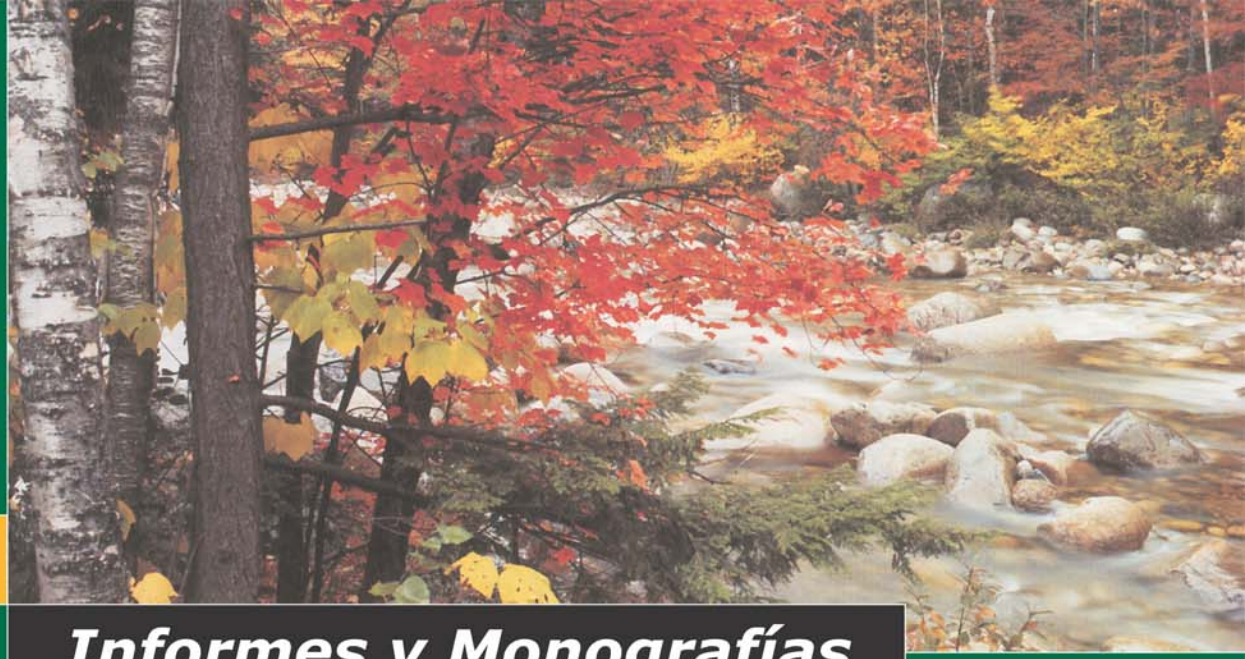


8

Informes y Monografías

El complejo agroalimentario andaluz. Presente y futuro

Documento de reflexión sobre la necesidad de fomentar la integración cooperativa en Andalucía

instituto (ir) cajamar

cajamar

Este estudio ha sido realizado a petición de FAECA, dada la necesidad de adaptar las empresas cooperativas andaluzas al nuevo entorno internacional y, al rápido proceso de concentración de la distribución agroalimentaria

Edita:
Caja Rural Intermediterránea. Cajamar.
www.cajamar.es

Redacción y Administración:
Instituto de Estudios de Cajamar.
www.instituto.cajamar.es

Diseño y maquetación:
Instituto de Estudios de Cajamar.
www.instituto.cajamar.es

Depósito Legal: AL-78-2005

Imprime: Escobar Impresores, S.L. El Ejido (Almería).

Fecha de publicación: Marzo 2005.

Índice

1. Introducción 5

2. Importancia del complejo agroalimentario andaluz 6

3. Papel de las cooperativas en el complejo agroalimentario andaluz 9
   3.1. Grado de concentración por sectores productivos 11
   3.2. Principales cooperativas agrarias andaluzas 13
   3.3. Las sociedades cooperativas en el contexto de la industria agroalimentaria 14

4. La concentración de la distribución alimentaria 15
   4.1. La dimensión de la gran distribución en Europa 17
   4.2. Principales tendencias en la relación de las cadenas de distribución con sus suministradores 18
   4.3. Un nuevo tipo de relación entre fabricantes y distribuidores 19

5. Estrategias de futuro de las empresas agroalimentarias 21
   5.1. Estructura de la industria alimentaria por países 23
   5.2. Los grandes grupos empresariales europeos 24

6. La nueva estructura de relaciones entre distribución e industria alimentaria 27
   6.1. Concentración empresarial 28
   6.2. Aumento de la cuota de mercado 28
   6.3. Competencia del discount 28
   6.4. Potenciación de la marca del distribuidor 28
   6.5. Reducción del número de referencias 29
   6.6. Centralización de compras 29
   6.7. Gestión por categorías 30
   6.8. Respuesta eficaz al consumidor 31
   6.9. Intercambio electrónico de datos 31
   6.10. Trazabilidad 31

7. Tendencias en el consumo alimentario 32
   7.1. El consumo de alimentos en España 33
   7.2. Lugar de compra de los alimentos 35

8. La distribución y consumo de los principales sectores agrarios andaluces 36
   8.1. Aceite de oliva 36
   8.2. Frutas y hortalizas 38
   8.3. Lácteos 39

9. Procesos de integración cooperativa en España 40

10. Principales conclusiones 42

1. Introducción

El complejo agroalimentario andaluz, compuesto por todas las actividades de producción agraria y las correspondientes a la transformación y comercialización de los productos primarios, representa uno de los pilares de la economía regional, con una repercusión directa muy importante sobre la producción y el empleo, y contribuye al equilibrio territorial de la región, al localizarse gran parte de las empresas en las zonas rurales andaluzas. Además, se trata del principal sector exportador de la economía andaluza.

Desde el lado de la demanda el sector se encuentra situado en un contexto de cambio, con importantes modificaciones que se están produciendo en el marco institucional, en los intercambios comerciales entre países y regiones, en la organización de los sistemas de venta minoristas y en las demandas de los consumidores.

