la demanda, y de conocer las tendencias comerciales, proponemos una serie de estrategias básicas que consideramos necesarias para las empresas agroalimentarias que deseen seguir creciendo en los mercados internacionales en condiciones económicas aceptables, a través de las cadenas de distribución comercial.

Destacamos, en primer lugar las más generales: necesidad de cultura empresarial y mejora de la productividad (las empresas agroalimentarias poseen una productividad más baja que la de la industria en general); profesionales debidamente formados y motivados; sistemas de producción y confección óptimos, y con sistemas de control e información que garanticen la trazabilidad de los productos; dimensión viable, las empresas han de poseer un volumen y capacidad de suministro que les permita ofertar programas ajustados a las necesidades y condiciones de los grandes operadores internacionales las 52 semanas del año; productos de calidad, y optimización de los servicios logísticos.

Una vez analizadas las estrategias generales de adaptación, vamos a exponer y desarrollar las estrategias comerciales.

### 1) *Innovación*

Un elemento clave en las relaciones con las cadenas y con el mercado es el lanzamiento, por parte de los proveedores, de productos innovadores y diferenciados. Esto da una fuerza mayor a las empresas suministradoras frente a las cadenas, y hace más difícil su sustitu-

ción y la de sus productos por los de otros proveedores.

La innovación es el motor principal del gran consumo: brinda soluciones a necesidades no atendidas de los consumidores, dinamiza las ventas de su categoría, fideliza clientes y diferencia respecto a los competidores, todo lo cual tiene reflejo en la cuenta de resultados de la compañía.

Supone un gran esfuerzo de tiempo y recursos económicos, pero no por ello debemos de renunciar a las posibilidades que nos ofrece la innovación como elemento de ventaja competitiva. No sólo debemos centrar la innovación en el producto, ya que también ofrece múltiples posibilidades en envases, presentaciones, promociones, comunicación, etcétera.

Después de analizar 488 productos de alimentación y bebidas lanzados en 2007, sólo el 2,5 por 100 (12 productos, incluyendo algunos que han sufrido alguna pequeña transformación para su consumo en fresco) fueron lanzados por el sector hortofrutícola en el mercado español, (Alimarket, 2008). Como podemos observar, no es una tasa muy alta de lanzamientos, por lo que las empresas que componen el sector hortofrutícola español tendrán que hacer un gran esfuerzo por innovar y diferenciarse de sus competidores con el fin de adaptarse al mercado al máximo.

A pesar de la inversión necesaria, las empresas hortofrutícolas tendrán que innovar más de lo que lo han hecho hasta ahora, y conocer muy bien al consumidor con el fin de lanzar productos y variedades ajustados a sus necesidades.

Y ello abre todo un campo para la innovación en el sector, con productos que favorecen la como-

dididad, los enriquecidos y los funcionales, de los que el sector ya nos ofrece importantes ejemplos, como las sandías sin semillas; el tomate Sherry; la sandía y hortalizas mini; el kaki persimon; variedades de mandarinas que, además de sus excelentes cualidades organolépticas, permiten alargar la campaña; el Knorr Vie, enriquecido con frutas y verduras, o el Lycomate, tomate fresco con altas dosis de licopeno.

En pocos años, los alimentos elaborados con «superfrutas», frutas que se caracterizan por un alto contenido en antioxidantes y otros nutrientes, arándanos o granada, han experimentado un gran crecimiento: 8.000 productos en el año 2006 y 10.000 en 2007. Cuando se lanzan productos funcionales, el beneficio para la salud ha de ser creíble, y hay que evitar caer en el riesgo en el que han incurrido algunos de pensar que el precio no importa y de que se vende medicina en vez de alimentación.

