

Resumen

Los mercados de los países más avanzados aumentan su competitividad de una manera creciente y los orígenes de los productos son muy diversos, tanto de países económicamente desarrollados como de países emergentes. La saturación de los mercados hace más difícil la viabilidad de los productos, que incorporan nuevos atributos para satisfacer las necesidades de los consumidores. Los empresarios agroalimentarios se encuentran insertos en las cadenas agroalimentarias en diversas circunstancias. La habitual pequeña dimensión de la industria agroalimentaria no excluye el que deban tener una visión global y que adapten sus tareas a las actuales exigencias de las empresas líderes que marcan las pautas a seguir.

Palabras clave: empresarios agroalimentarios, cadenas agroalimentarias, competitividad, estrategias globales

Abstract

The markets of the most advanced countries are increasingly raising their competitiveness and the origins of the products are extremely varied, both from economically developed and from emerging countries. Market saturation makes the feasibility of products that incorporate new attributes to meet the needs of consumers more complicated. Food processing suppliers are immersed in the food distribution chains in different circumstances. The usually small scale of the food processing enterprises does not mean that they should not have an overview and bring their tasks into line with the current requirements of the leading companies that lay down the guidelines to be followed.

Key words: food processing suppliers, food distribution chains, competitiveness, global strategies.

JEL classification: Q13, L66.

LOS NUEVOS EMPRESARIOS AGROALIMENTARIOS ANTE LA CRECIENTE COMPETITIVIDAD DE LOS MERCADOS

Luis Miguel ALBISU
Azucena GRACIA

Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)

I. INTRODUCCIÓN (*)

EL concepto de empresario agroalimentario puede ser difuso, ya que normalmente se ha contemplado la idea de empresario agrario, que estaba claramente vinculada a la producción de materias primas agrarias. Sobre la tipología del empresariado agrario se ha escrito mucho, sobre todo respecto a dimensión, eficiencia empresarial, creación de empleo, localización geográfica, adopción de tecnología y otros muchos aspectos.

Sin embargo, la palabra *agroalimentario* presupone un cierto grado de transformación de las materias primas agrarias, por lo que la noción de empresario agroalimentario debería estar más vinculada a la industria agroalimentaria, que es la encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Es decir, la que transforma las materias primas agrarias en productos alimentarios listos para el consumo. No obstante, las exigencias del mercado y la búsqueda de mayor valor añadido han llevado a que los empresarios agrarios, ya desde el comienzo de su actividad, incorporen algunos elementos de transformación agroindustrial y piensen en las necesidades que sus productos van a cubrir posteriormente, hasta su llegada a los consumidores.

En este trabajo, se va a considerar empresarios agroalimentarios a aquellos profesionales que están implicados en la transformación agroalimentaria, desde las materias primas hasta la venta a los distribuidores o directamente al consumo. Se va a considerar también empresarios agroalimentarios a los empresarios agrarios que atienden los requisitos de la industria agroalimentaria y de la distribución de tal manera que sientan las bases para que las materias primas lleguen a convertirse en alimentos competitivos en el mercado. Estos empresarios no hacen transformaciones físicas de las materias agrarias, pero mantienen una intensa comunicación con otras fases posteriores del desarrollo de los productos.

Para entender mejor la actividad de estos empresarios, el siguiente apartado describe las principales características de la industria agroalimentaria, así como los retos a los que deben enfrentarse en el nuevo contexto mundial. Para afrontar estos retos, los empresarios deben tener una visión de conjunto de todo el sector agroalimentario, y es imprescindible que cooperen con los demás agentes de la cadena agroalimentaria. Las cadenas agroalimentarias son el fundamento de integración de las distintas fases productivas que conducen a la consecución de los alimentos. Dentro de las cadenas se sitúan las actividades que ejercen los em-

presarios agroalimentarios. Por ello, se describen a continuación las peculiaridades y elementos que están condicionando su desarrollo. En particular, se analizan las relaciones económicas y la comunicación entre los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria, aunque se hace un mayor hincapié en las relaciones que la industria agroalimentaria tiene con la distribución y con los productores de materias primas agrarias. El análisis conjunto de lo expuesto anteriormente conduce a la visión global que el empresario agroalimentario ha de tener en el ámbito de los negocios, que se describe en el apartado final, y se plantea el papel que los empresarios agroalimentarios debieran adoptar en el futuro para ser más competitivos.

II. LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA: CARACTERÍSTICAS Y RETOS

El mercado agroalimentario ha sufrido importantes cambios en los últimos años que han conducido a una mayor competencia y rivalidad entre los agentes que operan en él. Entre los cambios más importantes se pueden citar: *a)* cambios en la demanda de los consumidores hacia alimentos más diversificados y de mayor calidad (más seguros, más saludables, más respetuosos con el medio ambiente, etc.); *b)* desarrollo de nuevas tecnologías (producción, información, etc.); *c)* cambios en las políticas (reducción de subvenciones, normas más estrictas para proteger a los consumidores, etc.); *d)* mayor liberalización del comercio internacional, y *e)* mayor preocupación medioambiental.

Todos estos cambios han generado un entorno más competitivo, en el que las empresas agro-

alimentarias deben ser capaces de competir, es decir, ser eficientes y generar el valor añadido a los productos que demandan los consumidores actuales. Sin embargo, las industrias del sector de la alimentación tienen unas características peculiares que las sitúan en una posición de desventaja para acometer los retos que les plantea este nuevo entorno competitivo. Algunos de estos retos vienen del mercado, pero otros se derivan de su relación con el resto de agentes de la cadena agroalimentaria.