Todas estas circunstancias obligan a un continuo proceso de adaptación para poder alcanzar elevadas tasas de competitividad, que permitan mantener o incrementar la magnitud del mencionado complejo agroalimentario.

Dentro de este contexto, hay que hacer especial mención al papel que han jugado, y que van a seguir jugando, las empresas asociativas agrarias, materializadas en las cooperativas y sociedades agrarias de transformación. La escasa dimensión media de la explotación agraria y las crecientes necesidades de dimensión empresarial, para abordar los proyectos de industrialización y comercialización, han obligado a los agricultores a unirse para crear unas empresas de mayor tamaño y de mayor capacidad financiera y empresarial. Este proceso, tal y como se verá a lo largo del presente informe, tendrá que intensificarse en los próximos años mediante la progresiva integración de estas empresas asociativas agrarias, hasta constituir sociedades capaces de competir en el actual entorno globalizado.

Indicar por último que, la respuesta que necesita el complejo agroalimentario andaluz requiere de la unificación de esfuerzos y la actuación conjunta de todos los directa e indirectamente implicados, es decir, agricultores, empresas asociativas, administración pública, entidades financieras, etc.

Con este trabajo se pretende ofrecer, de manera breve y clara, una revisión de los principales elementos que aconsejan la elaboración de una estrategia de integración del cooperativismo agrario andaluz. Los aspectos que se van a describir van a ser:

- La importancia del complejo agroalimentario andaluz en el contexto socioeconómico regional. Participación en la producción agroalimentaria española.

- El papel de las empresas asociativas agrarias en el complejo agroalimentario andaluz.
- Evolución en la demanda de los productos agroalimentarios, tanto desde el punto de vista de la reestructuración de la Gran Distribución Europea como por los cambios en los gustos y necesidades del consumidor.
- Estrategias que están siguiendo las principales empresas agroalimentarias para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- Posibilidades de integración entre empresas asociativas agrarias.

A partir de los resultados obtenidos se plantearán las conclusiones más importantes.

El complejo agroalimentario andaluz

Se enfrenta a un contexto de cambio, debido a las modificaciones que se están produciendo en:

- El marco institucional: con la ampliación de la Unión Europea, el proceso de liberalización comercial impulsado por la Organización Mundial del Comercio y los Acuerdos Euromediterráneos.
- La concentración de la demanda en las grandes cadenas minoristas.
- Las nuevas demandas del consumidor, que desean productos más sanos, más nutritivos y más fáciles de preparar.

La empresa asociativa agraria

Materializada bajo las fórmulas de cooperativas y SATs, principalmente, es el medio adecuado para que las explotaciones agrarias unan sus esfuerzos y aborden los proyectos de industrialización y comercialización que exige el nuevo entorno globalizado.

2. Importancia del complejo agroalimentario andaluz

Según la información estadística que proporcionan las Cuentas Regionales de Andalucía, para el año 2000, el complejo agroalimentario, que como ya se ha indicado integra las ramas primarias productoras de alimentos básicos y sus elaborados, supone el 11,7% del VABpb[1], el 13,4% del empleo, el 40,9% de las exportaciones y el 14,4% de las importaciones. El saldo de la balanza comercial es positivo en más de 2.440 millones de euros, con una tasa de cobertura del 241%. La importancia que se desprende de las cifras anteriores queda notablemente amplificada por el efecto de arrastre que tiene sobre otras industrias y servicios, entre los que cabe destacar la fabricación y comercialización de productos fitosanitarios, fertilizantes, maquinaria agrícola y de transformación, envases y embalajes, servicios de asesoramiento técnico, informáticos, servicios financieros, transporte, etc.

En valores absolutos, el CAA generó un VAB de más de 8.660 millones de euros y dió empleo a 323.000 personas. Sin embargo, contrariamente a lo que está ocurriendo en el conjunto del sector agroalimentario, en Andalucía se está produciendo un incremento en el peso relativo de la producción primaria frente a la aportación de los procesos agroindustriales, cuya participación ha pasado de ser el 31,5% en el

1 Valor Añadido Bruto a precios básicos

año 1995 al 27,4% en el año 2000, lo que puede dar idea de una falta de dinamismo para dar respuesta a las nuevas demandas de los consumidores por lo que se refiere a la oferta de productos alimentarios.

Dentro del sector primario, las macromagnitudes agrarias andaluzas ofrecen un valor de la producción final agraria en el año 2002 de 9.044 millones de euros, distribuidos entre las distintas ramas según viene reflejado en el siguiente Gráfico 1.

Se observa claramente el gran peso que representa la producción agrícola, con el 81% del total. Los principales grupos de cultivos están fuertemente concentrados en la hortofruticultura y el aceite y aceituna.

Por lo que respecta a los principales sectores de la industria de la alimentación y bebidas, la Encuesta Industrial de Empresas del año 2001 ofrece una visión clara sobre el reparto del empleo, la producción y el valor añadido bruto. En la Tabla 1 se han recogido estos datos, así como los ratios del VAB por empleo y de VAB por el valor de la producción.

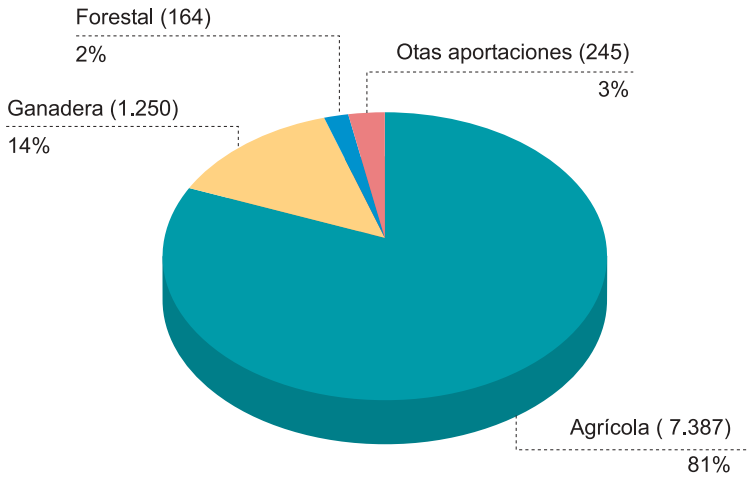


Gráfico 1.
Distribución de la Producción Final Agraria por ramas de actividad. Millones de Euros. 2002.