En el panorama internacional, Coca-Cola, después del éxito de sus lanzamientos de Coca-Cola Zero y Fanta Zero, ha hecho pública la compra de la mayoría de acciones de Nutrijoy, creadora de Cal-C, una bebida combinación de zumo y leche con un 50 por 100 más de calcio de leche, y anuncia su apuesta por los alimentos funcionales; Nestlé adquirió el año pasado la división de nutrición médica de Novartis, y Danone, tras los éxitos de Actimel y Danacol, lanza un yogur «cosmético» que podría ser el primer paso para el lanzamiento de la línea de dermonutrición. En definitiva, nos encontramos ante una tendencia a la que no pueden permanecer ajenas las empresas agroalimentarias españolas.

### 2) *Adaptación al mercado*

Ésta es una de las estrategias clave, la que establecerá la viabi-



lidad o no de muchas empresas. Los mercados evolucionan y, por medio de un sistema de información adecuado, se ha de seguir esa evolución, intentando anticiparse, o por lo menos adaptarse, de manera inmediata.

Hay que intentar desarrollar en las empresas la cultura y los comportamientos necesarios para proveer a los productos y servicios de un valor superior para los compradores de la manera más eficaz y eficiente desde una triple perspectiva: orientación al cliente y a la competencia, y coordinación de funciones, interna y con las cadenas. Además, todo esto hay que hacerlo en un mercado más exigente y mucho más competitivo.

Las empresas tendrán que trabajar muy seriamente para adaptarse al mercado en el desarrollo de nuevos productos, formatos y presentaciones, en productos ecológicos, en zumos naturales y mezclas de zumos, en frutas y hortalizas listas para consumir, en nuevas formas y situaciones de consumo, etcétera.

Para Jimeno (2008), los productos adaptados a los gustos de la población extranjera, cada vez más numerosa y con mayor poder adquisitivo en España (actualmente el 87 por 100 de los extranjeros tiene empleo), constituiría un ejemplo de adaptación de producto a mercados minoritarios. A nuestro mercado ha llegado en los últimos años multitud de tipos de fruta del nuevo continente, y los fabricantes españoles han tardado poco en lanzar sus versiones de estos zumos. El líder en ventas es el mango, que alcanzó los seis millones de euros en 2007, creciendo un 70 por 100 respecto a 2006; Don Simón vendió en 2007 más de un millón de euros de zumo de mango, creciendo un 50 por 100 con

respecto al 2006, y Juver otro millón de euros. Por su parte, el zumo de maracuyá aumentó sus ventas un 49 por 100 de 2006 a 2007, vendiendo más de tres millones de euros.

Las cadenas de distribución inglesas están dedicando últimamente un especial interés a los alimentos étnicos, especialmente a aquellos que cumplen con los preceptos musulmanes, *halal*, un sector que ya mueve 700 millones de libras esterlinas, con una comunidad que tiene un poder adquisitivo de 20,5 billones de libras esterlinas.

### 3) *Establecer una relación de colaboración permanente con la distribución*

Si las empresas de la gran distribución quieren sobrevivir y no ser absorbidas, han de crecer, y esto les empuja, a su vez, hacia una política de absorciones, fusiones, internacionalización, etc. Las empresas agroalimentarias no pueden permanecer indiferentes ante esta situación, ellas también deben desarrollar proyectos de concentración y conseguir la dimensión adecuada para competir y suministrar internacionalmente a sus clientes.

La dimensión va a permitir a las empresas agroalimentarias llegar a acuerdos de colaboración permanente con la distribución que satisfagan a ambos, ya que ésta necesita los productos agroalimentarios para presentar ofertas competitivas que interesen y atraigan a los consumidores, y los productores necesitan a las cadenas para acceder a los consumidores de diferentes países.

Un factor clave en el proceso de internacionalización de muchas empresas agroalimentarias lo constituye el suministrar a una gran cadena internacionalizada. Se poten-

cia la presencia de las empresas y sus productos en diferentes países, y les permite acceder de forma rápida a un gran número de nuevos consumidores.