La industria agroalimentaria es el primer sector de la industria manufacturera, española representando un 17 por 100 de la producción industrial total y empleando al 15 por 100 de la mano de obra. Además, es un gran consumidor del sector agrario al utilizar el 70 por 100 de la producción agraria. La característica más importante de esta industria es su reducido tamaño. La mayor parte de las empresas agroalimentarias son pequeñas o medianas (PYME). En concreto, el 96,5 por 100 de las empresas agroalimentarias tienen menos de cincuenta empleados. A pesar de cierta concentración acaecida en los últimos años, la industria agroalimentaria española todavía presenta un elevado grado de atomización y un carácter familiar. Este último hecho se pone de manifiesto por el elevado número de empresas (80 por 100) que bien no tienen asalariados o tienen menos de diez empleados.

Este reducido tamaño implica importantes repercusiones, que limitan la competitividad de la industria. Por una parte, la productividad de las pequeñas empresas es menor que la de las empresas de mayor tamaño. El grado de formación de los directivos y trabajadores es bajo, lo que dificulta la utilización de las nuevas tecnologías de producción e información. Es-

ta escasa formación también dificulta el acceso a nuevos mercados o mercados internacionales para alejarse de la competencia nacional. Sin embargo, las dos implicaciones más importantes del reducido tamaño de la industria agroalimentaria son su desventaja para hacer frente a las nuevas demandas de los consumidores y el bajo poder de negociación con la cada vez más concentrada distribución. Estas desventajas también pueden ser consideradas como los nuevos retos a los que los empresarios agroalimentarios deben enfrentarse, y si los afrontan con éxito pueden mejorar su competitividad en los mercados actuales. Estos dos aspectos van a ser tratados en el siguiente apartado.

III. LOS NUEVOS RETOS DEL EMPRESARIO AGROALIMENTARIO

1. Responder a los deseos de los consumidores

El mercado alimentario está saturado, ya que, para la mayoría de los productos, existe un exceso de oferta sobre la demanda. Las recientes turbulencias en los precios de algunos alimentos han introducido un nuevo escenario en los mercados que no existía anteriormente. Sin embargo, las subidas de precios tienen una repercusión muy limitada en los países desarrollados porque todavía el consumidor puede disponer de una gran variedad de alimentos a un precio razonable. Los empresarios agroalimentarios luchan por encontrar un buen posicionamiento en los mercados y tienen que competir con productos que vienen de muy distintos orígenes.

En los países económicamente desarrollados, los consumidores no gastan en alimentación más del 15 por 100 de sus ingresos, y en los más pudientes las cifras son

mucho más bajas. Eso supone que puedan permitirse no sólo cumplir con sus necesidades nutritivas, sino también buscar complementos nutricionales que acompañan a sus productos alimentarios básicos. Los productos alimentarios se transforman en un conjunto de ingredientes que son ensamblados por la industria agroalimentaria, al modo de lo que ocurre con los productos industriales. Los productos agroalimentarios transformados son, en muchos casos, un conjunto de ingredientes, aunque hay algunos de ellos que los definen y le dan una identidad.

Los empresarios agroalimentarios tienen la necesidad de conocer con exactitud los cambios en los consumidores para tratar de acomodar sus producciones a las nuevas pautas de los mercados. Su dinámica es más diversa que la que tenían con anterioridad, ya que los productos antes eran más rutinarios y la innovación se daba con menor frecuencia. El acomodo a las nuevas situaciones ha tenido repercusiones tanto en las formulaciones de los productos físicos como en la comunicación a los consumidores, y en la búsqueda de la información del mercado antes de empezar a plantearse su fabricación. Los cambios afectan tanto a los aspectos tangibles como a los aspectos intangibles de su gestión empresarial.

En los países desarrollados, el número de consumidores y las cantidades consumidas están muy estabilizados. El aumento demográfico es escaso, con lo que el número de bocas a alimentar aumenta muy lentamente, y las cantidades consumidas por persona no crece significativamente, ya que los consumidores tienden a consumir un menor volumen debido a su preocupación por la dieta. Es significativo que el número de calorías per cápita esté disminuyendo en algunos países. Se está en una

fase de mayor preocupación por la calidad que por la cantidad. En concreto, los tres aspectos más demandados por el consumidor en los productos alimentarios son la calidad, la salud y la conveniencia. Sin embargo, en España combatir la obesidad sigue siendo un problema, porque los malos hábitos alimentarios perduran y el deterioro en los más jóvenes empieza a ser un problema social impropio de un país mediterráneo.

En el mercado conviven unos productos a los que se les vincula con la dieta mediterránea, o cuyas ventajas para la salud son manifiestas, con otros productos de escasa calidad nutritiva. En los productos en los que se alega algún beneficio para la salud se obtienen, en muchos casos, valores añadidos muy por encima del extra coste que supone la adición de ciertos ingredientes o de lo que supondría vender los mismos productos sin el reclamo de ser saludables. El componente de comunicación es muy importante para este tipo de productos. En el otro extremo se encuentran productos que son atractivos por sus cualidades organolépticas o por otro tipo de características, como por ejemplo la conveniencia, pero cuya composición nutricional deja mucho que desear.

La alimentación cumple con las necesidades fisiológicas básicas, pero los consumidores esperan que los alimentos les proporcionen, además, nuevas sensaciones tanto gustativas como emocionales. Los análisis sensoriales cobran nueva importancia, y los productos incorporan texturas y aromas que se consiguen con métodos, en ocasiones, sofisticados y que hacen de la industria agroalimentaria un campo de continua experimentación de fenómenos físico-químicos. Las habilidades de los técnicos en las empresas agroalimentarias están más cerca de los

procesos químicos que de la mera transformación física y de la combinación de ingredientes.

El envejecimiento de la población crea nuevas necesidades y oportunidades a los empresarios para la fabricación de nuevos productos agroalimentarios destinados a este segmento de la población. En algunos casos, cambios sencillos como la reducción del tamaño del paquete son suficientes para atender las necesidades del creciente número de hogares unifamiliares, tanto de jóvenes como de mayores. En definitiva, son cambios sociales con implicaciones para los productos agroalimentarios y, subsiguientemente, para los empresarios cuando diseñan y elaboran sus productos.