Fuente: CAP. Junta de Andalucía.

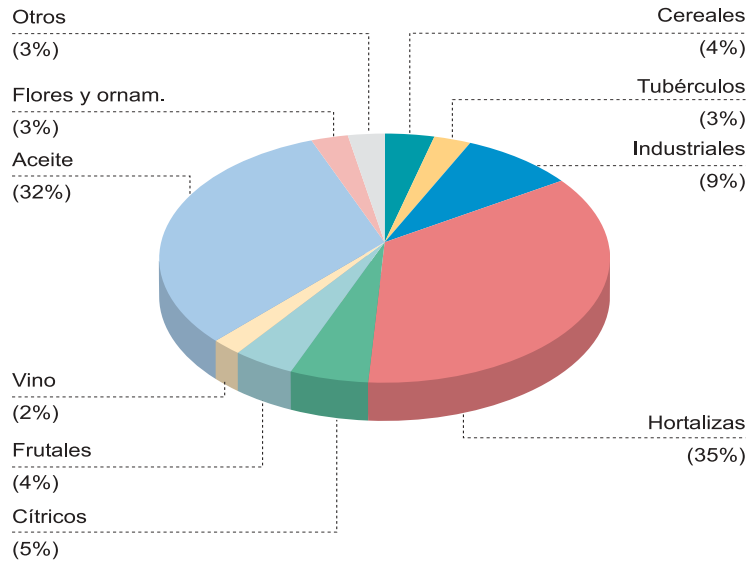


Gráfico 2.
Distribución de la PFAgrícola por grupos de cultivos. 2002.

Fuente: CAP. Junta de Andalucía.

Tabla 1.

Principales variables de la industria alimentaria por sectores. 2001.

Fuente: IEA. Encuesta Industrial de Empresas

	Empleo	VAB Mill. euros	Producción Mill. euros	VAB/empleo (euros)	VAB/Prod. (%)
Industria cárnica	8.827	242,63	1.507,44	27.487	16,1
Conservas pescado	1.614	29,62	93,62	18.352	31,6
Conservas frutas y hortalizas	4.144	101,20	702,05	24.421	14,4
Aceites y grasas	7.558	326,99	2.757,53	43.264	11,9
Industria láctea	2.599	94,66	551,64	36.422	17,2
Molinería	1.270	87,51	405,19	68.906	21,6
Alimentación animal	1.167	52,56	391,83	45.039	13,4
Panadería y Pastelería	13.495	255,57	587,86	18.938	43,5
Azúcar, café y cacao	3.009	122,63	414,09	40.754	29,6
Bebidas alcohólicas	5.165	392,41	1.182,45	75.975	33,2
Aguas y bebidas no alcohólicas	1.982	177,09	755,05	89.349	23,5
Otros	2.990	184,10	543,81	61.572	33,9
TOTAL	**53.820**	**2.067**	**9.893**	**38.405**	**20,9**

Por tanto, para el año 2001 el valor de la producción de bienes y servicios de la industria alimentaria alcanzó un valor próximo a los 9.900 millones de euros, con una generación de valor añadido de más de 2.000 millones de euros y casi 54.000 empleos directos.

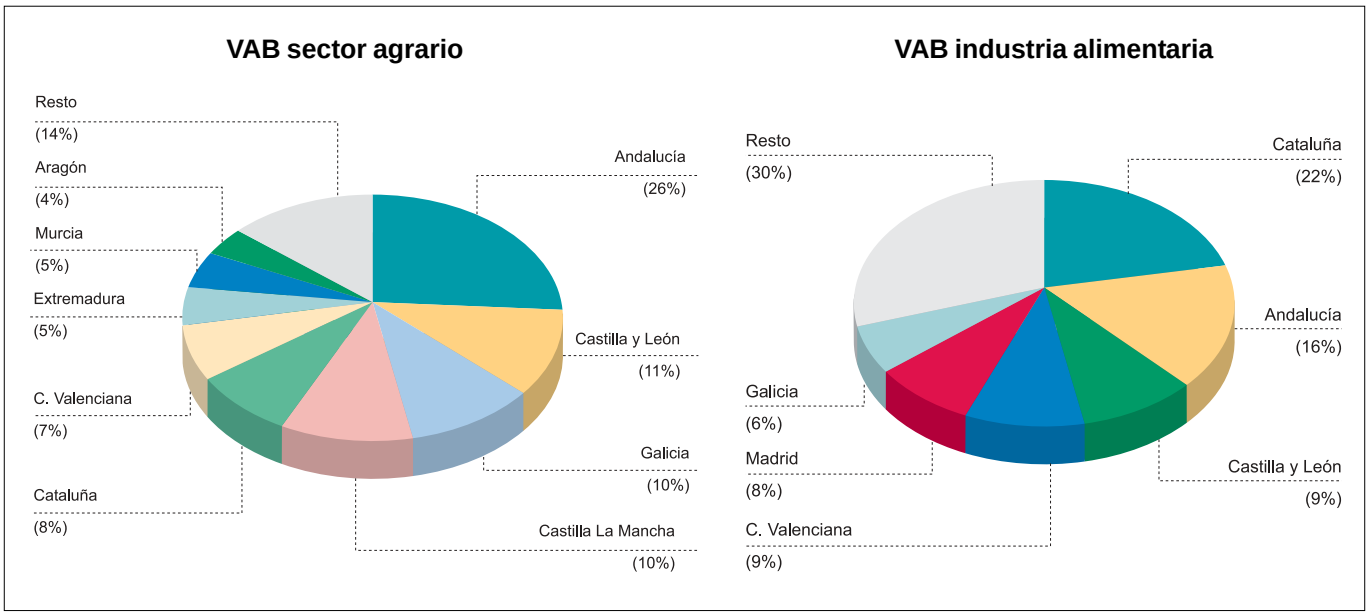
Por sectores, destacan el de aceites y grasas, cárnicas, bebidas alcohólicas y panadería y pastelería, que aglutinan más del 60% del valor para las tres variables consideradas. En cuanto a los sectores más productivos se encuentran el de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y el de molinería en términos de VAB por empleo y el de panadería y pastelería, bebidas alcohólicas y conservas de pescado por lo que se refiere al porcentaje de VAB generado por valor de la producción.