Para ello se necesita una gran compenetración entre ambos, basada en la transparencia y en la cooperación permanente. El flujo constante y directo de información es un elemento clave sobre el que debe basarse esta relación.

El objetivo es que los dos ganen por medio de la satisfacción del consumidor. Productores y distribuidores deben considerarse como asociados, y no como rivales en la comercialización de los diferentes productos agroalimentarios.

### 4) *Más eficacia en la relación*

Los grandes distribuidores estarán condenados a entenderse con los grandes proveedores, aunque ello no signifique ni mucho menos que las negociaciones sean fáciles. Las negociaciones serán duras, muy duras, pero la gran distribución necesita a los grandes proveedores permanentes, y no de forma intermitente o esporádica. Por ello, las empresas han de intentar establecer y desarrollar relaciones a largo plazo con los distribuidores de forma que se satisfagan los objetivos de ambas partes, intentando que cada día sean mayores los costes de cambio de proveedor.

Es imprescindible conocer las necesidades de la distribución y atenderla de forma competitiva, dotando la relación de la máxima eficacia con el fin de fidelizar a los distribuidores. Al igual que las cadenas desean fidelizar a los consumidores, los productores también deben fidelizar a las cadenas. La gran distribución no quiere huir ni establecer relaciones negativas con los proveedores, quiere



que se atiendan de forma eficaz sus necesidades, y que se les ofrezca productos y servicios que les permitan incrementar la rotación de sus lineales y ganar cuota de mercado.

#### 5) *Seriedad en el cumplimiento de los acuerdos*

La gran distribución comercial se encuentra sumida, como hemos visto anteriormente, en un entorno hipercompetitivo, muy agresivo, en el que no puede permitirse fallos, ya que ello puede tener graves consecuencias tanto para ellos como para sus proveedores.

Las empresas que estén suministrando o quieran suministrar a las grandes cadenas de distribución han de tener muy en cuenta este aspecto, han de ser muy rigurosas y poner todos los medios en el cumplimiento de los acuerdos que se alcancen.

#### 6) *Realización de acciones conjuntas de marketing*

La creciente presencia de las marcas del distribuidor —un 24 por 100 de los productos frescos en Europa se comercializan con marca del distribuidor (Labajo, 2007)— no debe significar que los productores renuncien a potenciar sus marcas, ni que dejen de ser activos en la propuesta y realización de acciones conjuntas de *marketing* con las grandes cadenas: promociones, descuentos, ofertas, degustaciones, campañas de publicidad e información, etc. El objetivo compartido es atraer al consumidor al punto de venta.

Igualmente, hay que realizar acciones conjuntas que potencien el consumo de las frutas y hortalizas en los diferentes mercados, así como fidelizar a los consumidores. Las posibilidades y acciones que ofrecen las frutas y hortalizas para su comunicación y

promoción son muchas, y muy variadas.

Proponemos que cuando se realicen acciones de *marketing* sean consensuadas y asumidas por ambas partes, ya que el problema del bajo consumo de frutas y hortalizas, y también los beneficios generados por las acciones que se realicen, afectan a los resultados de ambos.

Un ejemplo de colaboración en un gran número de países en el que están implicados todos los eslabones de la cadena es *5 al día*, y sus importantes campañas dirigidas a incrementar el consumo de frutas y hortalizas frescas y a mejorar la salud de los ciudadanos. Debido al éxito obtenido, en algunos países han pasado ya de 5 a 8, e incluso a 10 raciones al día.

La información es un elemento primordial para la programación y realización de acciones de *marketing* exitosas y ajustadas al consumidor, ya que permite adaptar los productos y envases a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores y ofrecer los productos cuando y como los quieren los consumidores, en tiempo, calidad y forma. En definitiva, ayudará a ofrecer productos, ofertas o promociones, y a realizar campañas de comunicación en condiciones más competitivas.