Los consumidores necesitan cumplir sus expectativas y necesidades. Las modernas pautas sociales son incorporadas por los consumidores a sus hábitos alimentarios, así, por ejemplo, la preocupación por el medioambiente. Esperan que un producto agroalimentario cumpla con las exigencias tradicionales, pero, además, que sea capaz de ser reconocido por el cumplimiento de ciertas normas sanitarias, la consecución de la regularidad de la calidad, el respeto medioambiental o su procedencia geográfica. Las cualidades organolépticas son un requisito primordial para tener un grado de aceptación, pero deben de ir acompañadas de otros alicientes que le dan valor añadido al producto. Las nuevas exigencias, en ocasiones, no son tan difíciles de conseguir y generan valores añadidos muy interesantes.

Las consecuencias para los empresarios agroalimentarios son que sus conocimientos tradicionales no son suficientes. Lo primero que deben hacer es comprender las nuevas exigencias del consumo para después incorpo-

rar, en sus prácticas productivas, todos aquellos elementos que los consumidores demandan. La comunicación entra en la nueva ecuación con mucha mayor fuerza y profesionalidad, por lo que se requieren empresarios con una visión mucho más completa de los productos y de los procesos productivos.

El consumidor actual requiere seguridad en los alimentos, de la misma manera que espera que la seguridad impere en otros ámbitos de su vida. A corto plazo, castiga los fraudes con gran intensidad, y los empresarios deben poner todos los medios a su alcance para tener la seguridad de que no ocurra ningún accidente que pueda dañar seriamente la comercialización de sus productos. Afecta tanto al control de las materias primas como a su procesamiento y al seguimiento de los productos acabados. A largo plazo, la seguridad se proyecta en la calidad nutricional, con la que el consumidor espera tener una seguridad relacionada con la calidad de vida en los últimos años de ésta.

Desde la empresa, el concepto de seguridad tiene que ir incorporado en todo el proceso, y debe estar acompañado por un escrupuloso seguimiento del proceso de producción, de tal manera que la marca, que es la enseña de referencia en el mercado, no sufra ninguna consecuencia por no alcanzar los niveles que exige el consumidor o las normas que imponen tanto la Administración pública como los clientes privados. La trazabilidad ha ayudado a perfeccionar el proceso de seguimiento y detección de fallos.

El consumidor necesita tener referencias de un producto y pide información sobre él; sin embargo, muchas veces no es capaz de asimilar el gran volumen de infor-

mación a la que se enfrenta. La marca es la más importante, y asume muchas de las percepciones que el consumidor tiene de la empresa y del producto, pero sólo empresas de gran dimensión tienen marcas de amplio reconocimiento en el mercado. El sector agroalimentario está conformado por pequeñas y medianas empresas, con marcas que tienen una incidencia muy limitada en mercados próximos o de escasa dimensión. Estas marcas necesitan apoyarse en otras enseñas colectivas que pueden operar con más fuerza en su comunicación.

Los orígenes geográficos reúnen sinergias por encima de las empresas, ya que las administraciones públicas actúan en favor del territorio. Así, la imagen país, que tanto puede influir en las ventas en el exterior, recibe el apoyo de las principales instituciones nacionales. En otra escala, las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas protegidas también gozan del mismo tipo de ayudas y sinergias públicas. Los empresarios tienen que saber compatibilizar sus esfuerzos individuales para crear sus marcas propias con sus aportaciones a la colectividad mediante las marcas paraguas, normalmente propias del territorio donde están las empresas. Muchas veces, esto comporta elementos de colaboración y de competencia, y en la medida en que los primeros prevalezcan sobre los segundos radica gran parte de las razones del éxito.

Probablemente, uno de los principales problemas con que se encuentra el empresario agroalimentario es que está alejado del consumo. Sus productos son entregados a la distribución, que a su vez los pone a disposición de los consumidores. Sólo aquellas empresas que cuentan con distribución propia tienen elementos cercanos para tener mayor cono-

cimiento del consumidor. Las interpretaciones que la distribución puede hacer de la venta de los productos agroalimentarios, para transmitírselas a la industria agroalimentaria, no siempre gozan de una gran fiabilidad, ya que algunos argumentos se pueden usar como arma de negociación entre la agroindustria y la distribución.

2. Enfrentarse a la gran distribución

En el mercado agroalimentario actual, un elevado porcentaje del consumo de alimentos (sobre todo los no perecederos) se realiza en supermercados e hipermercados, es decir, en la gran distribución. En concreto, en España, el 70 por 100 de las compras de alimentos en los hogares se realizan en los supermercados e hipermercados, cifra que asciende al 80 por 100 si se considera sólo la alimentación seca. Además, también existe un elevado consumo de alimentos fuera del hogar, en restaurantes (26 por 100) o en el lugar de trabajo o estudio (2 por 100).

Por otra parte, la gran distribución se encuentra muy concentrada (las tres cadenas de distribución más importantes en España absorben el 54 por 100 de las ventas) y se ha producido un creciente desarrollo de las marcas blancas o de distribuidor (suponen un 33 por 100 de la cuota de mercado). En este contexto, los empresarios agroalimentarios cuentan con un reducido poder de negociación y tienen que afrontar financieramente las demoras en los pagos impuestos por la gran distribución. Sólo las grandes empresas agroalimentarias, con una marca propia fuerte o un tamaño lo suficientemente grande para poder ofrecer grandes volúmenes de productos de la calidad requerida y homogénea, pueden negociar

directamente con la gran distribución. Sin embargo, los empresarios agroalimentarios de las pequeñas empresas sólo pueden aspirar a convertirse en proveedores de marcas de distribución, o producir alimentos que cubran pequeños y específicos nichos de mercado (alimentos ecológicos) que se venden en canales de distribución alternativos.