Es especialmente significativo el escaso valor añadido que aportan sectores industriales claves de Andalucía como son el de aceites y grasas (11,9%), las conservas de frutas y hortalizas (14,4%), cárnicos (16,1%) y lácteos (17,1%).

Gráfico 3.

Distribución autonómica VAB sector agrario e industria alimentaria.

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España 2001.



Considerando el Complejo Agroalimentario Andaluz en el contexto nacional se obtiene que significa el 25,8% de la producción primaria y el 16,4% de la producción industrial. Así, mientras que para la primera se ha constituido en la Comunidad Autónoma que más valor aporta a la producción nacional, en la segunda se encuentra desplazada del ranking nacional por Cataluña, que con casi 3.200 millones de euros de VAB es la región agroindustrial más importante de España.

Como primera conclusión importante que se extrae de los datos anteriores está la pérdida de peso relativa de la industria agroalimentaria andaluza con respecto a la producción primaria en el contexto nacional, lo que significa una escasa transformación de los productos en la región, y por tanto una modesta generación de valor añadido.

El VAB generado por la industria alimentaria en Andalucía representa el 46% del VAB agrario, siendo una de las regiones con valores más bajos para este indicador. Este índice se eleva hasta el 195% en Cataluña, 130% en Asturias y 86% en la Comunidad Valenciana. La media española es del 72%.

Si se fomentase en Andalucía la modernización de las empresas agroalimentarias, con objeto de incorporar mayor valor añadido a los procesos de manipulación y transformación de los productos agrarios, se podría alcanzar una importante generación de valor añadido y empleo.

La aproximación a los ratios medios españoles, en cuanto grado de transformación agroalimentaria y productividad por empleado, se podrían traducir en un **incremento del 57% en el valor añadido** (1.358 millones de euros adicionales) y en la **creación de 45.000 nuevos puestos de trabajo**.

3. Papel de las cooperativas en el complejo agroalimentario andaluz

Tradicionalmente, el asociacionismo agrario, a través de cooperativas y sociedades agrarias de transformación, ha sido una de las fórmulas empresariales elegidas para poder generar las economías de escala necesarias para la producción y/o primera transformación. En algunos casos estas empresas han ido avanzando en la cadena de valor hasta la puesta en mercado de los productos, sin embargo, en otros muchos se han limitado a la realización de las primeras transformaciones corriendo a cargo de otras empresas los procesos industriales y comerciales posteriores.

En Andalucía, y aunque en los últimos años ha tenido lugar un importante proceso de creación y consolidación de cooperativas, todavía representan un porcentaje modesto de la producción primaria y aún mucho más pequeño por lo que se refiere a la producción industrial. Además, en muchos casos las cooperativas tienen una pequeña dimensión y un déficit empresarial que les impide avanzar en la dirección que marca la nueva distribución alimentaria.

El número de cooperativas asociadas a la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias ascendía en el año 2002 a un total de 648, con una facturación conjunta de más de 2.550 millones de euros. Teniendo en cuenta que la producción final agraria para ese año superó los 9.000 millones de euros, y que dentro de las ventas de las cooperativas se incorpora el valor de determinadas transformaciones industriales y las ventas de insumos de producción, se puede afirmar que menos del 20% de la agricultura andaluza está cooperativizada. La situación varía notablemente según los distintos sectores, así la molturación de aceite y la aceituna de mesa presenta un nivel de asociacionismo de más del 40%, menos del 30% para la producción de hortalizas, el 20% para frutas, 9% en flor cortada, 29% en la producción de vino y en el conjunto de la producción ganadera se sitúa por debajo del 15%.

Si se compara la situación del cooperativismo agrario andaluz con respecto al resto de España y Europa se observan unos ratios económicos en torno a la media española en cuanto a facturación por cooperativa y por socio, siendo estos valores de 3,34 millones y 10.909 euros respectivamente. Para la primera variable las mayores dimensiones medias se alcanzan en las comunidades de Asturias, Galicia y Murcia, con valores medios de facturación por cooperativa superiores a los 5,5 millones de euros. Estas mismas comunidades, junto a Cataluña y Navarra alcanzan facturaciones por cada socio superiores a los 23.000 euros.

Tabla 2.

Número de empresas, facturación y socios de las cooperativas en España. 2001.

Fuente: CCAE.

	Nº Coop	Facturación Mill. euros	Nº socios	Facturación/ Coop	Facturación/ socio	Socios/ Coop
Andalucía	786	2.625	240.630	3,34	10.909	306
Aragón	202	589	52.797	2,92	11.156	261
Asturias	85	469	14.730	5,52	31.840	173
Baleares	46	58	5.732	1,26	10.119	125
Canarias	46	123	11.930	2,67	10.310	259
Cantabria	26	58	7.745	2,23	7.489	298
Castilla-La Mancha	449	980	126.490	2,18	7.748	282
Castilla-León	350	1.262	70.520	3,61	17.896	201
Cataluña	430	1.287	53.908	2,99	23.874	125
Com. Valenciana	561	1.360	220.810	2,42	6.159	394
Extremadura	298	548	49.215	1,84	11.135	165
Galicia	198	1.148	48.408	5,80	23.715	244
La Rioja	45	135	7.250	3,00	18.621	161
Madrid	36	82	8.745	2,28	9.377	243
Murcia	98	547	23.175	5,58	23.603	236
Navarra	191	544	23.816	2,85	22.842	125
País Vasco	79	198	12.015	2,51	16.479	152
ESPAÑA	**3.926**	**12.013**	**977.916**	**3,06**	**12.284**	**249**

Tabla 3.

Número de empresas, facturación y socios de las cooperativas en la UE. 1999.

Fuente: COGECA.