Un excelente ejemplo de desarrollo conjunto del mercado es el de los zumos naturales, aparecidos en 2005 en Gran Bretaña, y que hacen furor, con un crecimiento de un 523 por 100 en 2006. En principio se vendía en pequeño formato, y ahora se vende en formato de litro, a un precio más económico que posibilitará el crecimiento de la categoría. El mercado de los zumos naturales ha dinamizado el crecimiento de las bebidas sin alcohol en Reino Unido.

#### 7) *Ética empresarial*

La ética en los negocios es un término que, felizmente, cada día toma más cuerpo y fuerza en el mundo de la empresa. En el sector hortofrutícola ha ido incrementando su presencia, desde hace algún tiempo, a solicitud de distribuidores y consumidores.

En un principio, se centró en los aspectos productivos. La producción integrada y la seguridad alimentaria fue la primera demanda de los distribuidores y consumidores como consecuencia de las diferentes crisis alimentarias. Con posterioridad, se insistió en el respeto de la producción por el medio ambiente, y más actualmente, en la medida en que cada vez es mayor la cantidad de mano de obra inmigrante que se incorpora al sector, el respeto hacia los derechos de dichos trabajadores se convierte en un factor a tener muy en consideración.

En definitiva, distribuidores y consumidores europeos van a exigir cada vez más productos limpios de residuos químicos, ambientales y sociales, por lo que las empresas agroalimentarias deberán ser muy serias y diligentes en la adopción y seguimiento de la seguridad alimentaria y en la aplicación de la responsabilidad social (RS).

#### IV. CONCLUSIONES

En los últimos treinta años, hemos podido ver cómo los distribuidores del sector agroalimentario han ido ganando poder de negociación e influencia frente a los proveedores. La situación actual provoca una serie de cambios marcados por dos factores básicos: por una parte, los cambios de hábitos en el comportamiento del consumidor, cada vez más exigente, más informado, más có-

modo y que centra su comparación en el precio, ya que presupone una determinada calidad. Por otra parte, la gran concentración de la distribución, que le dota de un mayor poder.

Podemos resumir los cambios producidos en el sector de la distribución de productos agroalimentarios como el mayor liderazgo de los grandes centros de distribución, la globalización de la producción y el consumo, el aumento de la competencia y el desarrollo de fórmulas basadas en el precio.

Partiendo de estos cambios, se dibuja un panorama cambiante en el sector de la distribución agroalimentaria, marcado fundamentalmente por la concentración, el desarrollo de mercados emergentes con gran poder de atracción, la importancia del precio y la preocupación por el servicio, y la satisfacción del consumidor.

En un sector condicionado por su carácter tradicional, y ante este panorama, hay que evolucionar hacia nuevos sistemas de gestión y estrategias que actúen en dos niveles:

— *Los canales de distribución.* Integración multicanal en función del perfil de los consumidores y de las características del mercado, operar con varios formatos comerciales, entendimiento con los miembros del canal de distribución, colaboración en aras a objetivos comunes y desarrollo de la cadena logística.

— *Los consumidores.* Estrategia de marca, búsqueda de nichos de mercado, comunicación, posicionamiento frente a los productos sustitutivos e innovación.

En el caso de las empresas españolas, dado el enorme peso que la comercialización internacional de

productos hortofrutícolas tiene en el montante global de sus exportaciones, el esfuerzo deberá estar a la altura, considerando que la estrategia básica de crecimiento del sector debe ser el crecimiento exterior. Las líneas de actuación deben encauzarse hacia la adecuación de sus recursos y estrategias en las líneas establecidas en el artículo, la anticipación a los problemas, enfrentándose de forma estratégica y planificada a la competencia, colaborando con los distribuidores, fomentando la imagen de marca, mejorando los sistemas logísticos y articulando estrategias de difusión y concienciación.