Los empresarios agroalimentarios, ante estos dos retos —hacer frente a las cada vez más exigentes y diversificadas demandas de los consumidores y situarse en una posición más ventajosa con los distribuidores—, deben apostar por la innovación. La innovación les permite, por una parte, ser más eficientes, si se trata de innovación en los procesos productivos o en la gestión, y por otra, ofrecer productos más específicos y con mayor valor añadido, si se trata de innovación en producto. La innovación en producto permite ofrecer productos alimenticios diferenciados que satisfagan necesidades concretas de los consumidores (salud, conveniencia, etc.) quienes están dispuestos a pagar por ellos un precio más elevado. Estos productos se venden en canales de distribución alternativos a la gran distribución, por lo que no tienen que someterse a las condiciones que impone ésta. Sin embargo, la innovación en la industria agroalimentaria es muy escasa, sobre todo en las PYME, como lo indica el hecho de que alrededor de un 40 por 100 de las empresas afirman no invertir en I+D+i, y un 30 por 100 diga que invierte menos del 1 por 100 de su facturación total. Sólo un 0,4 por 100 de las PYME agroalimentarias afirman invertir más del 20 por 100.

El reducido tamaño de la empresa agroalimentaria y su escasa innovación hacen que el empresario agroalimentario, por sí mismo, tenga muy poco margen de

maniobra para competir en los mercados agroalimentarios. Llegar a tener un producto con éxito supone el esfuerzo de muchas personas y procesos. Es una labor conjunta de la cadena agroalimentaria, en la que está inserto el producto y en la que la coordinación de acciones es fundamental. Son muchos los productos nuevos que se ofrecen en los mercados cada año, pero sólo un porcentaje pequeño del total ofertado permanece durante un cierto tiempo para sacar provecho a las inversiones realizadas. Los ciclos de vida de los productos disminuyen, y antes de alcanzar el cenit del reconocimiento comercial ya hay que pensar en el producto de reemplazo. Antes de tomar decisiones sobre el tipo de nuevos productos, hay que efectuar investigaciones de mercados, más o menos elaboradas, que pueden contar con ayudas de empresas externas o simplemente realizarlas con los medios internos de las propias empresas que después van a elaborarlos y venderlos. Lo mismo ocurre en la fase de pruebas de los productos antes de lanzarlos comercialmente en los mercados.

Normalmente, se piensa en los productos agroalimentarios como el fundamento de la actividad de las empresas para competir en los mercados. Sin embargo, los productos están incorporando un creciente número de servicios que son una parte integrante de los mismos. Son los llamados intangibles, que van aumentando su significación en el valor total del producto, además de añadir posibilidades de diferenciación y de un mejor posicionamiento competitivo de los productos en los mercados. Lo descrito anteriormente para los elementos tangibles también se puede aplicar a los elementos intangibles. Es necesario, desde el ámbito empresarial, evaluar dónde se obtienen los mejores rendimientos económicos para dirigir las inversiones.

Esta reciente complejidad ha conducido a la idea de cadena, que comprende a todos los agentes involucrados en la puesta en el mercado del producto alimentario que demanda el consumidor. Los empresarios agroalimentarios deben tener una visión global de toda la cadena y conocer a través de ella a los consumidores. Aunar sus esfuerzos con los del resto de agentes involucrados les permitirá ofrecer unos productos que satisfagan las demandas de los consumidores. De esta manera, la actuación conjunta de todos los agentes les permitirá poder competir en el mercado agroalimentario, y todos obtendrán mayores beneficios que si actuasen de forma aislada.

IV. LOS EMPRESARIOS EN LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS

Se entiende por cadena agroalimentaria a todos los procesos que abarcan desde la producción de materias primas hasta la consecución del producto listo para el consumo. En sus últimas etapas, también se podrían considerar los servicios que se prestan después del consumo. La competencia se está trasladando de los productos a las cadenas agroalimentarias, ya que es muy difícil conseguir el éxito en el mercado individualmente. Productos con éxito se consiguen cuando una empresa ha sido capaz de vencer muchas dificultades, y para ello se han apoyado en las actividades de otras muchas empresas, por lo que los empresarios tienen que tener especiales habilidades para la coordinación.

La cadena acoge una idea de verticalidad, entendida como el camino a recorrer entre producción y consumo. Sin embargo, es también necesario tener en cuenta las relaciones horizontales, es

decir, aquellas empresas que se dedican a producir similares productos en un entorno geográfico cercano. La competitividad entre las empresas que se dedican a sacar al mercado productos similares crea *clusters* o agrupamientos que les distinguen y denotan la competitividad global del colectivo. Es muy difícil ser un empresario agroalimentario distinguido en un entorno poco competitivo. Por el contrario, ambientes competitivos generan oportunidades y elevan el nivel de las empresas individuales.

En las cadenas es conveniente tener cierta capacidad de liderazgo empresarial, que puede estar localizado bien a nivel de producción, bien de transformación o bien de distribución, aunque no es condición necesaria para que la cadena agroalimentaria sea eficiente. Sin embargo, en cualquiera de esos niveles puede existir una empresa o un limitado número de empresas capaz de emitir las órdenes precisas para que el resto de la cadena funcione con mayor eficiencia. Esta labor solía estar localizada en la agroindustria, pero actualmente son las empresas de la distribución las que juegan ese papel. Sin embargo, no hay que olvidar que también algunas empresas de producción de materias primas agrarias puedan ejercitar ese liderazgo. En estos casos, la capacidad de liderazgo surge de la especificidad de las materias primas, casi únicas en el mercado, debido a un alto grado de innovación y desarrollo. La singularidad de los productos puede estar vinculada a la investigación genética. También los altos volúmenes de producción pueden posicionar a una empresa en una situación de liderazgo que le permita marcar las pautas de actuación del resto de las empresas en las cadenas agroalimentarias. Se puede llegar incluso a situaciones de monopolo,

aunque situaciones oligopolistas suelen ser más frecuentes.