	Nº Coop	Facturación Mill. euros	Nº socios	Facturación/ Coop	Facturación/ socio	Socios/ Coop
Austria	1.070	-	-	-	-	-
Bélgica	300	3,00	50	10,00	60.000	167
Dinamarca	18	11,65	95	647,22	122.632	5.278
Alemania	4.044	37,90	2.950	9,37	12.847	729
Grecia	6.300	0,12	735	0,02	163	117
Finlandia	69	9,00	230	130,43	39.130	3.333
Francia	3.700	64,00	1.100	17,30	58.182	297
Irlanda	122	12,00	185	98,36	64.865	1.516
Italia	6.486	17,50	899	2,70	19.466	139
Luxemburgo	9	0,23	-	25,56	-	-
Holanda	110	24,00	255	218,18	94.118	2.318
Portugal	1.070	0,90	580	0,84	1.552	542
España	3.930	9,50	1.240	2,42	7.661	316
Suecia	53	10,00	300	188,68	33.333	5.660
Reino Unido	565	12,38	241	21,91	51.369	427
Total UE	**27.846**	**212,18**	**8.860**	**7,62**	**23.948**	**318**

Sin embargo, en el contexto de la Unión Europea se comprueba la escasa dimensión media de las cooperativas españolas, en general, y de las andaluzas en particular. Así, la facturación media por empresa y socio duplican los valores andaluces, con el caso extremo de Dinamarca donde la facturación por cooperativa supera los 600 millones de euros y los 122.000 euros por socio. Países con agriculturas mucho más modestas que la española presentan producciones cooperativizadas más elevadas como son el caso de Dinamarca, Irlanda, Holanda, Suecia y el Reino Unido.

En las Tablas 2 y 3 vienen reflejados los principales datos numéricos de las cooperativas por Comunidades Autónomas y por países, respectivamente.

De la información reflejada en estas tablas se puede afirmar que el cooperativismo agroalimentario andaluz está constituido mayoritariamente por empresas de pequeño y mediano tamaño, lo que significa un gran handicap para llevar a cabo las inversiones tecnológicas necesarias en producción, gestión y comercialización, y la práctica exclusión del escenario del comercio agroalimentario europeo y mundial, donde las empresas que actúan, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda, presentan dimensiones cada vez más elevadas.

3.1. Grado de concentración por sectores productivos

Para analizar el nivel de concentración existente en Andalucía en cada uno de los sectores productivos agroalimentarios se han tomado los datos de FAECA referentes a sus cooperativas asociadas. Se complementará con una comparación de las principales empresas andaluzas para dichos sectores, según la información obtenida del anuario Alimarket.

El número real de cooperativas asociadas a FAECA es de 648, no obstante, al analizar los datos por sectores aparecen 1.012 debido a que en muchos casos una cooperativa puede tener actividad en uno o más sectores.

Destacar las producciones de frutas y hortalizas y de aceite y aceituna como los dos grandes sectores del cooperativismo andaluz, representando, con todos los distintos subgrupos que los constituyen, el 71% de la facturación.

Aunque este estudio, agrupado por sectores, puede esconder una gran variabilidad de situaciones permite conocer el nivel de demografía empresarial existente.

Los mayores niveles de facturación medios se obtienen para los sectores de fresa y hortalizas frescas, que alcanzan valores en torno a los 10 millones de euros, es decir, cuatro veces más que la media global. Las cooperativas de pienso, vacuno de leche y porcino ibérico consiguen superar los 5 millones de euros de facturación media, situándose el resto de sectores muy por debajo de dicha cifra. Un sector tan importante para Andalucía como es el del aceite de oliva presenta una enorme dispersión empresarial, con más de 300 cooperativas que facturaron 719 millones de euros en el 2001. Menores dimensiones empresariales medias se observan para sectores también importantes en Andalucía como el de cítricos, vitivinícola, cop, suministros, etc.

TABLA 4.

DATOS SECTORIALES DEL COOPERATIVISMO ANDALUZ ASOCIADO A FAECA. 2001.

Fuente: COGECA

	Facturación (e)	Nº	Fact. coop.
Porcino blanco	18.738.679	8	2.342.335
Porcino ibérico	10.050.592	2	5.025.296
Vacuno leche	101.239.391	19	5.328.389
Vacuno carne	8.186.575	3	2.728.858
Ovino	4.884.842	7	697.835
Caprino	14.079.279	11	1.279.934
Hortalizas frescas	714.846.660	74	9.660.090
Tropicales	25.785.280	11	2.344.116
Frutas	26.326.610	20	1.316.331
Cítricos	47.181.423	26	1.814.670
Frutas y hortalizas transformadas	21.110.429	17	1.241.790
Fresa	152.610.465	15	10.174.031
Espárrago	23.661.124	21	1.126.720
Flor cortada	21.902.139	10	2.190.214
Frutos secos	14.467.194	22	657.600
Vitivinícola	46.238.394	40	1.155.960
Aceite de oliva	719.606.445	316	2.277.236
COP	80.875.767	85	951.480
Algodón	37.599.040	13	2.892.234
Aceituna de mesa	65.433.548	51	1.283.011
Aves y huevos	10.437.106	7	1.491.015
Suministros	193.368.923	195	991.636
Arroz	9.512.500	1	9.512.500
Pienso	151.975.391	26	5.845.207
Tabaco	3.689.594	2	1.844.797
Azúcar	100.245	2	50.123
Corcho	471.246	1	471.246
Agricultura ecológica	3.804.962	7	543.566
Total	**2.528.183.843**	**1.012**	**2.498.205**

Entre las empresas que alcanzaron en el año 2002 facturaciones superiores a los 60 millones de euros la presencia de cooperativas es muy escasa. Así dentro de la producción de aceite se encuentran 5 grupos cooperativos y 12 sociedades mercantiles. En el grupo de frutas y hortalizas hay 4 agrupaciones de productores y 5 sociedades anónimas. En aves y cárnicos se encuentran dos sociedades mercantiles. En lácteos tenemos una cooperativa y dos sociedades mercantiles, en arroz dos sociedades mercantiles, en congelados una, y otra en conservas vegetales y harinas.