#### NOTA

(1) PLANELLS y MIR (2000) señalan que para Juan Calabozo, Consejero Comercial en la Embajada Española en Londres, «el mercado británico puede ser menos lucrativo para las empresas españolas en un futuro». La entrada de Wal-Mart a través de Asda ha cambiado el panorama, y está provocando la reducción de precios, y «todo lo que baje el precio, el supermercado se lo pasará al productor. Va a haber más presión para productores, importadores y exportadores, que habrán de agruparse para defender sus intereses».

#### BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET, (2008), «Innovación en gran consumo. La creación permanente», *Alimarket*, n.º 214: 68-69.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CADENAS DE SUPERMERCADOS —ACES— (2008), *La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor*. Ministerio de Agricultura (MAPA), Madrid
- BINARD, O. (2008). «Rusia», *Fresh Congreso*, Amberes.
- BOLETÍN ECONOMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA —BICE— (2007), n.º 2.912: 201-234.
- CARREFOUR (2005), *Informe anual 2004*. Grupo Centros Comerciales Carrefour. Madrid.
- CIES (2008), «Cies-Top of Mind 2008». *The Food Bussiness Forum*.
- DELOITTE (2007). *Global Powers of Retailing: The Search of Sustainable Growht*.
- (2008), *Global Powers of Retailing: Standing out from the Crowd*.

- DIAMON, D. (2006), «Navigating the Cs change», *Progresive Grocer*, vol. 85 (2): 64-65.
- DÍAZ, J.R. (2008), «Frutas y hortalizas: retos ante el nuevo consumidor», conferencia X Congreso Frutas y Hortalizas, AECOC, Valencia.
- DONALDSON, A. (2008), «2008: The year the cloves will come off in grocery», *The Grocer*, vol. 231, n.º 7836: 22.
- GARCÍA, M. (2002), «Estrategias comerciales para satisfacer al consumidor del siglo XXI», *Proyecto Abacus*, Organizado por la Generalitat Valenciana, la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, y la Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana. Publicado en ponencias y documentos. Valencia.
- GFK Emer ad Hoc Research (2005), *La situación del hard discount en Europa*.
- HAMSON, L. (2006), «Greys matter», *The Grocer*, n.º 229: 42-43.
- INSTITUTO DE EMPRESA (2007), *Barómetro de Consumo 2007*, Estudio dirigido y coordinado por F. Sánchez. <http://barometro.fundacioneroski.es/2007/confianza-en-los-alimentos>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA —INE— (2007), *Encuesta continua de presupuestos familiares: Estructura del gasto total por tipo de hogar y grupos de gasto*, Madrid.
- JIMENO, A. (2008), «Migrantes: millones de sueños, millones de euros», *AECOC. Código 84*, n.º 129: 41-45.
- LABAJO, V. (2007), *Trade marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- MARTÍNEZ JOSÉ, J.A. (1999), *El comportamiento del consumidor de cítricos: naranjas y mandarinas*, Generalitat Valenciana, Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación, Valencia.
- MAVROMMATIS, A. (2008), «La tienda futura: hacia un centro de servicios», *AECOC. Código 84*, n.º 129: 47-52.
- MONTERRAT, J. (2007), «Las 5 E's del nuevo consumidor», *AECOC. Código 84*, n.º 122: 26-32.
- NUENO, J.L. (2006), «Reflejos que anuncian el futuro», *AECOC Código 84*, número especial Congreso
- PLANELLS, J.Mª, y MIR, J. (2000), «Comercialización: orientación de la producción al mercado», *Revista de Información Técnica, Comunidad Valenciana Agraria*, 16: 20-28, Valencia.
- (2002), «La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria», *Mediterráneo Económico*, n.º 2: 124-140, Almería.
- REBOLLO, J.M. (2008), «Feliz 2020: Predicciones de la distribución de futuro», *AECOC. Código 84*, n.º 128: 28-31.
- REDA, S. (2006), «Seven predictions for '07», *Stores*, vol 88: 30-34.