Cuando una agroindustria posee un papel de liderazgo sobre el resto de la cadena, normalmente tiene marcas líderes muy reconocidas en el mercado. En este caso, sus mayores fortalezas son las marcas, la diversidad de la oferta y el volumen de su producción. El perfil corresponde a empresas multinacionales con fuentes de capital diversificadas, aunque en algunos casos, todavía predomina el capital familiar vinculado al fundador de la empresa. Este tipo de empresas se permite negociar con las principales cadenas de distribución en igualdad de condiciones. Sus productos son innovadores, y el resto de la cadena trata de cumplir con las condiciones que se exigen desde la empresa líder, que muestra su poder mediante un precio extra de sus productos en comparación con los de sus competidores.

Lo normal es que las grandes empresas de la distribución ejerzan una mayor influencia sobre el resto de la cadena agroalimentaria. Los dos aspectos que determinan este papel de liderazgo son su gran dimensión, en comparación con muchas de las empresas de la cadena agroalimentaria, y su mejor conocimiento de la demanda de los productos, lo que les posiciona de una manera aventajada frente al resto. Su capacidad de negociación es enorme, lo que supone marcar las condiciones de los productos y servicios. Pueden incluso llegar a formular nuevos productos e implantar sus propios productos, pero muy similares a los de las primeras marcas del mercado. Su presencia en muchos mercados territoriales favorece que se aprovechen de las circunstancias de cada país, y los altos volúmenes de transacción limitan el número de proveedores agroindustriales.

La función fundamental de los empresarios agroalimentarios consiste en resolver los problemas que tengan con clientes y proveedores, pero además entender cómo el resto de la cadena reacciona frente a sus productos. De esa manera, se puede transformar a una pequeña o mediana empresa en una referencia empresarial de mayor trascendencia. Cada empresa ha de comprender el papel que representa en ese largo proceso de la cadena agroalimentaria. Las pequeñas y medianas empresas también pueden participar en estos planteamientos porque, en ocasiones, sus cadenas son más sencillas por operar en pequeños nichos de mercado.

1. Las relaciones económicas en la cadena agroalimentaria

El principal motivo para las relaciones económicas entre los agentes de las cadenas es la consecución de mutuos beneficios. La simetría o asimetría de las relaciones, consecuencia de las diferentes fuerzas de negociación, hace que los beneficios globales sean compartidos de distinta manera atendiendo a las situaciones que se pueden plantear. Unas relaciones estables se consolidan cuando se repiten situaciones *win-win*, es decir, que a pesar de la dureza que pueda concurrir en las negociaciones, ambas empresas ganen con los acuerdos finales y que se den situaciones que permitan negocios con continuidad. En definitiva, la sostenibilidad de las relaciones se basa en relaciones económicas ventajosas para ambas partes.

Uno de los temas más debatidos en las cadenas agroalimentarias es que las empresas más débiles acusan a las más fuertes de abusar de su poder y exprimir en demasía los resultados económi-

cos de las empresas. Este planteamiento nace, en especial, entre las cadenas de distribución y sus proveedores agroindustriales. Sin embargo, no todas las cadenas tienen la misma filosofía de negocio, ya que algunas apuestan por abaratar al máximo los productos, aun a costa de disminuir su calidad, mientras otras empresas tratan de encontrar un mejor equilibrio entre calidad y precios, y finalmente, hay empresas que hacen de los precios altos su principal referencia emblemática para comunicar la alta calidad de sus productos. Las relaciones entre empresas van a depender también de estos planteamientos, porque los requisitos empresariales son diferentes.

A pesar de que los precios siempre pueden parecer importantes referencias en las relaciones empresariales, recientes estudios que analizan las relaciones económicas entre las empresas de las cadenas agroalimentarias señalan que los servicios y la calidad están por encima de los precios. Posiblemente, los precios son más fácilmente cuantificables, y esas referencias son de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas para poder competir. Otros aspectos, además de los precios, son complicados de detectar y evaluar, pero posiblemente marcan más las diferencias entre empresas y productos. La ecuación se completa cuando los servicios y la calidad son comparados a niveles similares de precios, y no de una manera genérica, entre empresas y productos.

La política de precios también suele estar relacionada con la dimensión de las empresas. Los altos volúmenes de producción y la homogeneización de los productos conducen a productos de precios bajos. Se consiguen economías de escala y el precio final está muy relacionado con los costes de producción. De tal manera, que

el diferencial entre el precio de venta y el coste es fijado con antelación, buscando una rentabilidad mínima. Por el contrario, en las producciones de menor volumen y con productos diferenciados se pretende compensar las menores producciones con un mayor diferencial de precio por unidad producida. No hay una correlación estricta entre coste de producción y precio final, sino que se explotan las situaciones de diferenciación del producto para encontrar un precio asumible por los clientes.

En las relaciones en las que prevalecen fundamentalmente los condicionantes económicos surgen otro tipo de consideraciones, como el cumplimiento de las normas, la flexibilidad en las relaciones contractuales, la adaptación a nuevas circunstancias de los mercados, la regularidad de la oferta, la adecuada logística y la constancia en la calidad, entre otros aspectos. Es quizás el compendio de todas estas condiciones las que determinan que las relaciones económicas lleguen a buen fin. El tipo de empresa y de producto hace que se inclinen más por algunas de esas condiciones, aunque algo que suele distinguir a los productos agroalimentarios del resto es que muchos de ellos necesitan de un continuo tratamiento del frío, con todo lo que ello conlleva para su producción y distribución.