Por tanto, dentro del minifundismo empresarial del sector agroalimentario andaluz la situación es aún más crítica en el mundo cooperativista, con un elevado número de empresas de pequeño tamaño que no pueden alcanzar óptimas economías de escala en los procesos de transformación de los productos primarios y que presentan una gran debilidad negociadora frente a sus potenciales clientes.

Dentro de esta situación general, que reflejan los datos medios del sector, se encuentran notables diferencias que merecen ser tenidas en cuenta, y para lo que se expone a continuación el siguiente apartado sobre las principales cooperativas andaluzas.

3.2. Principales cooperativas agrarias andaluzas

Como ya se ha indicado anteriormente, los valores medios de facturación de las empresas cooperativas andaluzas muestran que la mayor parte de ellas se clasificarían dentro de las empresas de pequeño y mediano tamaño. De un análisis de las cifras de negocio del año 2002 se puede comprobar que en el conjunto de la región tan sólo 38 cooperativas superaban los 10 millones de euros de ventas, y dentro de las primeras 20 empresas del sector agroalimentario andaluz sólo se situarían tres cooperativas: COVAP, CASI y HOJIBLANCA.

A pesar de ser Andalucía la primera Comunidad Autónoma por lo que respecta a producción agraria, número de cooperativas y facturación de las mismas, sólo hay dos cooperativas andaluzas que en el año 2002 han conseguido situarse entre las diez primeras empresas de este tipo a nivel nacional, gracias al importante crecimiento orgánico que han experimentando.

Entre las primeras cooperativas españolas se encuentran grupos como Cooperativas Orensanas (Galicia), Corporación Alimentaria Peñasanta (Asturias), Corporación Alimentaria de Guissona (Cataluña) y Anecoop (Com. Valenciana). Todas ellas han llevado a cabo, a lo largo de las últimas décadas, intensos procesos de concentración horizontal (se trata en la mayor parte de los casos de cooperativas de segundo grado que han agrupado a otras de primero) y de integración vertical, que les han permitido pasar de la simple actividad agraria a la producción de alimentos transformados y la distribución de los mismos. En el caso de la cooperativa leridana se ha llegado hasta el final de la cadena de valor con la venta de un porcentaje muy elevado de su producción a través de carnicerías y supermercados de la propia empresa.

El asociacionismo agrario ha permitido la apropiación de las plusvalías generadas en los distintos procesos de producción, transformación y comercialización por los propios agricultores, contribuyendo de esta forma al mantenimiento de un tejido social y económico en las zonas rurales. Sin embargo, presenta sus limitaciones a la hora de abordar la capitalización de las empresas para llevar a cabo proyectos de inversión importantes. Esta situación está llevando a los mayores grupos cooperativos a la constitución de sociedades mercantiles para afrontar los procesos de inversión en nuevas estructuras o bienes de equipo, la participación en otras sociedades y la internacionalización de sus actividades. Éste es el caso, por ejemplo, de Central Lechera Asturiana que ha creado la Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A., en la que ostenta el 60% del capital, de Cooperativas Orensanas que ha adquirido o constituido distintas empresas, participadas en la mayor parte en el 100% del capital, para las labores de transformación industrial y distribución, y de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona que posee el 61,4% de Corporación Alimentaria Guissona, S.A., reali-

Tabla 5.
Principales grupos cooperativos españoles. Millones euros. 2002.

Empresa	Provincia	Facturación
Cooperativas Orensanas	Orense	731
Corporación Alimentaria Peñasanta	Asturias	675
Corporación Alimentaria Guissona, S.A.	Lleida	554
Anecoop	Valencia	374
Coop. Agropecuaria de Navarra	Navarra	260
Iparlat, S.A.	Navarra	240
Coop. ACOR	Valladolid	237
COVAP	Córdoba	177
CASI	Almería	160
SAT Fibrin	Huesca	155

Fuente: Elaboración propia.

zando la cooperativa las labores de producción y la sociedad anónima las de industrialización y comercialización.

3.3. Las sociedades cooperativas en el contexto de la industria agroalimentaria

Si hay un elemento que caracterice el final del siglo XX y principios del XXI es el de la globlalización y la correspondiente liberalización de los mercados. El ámbito de actuación en el que intervienen los agentes económicos se ha ampliado notablemente y progresivamente han tenido que incrementar la dimensión de las estructuras empresariales para poder competir en un entorno cada vez más internacionalizado.

La alternativa para las organizaciones de pequeño tamaño consiste en la especialización en determinados nichos de productos y mercados.

Dentro de la primera opción, en los últimos años se han ido produciendo continuos procesos de fusión e integración empresarial con objeto de ampliar los volúmenes de producción. En una primera fase se realizaban a escala regional o nacional para pasar posteriormente a un ámbito más internacional o incluso global. Las fusiones se han iniciado, usualmente, mediante el incremento de volumen en el sector de actividad original de la empresa, para pasar posteriormente a integrar una amplia gama de productos agroalimentarios. Los ejemplos existentes en el sector agroalimentario son numerosos y diversos, con empresas como Nestlé, Danone, Unilever, Associated British Foods, Nutreco, General Mills, Parmalat , etc. así como los casos españoles de Ebro-Puleva y Sos-Cuetara.

El mundo cooperativo europeo no ha sido ajeno a estos procesos de concentración empresarial y en Europa son varias las cooperativas que han adquirido un tamaño que las sitúa entre los primeros operadores del sector.

La situación más significativa se encuentra en los países del norte de Europa, con Dinamarca y Holanda como mejores ejemplos. Las cooperativas danesas se encuentran entre los primeros grupos agroalimentarios europeos gracias al extraordinario proceso de concentración cooperativa e integración vertical que les ha permitido dominar ampliamente sus mercados domésticos y consolidar sus posiciones en el mercado europeo. Así, la cooperativa láctea Md Foods se fusionó en el año 2000 con la también cooperativa láctea sueca Arla para crear el mayor grupo lácteo europeo con una facturación, en el año 2002, de más de 5.000 millones de euros. En una situación similar se encuentra la cooperativa Danish Crown, especializada en el sector cárnico, que en el año 2002 facturó más de 5.800 millones euros, y que agrupa a más de 22.000 agricultores.

El otro país con una gran tradición cooperativa y una fuerte concentración de las mismas es Holanda. En el sector lácteo se encuentran las cooperativas Friesland Coberco, con más de 11.500 agricultores asociados y unas ventas en el año 2002 de más de 4.700 millones de euros, y Campina, con más de 9.500 agricultores y unas ventas en 2002 de más de 3.700 millones de euros. En el suministro de insumos se sitúa la cooperativa Cebeco Group con una facturación superior a 3.900 millones de euros. Y dentro del sector hortofrutícola se creó en 1996 The Greenery International, que integraba a las principales cooperativas del sector, y que se ha constituido en uno de los principales agentes mundiales con una facturación de 1.500 millones de euros.

En el resto de Europa sobresalen cooperativas como Bay Wa y Nordlmich en Alemania, Blambia, Kerry e Irish Dairy Board en Irlanda y Sodiaal y Cana-Caval en Francia.

En el caso de España ya se ha visto que la dimensión que han adquirido las principales sociedades cooperativas todavía se encuentra lejos de los ejemplos señalados anteriormente, y sólo en muy pocos casos se han iniciado procesos de concentración e integración.

Las **empresas agroalimentarias andaluzas**, en general, y las cooperativas, en particular, se caracterizan por su **reducida dimensión**, lo que significa un handicap para llevar a cabo las inversiones tecnológicas necesarias en producción, gestión y comercialización, y la práctica exclusión del escenario del comercio agroalimentario europeo y mundial, dominado, tanto desde el lado de la oferta y la demanda, por grandes empresas de carácter multinacional.

En este contexto, las empresas andaluzas necesitan en muchos casos de la participación de terceros para posicionarse en los lineales de las grandes cadenas de distribución minorista.

El modelo cooperativo de los países del norte de Europa, donde una sola empresa controla cuotas de mercado de entre el 70 y el 90% para las principales producciones, debería servir como ejemplo a imitar.

Dinamarca, con una producción final agraria similar a la andaluza, cuenta con dos cooperativas que facturan más de 5.000 millones de euros, cada una de ellas.

En **Holanda**, la mayor cooperativa láctea factura más de 4.700 millones de euros, y la principal en el sector hortofrutícola supera los 1.500 millones de euros.

COVAP, facturó 177 millones de Euros y **CASI** alcanzó los 160 millones.

HOJIBLANCA, la mayor cooperativa andaluza, tuvo unas ventas de 200 millones de euros

4. La concentración de la distribución alimentaria

El elemento clave que está provocando un profundo cambio de estructura en la cadena alimentaria, desde la producción y elaboración hasta la comercialización, ha sido la nueva dimensión adquirida por la distribución.

Aunque con distinto grado de intensificación, la gran distribución ha experimentado en las dos últimas décadas un claro proceso de sucursalización y de concentración empresarial. De la tradicional tienda independiente de barrio se pasó a las cadenas de distribución con una extensa red de puntos de venta y una serie de servicios centralizados: como las centrales de compra y los servicios de administración general, personal, contabilidad y finanzas, marketing, etc. Posteriormente, estas cadenas se han sometido a un proceso de integración, que ha dado lugar a la creación de grandes grupos de distribución, dominando un porcentaje creciente de sus respectivos mercados domésticos y, por último, se ha producido la internacionalización de los mismos. Durante todos estos años, se han ido creando y desarrollando nuevos formatos de tiendas, se han desplazado las de mayor tamaño a las afueras de las ciudades, se ha invertido intensamente en nuevas tecnologías y se han creado eficientes redes logísticas.

Además, las grandes cadenas de distribución se sitúan entre las mayores empresas del mundo en términos de número de empleados y volumen de facturación.

Todos estos cambios en el mundo de la gran distribución han sido especialmente intensos dentro del sector de la alimentación, con unos claros efectos en toda la cadena que implica una estandarización de la oferta de productos, incluso entre distintos países, y una mayor capacidad de negociación frente a los suministradores. Estos han reaccionado mediante procesos de concentración e integración que les ha permitido convertirse, a su vez, en suministradores globales de la gran distribución alimentaria, independientemente del país de implantación de las tiendas minoristas.

Esta concentración del poder de compra en unos pocos agentes significa la posibilidad de imponer a los proveedores los términos de los intercambios, tanto por lo que se refiere a los precios de compra y las formas de pago, como a los servicios que deben acompañar a los productos, posibles condiciones de entrada (pago de una cuota de ingreso o de alquiler de espacio, contribución a campañas publicitarias, …), envasado en marcas propias de la distribución, exclusividad en el suministro, etc. No obstante, hay que ser conscientes de la necesaria participación de todos los agentes que intervienen a lo largo de la cadena, que va desde el agricultor hasta el consumidor, para que el sistema siga funcionando, y en este sentido la industria agroalimentaria está sometida a un acelerado proceso de reestructuración. Se seguirá reduciendo el número de agentes que intervienen verticalmente y se ampliará la dimensión horizontal de los mismos. De esta forma, las empresas de carácter local y que aportan escaso valor añadido van a ver comprometido su futuro a corto y medio plazo.

TABLA 6.
PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA. 2002.

Fuente: M+M Planet Retail.