La gran transformación que está sufriendo la distribución de productos agroalimentarios está teniendo unas notables consecuencias en las relaciones económicas existentes entre las empresas. Los distribuidores crecen en tamaño y exigen mayores volúmenes para poder cubrir su oferta. Los hipermercados necesitan de una gran variedad para distinguirse de las cadenas de supermercados o de los *hard discount*, que tienen esta-

blecimientos de menor dimensión, aunque globalmente pueden vender importantes cantidades. Conviven empresas internacionales y nacionales con las locales, de una menor dimensión.

Siempre y cuando las cadenas no necesitan imperiosamente disminuir el número de proveedores, procuran conservar relaciones económicas con éstos quienes, de alguna manera, son parte de su entramado empresarial. Algunos proveedores, los menos, son los que les suministran la mayor parte de los productos, pero hay otros muchos que, aunque sus productos no rotan mucho en los lineales de los establecimientos de la distribución, son necesarios para atraer a los clientes. Éste es el caso de los productos típicos y locales en el área donde se producen, ya que se da una vinculación emocional entre los consumidores y las zonas de producción cercanas.

Los empresarios de productos agroalimentarios necesitan saber con qué cadenas establecer relaciones económicas, atendiendo al tipo de productos que venden y a su dimensión empresarial. Se ha pasado de un periodo en el que las cadenas buscaban una constante renovación de los acuerdos a otro en el que las relaciones estables son mucho más perseguidas. Actualmente, el planteamiento de los negocios se contempla a medio plazo, con acuerdos implícitos de compromiso mutuo. En algunos casos, se planifican inversiones a medio plazo conjuntamente, pero suele hacerse, en la mayor parte de los casos, con proveedores en exclusividad.

El sector agroalimentario se caracteriza, en general, por una mayor estabilidad económica en comparación con otros sectores industriales o de servicios. Esto supone una mayor estabilidad en las relaciones económicas, porque ra-

ra vez se producen grandes aumentos de volúmenes de ventas y tampoco disminuciones en los mercados más maduros. Otra cosa es cuando una empresa se expande internacionalmente y sus exportaciones aumentan en muy diversos mercados. Los altibajos de los ciclos económicos se mitigan por esa necesidad fisiológica para alimentarse que los consumidores necesitan afrontar, tanto en épocas boyantes como de crisis.

En cierta manera, las relaciones entre los productores de materias primas agrarias y los transformadores atraviesan por las mismas condiciones expuestas anteriormente, pero con una mayor estabilidad que en otros niveles de la cadena agroalimentaria. La inestabilidad de los precios en los estadios primarios de la cadena agroalimentaria es mayor, y la asimetría de las reacciones es muy criticada desde el ámbito de los productores de materias primas, manifestando que la bajada de precios en el consumo rápidamente se transmite a los precios de las materias primas agrarias, pero no en el caso contrario.

Las integraciones verticales entre los diversos niveles de las cadenas agroalimentarias no son la referencia común, sino más bien la excepción. Un ejemplo claro de esta práctica lo ofrece el sector porcino español, en el que las productoras de cerdos y las fábricas de piensos controlan las granjas o, por el contrario, algunas productoras de materias primas, como puede ser el caso de Guissona y otras cooperativas agrarias, llegan hasta el mercado con sus propias tiendas de venta al detalle. Las relaciones contractuales perdurables han limitado las integraciones verticales, así como también la sensación de que cada empresa ha de encontrar su grado de especialización en uno de los niveles de la cadena agroalimentaria. Esta es la manera co-

mún de actuar, por ejemplo, de las firmas importantes de distribución alimentaria.

En las relaciones económicas entre los diversos niveles de las cadenas tiende a existir una estabilidad en el tipo de relaciones, y las empresas optan por una de las modalidades existentes de acuerdo con experiencias recientes en el análisis de las cadenas que cubren desde el trigo hasta el pan y desde la producción porcina hasta el jamón curado. Algunas empresas acuden al mercado libre para la búsqueda de clientes y/o proveedores, pero suele ser más común efectuar transacciones repetidas en el mercado con los mismos clientes y proveedores. El establecimiento de contratos formales suele ser menos habitual y las relaciones que conllevan implicaciones financieras entre unos y otros son excepcionales. En algunos casos, los menos, optan por la alternancia entre dos tipos de relaciones.

La selección del tipo de relaciones económicas puede tener mayor o menor autonomía dependiendo de correspondan a decisiones individuales o colectivas. Está claro que cuando son individuales hay total libertad, pero en el caso de decisiones colectivas, como en el caso de las cooperativas, entonces prevalecen las decisiones mayoritarias, que marcan las grandes líneas. El tipo de relaciones se ve influido por las prácticas comunes en cada cadena, y también por la facilidad que supone una determinada práctica económica entre las partes negociantes. El aumento de la competitividad es una razón que induce a las partes a decidirse por un determinado tipo de relaciones.

Las empresas, quizás animadas por su escasa dimensión, están concentrando sus esfuerzos de una manera creciente en el principal proveedor o cliente, que alcanza a tener un porcentaje muy

alto de las transacciones económicas de la empresa. Puede llegar a existir casi exclusividad en el montante económico, pero lo normal es que supere el 50 por 100. Además, es normal que las relaciones perduren durante años entre empresas tradicionales del sector. Las pequeñas y medianas empresas suelen tener sus proveedores y clientes en un radio de acción geográfico cercano, lo que induce a que se creen grupos de empresas muy interrelacionadas que conjuntamente ocupan a buen número de trabajadores.

Es interesante señalar que las empresas desean interlocutores que tengan situaciones económicas similares. Es decir, que cuando son pequeñas y medianas tengan la oportunidad de hacer negocios con empresas de similar tamaño, y cuando son grandes, también desean interlocutores de su misma dimensión. Parece que el entendimiento económico es mejor cuando hay similitud de problemas y planteamientos. Las relaciones personales pesan más entre pequeños y medianos empresarios agroalimentarios.

La fiabilidad marca las relaciones económicas entre empresas de pequeña y mediana dimensión, junto con la satisfacción con los clientes y proveedores. Sin embargo, esta característica no tiene tanta importancia cuando las relaciones contractuales son dominantes, ya que el cumplimiento de lo pactado y el constante seguimiento de las cláusulas de obligado cumplimiento es la principal referencia. En estos casos, se dejan pocos aspectos al libre albedrío y se buscan seguridades para que muchos temas estén bajo control.

Las relaciones estables se rompen cuando los rendimientos económicos no alcanzan unos mínimos, que, en el caso de las cadenas de distribución, vienen determina-

dos por la rotación que los productos tienen en sus lineales, lo que hace, que o bien todos los productos sean retirados, o sólo algunas referencias sean desplazadas. En el caso de nueva penetración comercial en la distribución, suele ser la innovación de los productos y los servicios añadidos los que marcan las diferencias.

En todo caso, las relaciones entre las partes siempre suponen un efecto sobre los resultados económicos empresariales. Las empresas señalan aspectos como el montante total de las ventas, los beneficios y la reducción de costes, pero todavía resulta más interesante que se considere que tanto la calidad de productos y procesos como la innovación se ven seriamente afectados, positiva pero también negativamente. Por ello, el papel de las cadenas de distribución alimentaria en Europa y Estados Unidos es diferente. La mayor fortaleza de unas cuantas empresas distribuidoras en Europa hace que tengan una mayor participación en la innovación de productos alimentarios que en Estados Unidos, donde la agroindustria es el núcleo casi exclusivo de innovación.

2. La comunicación en la cadena agroalimentaria

En un mundo cada vez más complejo, la comunicación toma un papel determinante en las relaciones empresariales. La comunicación se puede entender bajo dos prismas: uno estaría más relacionado con las filosofías empresariales de cómo hacer negocios y, por lo tanto, el entendimiento o desentendimiento que ello produce; el otro estaría más relacionado con los medios y maneras que se usan para comunicar más eficientemente, en circunstancias normales o en momentos en los que existen problemas.

La comunicación no es un problema sólo del manejo de la lengua, sino de orientación empresarial, con todo lo que ello implica. Evidentemente, a escala internacional, se impone el dominio del inglés para poder entenderse con proveedores y clientes, aunque otras lenguas apoyan los negocios puntuales en ciertos países y zonas geográficas. Se suele considerar que las multinacionales buscan, en los medios humanos que trabajan en sus cuadros directivos, personas que entiendan la filosofía de la empresa y de que tengan capacidades para entender culturas de diferentes lugares donde están implantadas sus factorías y venden sus productos.

En esa comunicación empresarial tienen un papel primordial las empresas líderes, independientemente del nivel de la cadena donde se encuentren. Son las empresas que comunican elementos fundamentales que van a afectar al resto de la cadena. La transmisión de sus ideas se realiza directamente a sus clientes y proveedores, pero otras empresas deben de estar atentas a los mensajes. Así, cuando las cadenas de distribución toman decisiones y se las comunican directamente a las empresas agroindustriales, también están influyendo sobre otras empresas que se encuentran en la producción de materias primas agrarias.

Las empresas usan de medios escritos para sus comunicaciones diarias o más frecuentes, y dejan sus contactos orales, a través del teléfono y de los encuentros personales, para cuando existen problemas de alguna naturaleza. El correo electrónico todavía no está muy implantado entre algunas empresas, y el fax sigue siendo un medio generalizado. Los contactos personales dependen, entre otras razones, de la proximidad física en la que se encuentran los interlocutores. Así, los proveedores locales

tienen una comunicación más intensa con sus clientes que los proveedores que cubren un marco territorial más amplio.

Los contratos pueden considerarse como piezas referenciales en las que se expresan los términos en los que se comunican las partes contratantes. Muchos de los contratos que se aplican en el sector agroalimentario son similares, aunque cada empresa introduce sus propias peculiaridades. La contratación anual es la más común, y su renovación suele ser casi automática cuando las relaciones son estables, aunque siempre hay novedades que suelen afectar a los términos que definen la calidad y algunas de las condiciones monetarias.

La frecuencia de comunicación varía entre las empresas de cada cadena, y también depende de que se trate de productos perecederos o no perecederos. En muchas circunstancias, hay una comunicación diaria cuando se trata de pedidos, ya que la logística no permite tiempos muertos y las plataformas logísticas no suelen almacenar mercancías, ni tampoco conviene sobrellevar cargas financieras excesivas, por lo que lo ideal es que transcurra el mínimo tiempo posible entre los momentos de producción y de venta.

La frecuencia de comunicación puede ser definitiva de las necesidades de muchos negocios y empresas, pero la calidad de la comunicación puede tener unas repercusiones nítidas en los resultados empresariales. La calidad de la comunicación se ve influida por la fiabilidad y la satisfacción de las relaciones, existentes entre las partes, e influye positivamente en la sostenibilidad de las relaciones. La influencia de las relaciones personales en la comunicación es más manifiesta que la que se da en las relaciones económicas.

V. COMENTARIOS FINALES: HACIA UNA VISIÓN GLOBAL DE LAS ACTUACIONES EMPRESARIALES

Las empresas agroalimentarias, como sucede en otros sectores económicos, tienden hacia la especialización para poder conseguir una mayor competitividad. La mayoría de las empresas son de pequeña y mediana dimensión, lo que no les da una visión global sobre los negocios que existen en el resto de la cadena agroalimentaria. Sin embargo, el éxito de sus productos y servicios se debe no sólo a su actuación individualizada, sino también a la coordinación de acciones entre los agentes económicos de la cadena agroalimentaria.

Las exigencias actuales para los empresarios agroalimentarios son mayores que antes, porque deben manejar un mayor volumen de información que, en parte, les afecta indirectamente, pero que puede ser fundamental para obtener la necesaria diferenciación y así alcanzar con éxito determinados nichos de mercado. Sus relaciones con los proveedores y clientes pueden estar condicionadas por otras empresas que marcan el carácter de toda la cadena agroalimentaria. Finalmente, son las empresas líderes las que marcan las principales condiciones a las que el resto de la cadena tiene que adaptarse.

La filosofía de las pequeñas y medianas empresas ha sido cuidar de la elaboración de los productos, y no tanto de los servicios. Sin embargo, las necesidades actuales del mercado demandan exigencias más complejas que, ante todo, consisten en cumplir con las exigencias finales de los consumidores, pero atendiendo a lo que cada estamento de la cadena agroalimentaria debe aportar para alcanzar el éxito. Un aspecto

importante es la constante innovación y la transmisión de la información, tanto con los proveedores como con los clientes.

Los nuevos empresarios agroalimentarios deberán saber añadir a sus típicas funciones productivas nuevas habilidades relacionadas con el manejo eficiente de la información, conocimiento sobre cómo llevar negociaciones en situaciones críticas con otros empresarios, localización de oportunidades en los mercados atendiendo a las nuevas demandas de los consumidores, establecimiento de una filosofía de la innovación en todo su entorno empresarial, creación de acuerdos de larga duración, resolución de problemas con sus clientes y proveedores de una manera eficaz, y un buen conocimiento de los condicionantes que se dan en la cadena agroalimentaria y que están directa o indirectamente relacionados con su actividad empresarial, entre otros aspectos. En definitiva, aunque su tamaño sea pequeño, su visión debe ser amplia para poder competir en los mercados agroalimentarios actuales.

NOTA

(*) Los autores en este trabajo tratan de reflejar las ideas que han ido surgiendo en su propia investigación a lo largo de los últimos cuatro o cinco años, o bien se han publicado o está en proceso de investigación, como es el caso de un proyecto europeo sobre el funcionamiento de las cadenas en el que están actualmente inmersos. Por ello, la bibliografía aportada se entiende como una «bibliografía de consulta» para el lector que quiera profundizar más en lo expuesto en el artículo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBISU, L.M. (2004), «Estrategias empresariales y mercado internacional del vino», *Quaderns Agroambientals*, 5: 7-22.
- (2007a), «Quality perception and consumer behaviour», en HERVIEU B. (ed.), *Mediterra. Identity and quality of Mediterranean foodstuffs*, Sciences Po, París.
- (2007b), «Food safety and market needs», en HERVIEU B. (ed.), *Mediterra. Identity and*

Quality of Mediterranean Foodstuffs, Sciences Po, París.

ALBISU, L.M. y GRACIA, A. (2003), «La industria agroalimentaria española y los nuevos mercados de la Europa del Este», *Economía Industrial*, 344: 99-110.

— (2008), «Food distribution chains and their suppliers: some key issues», *Documento de Trabajo 08/02*, Unidad de Economía Agroalimentaria y de los Recursos Naturales, Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA), Zaragoza.

ALBISU, L.M.; GRACIA, A., y SANJUÁN, A.I. (2004), *La industria agroalimentaria en el Valle del Ebro*, Gobierno de Aragón, Zaragoza.

BLOM, J. (2007), *The Food Supply Chain in 2020. The New Food Economy*, LEI-Wageningen UR.

BUNTE, F., y VAVRA, P. (2006), *Supermarkets and the Meat Supply Chain: The Economic Impact of Food Retail on Farmers, Processors and Consumers*, OECD, París.

COMPETITION COMMISSION, UK (2007), *The Supply of Groceries in the UK Market Investigation*.

COX, A. (1999), «Power, value and supply chain management», *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4): 167-175.

DE MAGISTRIS, T., y GRACIA, A. (2008), «Co-operation and economic relationship as determinants for competitiveness in the food sector: the Spanish wheat to bread chain», comunicación presentada en *Organized Session: «Co-ordination and Co-operation in European Food Chains: Theoretical Considerations and Empirical Relevance»* en el XII EAAE Congress, Gent (Belgium).

EUROPEAN COMMISSION (2007), *Competitiveness of the European Food Industry. An Economic and Legal Assessment*.

FIAB (2005), *Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española* (www.fiab.es).

— (2006), *Informe económico de la industria agroalimentaria* (www.fiab.es)

GELLYNX, X., y MOLNAR, A. (2008), *Chain governance structures: The case of the traditional food sector in the EU*, Comunicación presentada en el *II International European Forum on International Centre for Food Chain and Network Research System Dynamics*.

GRACIA, A., y ALBISU, L.M. (2004), «Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas», *Economía Industrial*, 356: 1-14.

GRACIA, A.; DE MAGISTRIS, T., y ALBISU, L.M. (2008), *Supply Chain relationships and firm's competitiveness in the Spanish cured ham chain*, *VIII Conferencia Internacional en Management in Agrifood Chain and Networks*, Ede (The Netherlands).

<p>HOBBS, J.E., y YOUNG, L.M. (2000), «Vertical linkages in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence», <i>Supply Chain Management</i>, 5(3): 131-142.</p> <p>MAPA (2003). <i>Análisis de la innovación en las PYME agroalimentarias</i>, (www.mapa.es/es/alimentacion/).</p>	<p>MEYER, R. (2007), «Comparison of scenarios on futures of European food chains», <i>Trends in Food Science & Technology</i>, 18: 540-545.</p> <p>MOHR, J.; FISHER R., y NEVIN, J. (1996), «Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control», <i>Journal of Marketing</i>, 60 (3): 103-115.</p>	<p>PETROVICI, D.A.; RITSON, C., y NESS, M. (2005), «Exploring disparities and similarities in European Food consumption patterns», <i>Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales</i>, 75: 25-50.</p> <p>YOUNG, L.M., y HOBBS, J.E. (2002), «Vertical linkages in agri-food supply chains: Changing roles for producers, commodity groups and government policy», <i>Review of Agricultural Economics</i>, 24(2): 428-441.</p>
---	--	---