Empresa	País	Ventas Totales (Mill. euros)	Alimentación (Mill. euros)	Cuota mercado (%)
Carrefour	Francia	74.373	52.562	7,3
Metro Group	Alemania	55.784	27.865	5,4
Tesco	Gran Bretaña	42.097	30.879	4,1
Rewe	Alemania	39.915	29.557	3,9
ITM	Francia	38.515	29.802	3,8
Aldi	Alemania	34.100	28.985	3,3
Auchan	Francia	33.598	19.068	3,3
Edeka	Alemania	31.588	26.785	3,1
Casino	Francia	28.893	21.380	2,8
Ahold	Holanda	28.529	24.326	2,8
Leclerc	Francia	26.486	15.858	2,6
Schwarz Group	Alemania	25.621	21.226	2,5
Sainsbury	Gran Bretaña	24.885	18.041	2,4
Wal-Mart	EE.UU.	23.330	15.959	2,3
Tengelmann	Alemania	16.241	10.205	1,6
Safeway	Gran Bretaña	15.460	12.306	1,5
El Corte Inglés	España	15.044	3.339	1,5
Migros	Suiza	14.917	7.224	1,5
M&S	Gran Bretaña	12.952	4.973	1,3
Co-op Group	Gran Bretaña	12.382	7.477	1,2

4.1. La dimension de la gran distribucion en Europa

Según la empresa M+M Planet Retail, especializada en el análisis de la gran distribución, el porcentaje que representan las diez cadenas de distribución alimentaria más importantes de Europa ha ido incrementándose, progresivamente, pasando del 27,8% de cuota de mercado en 1992, al 36,2% en 1997 y el 41% en 2002. En total las ventas del último año de estas empresas superaron los 300.000 millones de euros.

En general, las tasas de crecimiento de los principales grupos de distribución en Europa se siguen situando en torno a los dos dígitos, aunque puedan existir notables diferencias. Así, en este último año, los aumentos más importantes lo han experimentado las cadenas que tienen un mayor posicionamiento en el sector del descuento, es decir, en las tiendas que ofrecen productos a un menor precio.

Lejos de concluir el proceso de concentración empresarial se siguen observando importantes movimientos corporativos. Por un lado las mayores empresas del sector están absorbiendo grupos de tamaño mediano (en esta situación se enmarcarían las adquisiciones realizadas en el año 2002 de la cadena holandesa Laurus por la francesa Casino, o la compra de La Rinascente por la también francesa Auchan, así como la absorción de 1.200 tiendas de la enseña T&S Stores por Tesco en el Reino Unido). Por otro lado, continúan con el proceso de apertura de nuevas tiendas y la ampliación de las existentes. Y en último lugar, está aumentando la diversificación geográfica y operacional con un mayor número de formatos de tiendas y con un creciente predominio de las tiendas de descuento y las tiendas de conveniencia.

Por citar tan sólo como ejemplo a la mayor cadena europea, Carrefour, decir que durante el año 2002 abrió 262 nuevas tiendas de descuento, 156 tiendas de conveniencia, 43 supermercados y 14 hipermercados. La saturación en estos dos últimos modelos de tienda, las limitaciones administrativas existentes en muchos países y la madurez del mercado parece incidir en este tipo de puntos de venta.

El nivel de internacionalización de estas empresas es otra de las características que las define, y está provocando la estandarización del consumo alimentario en los diferentes países y la globalización de los suministradores. En el Gráfico 4 se han recogido el porcentaje de ventas que realiza cada cadena fuera de su lugar de origen y el número de países en los que están presentes.

Considerando que con la información aportada ha quedado suficientemente claro el creciente poder que han adquirido las grandes cadenas de distribución en el comercio alimentario, a continuación se van a exponer algunas de las características más importantes que definen su relación con los suministradores.

Tabla 7.
Evolución del número de tiendas en Europa de los 30 principales grupos de distribución.

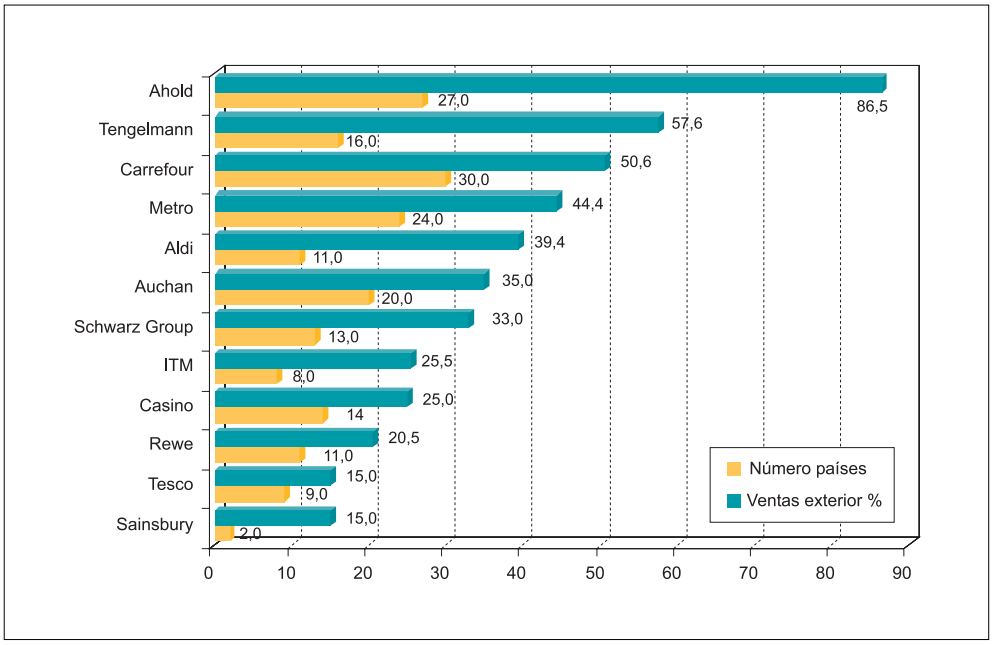
Formato	2001	2002	Variación	%
Tiendas de conveniencia	8.206	10.348	2.142	26,1
Tiendas de proximidad	4.345	4.707	362	8,3
Hipermercados	2.913	3.106	193	6,6
Supermercados	34.565	35.896	1.331	3,9
Tiendas de descuento	24.415	25.328	913	3,7
Cash & carries	1.004	1.038	34	3,4
Grandes almacenes	3.021	2.985	-36	-1,2
Otras	3.126	3.131	5	0,2
Total	**77.678**	**82.396**	**4.718**	**6,1**

Fuente: M+M Planet Retail.

Gráfico 4.

Nivel de internacionalización de las cadenas de distribución.

Fuente: M+M Planet Retail 2001.



4.2. Principales tendencias en la relación de las cadenas de distribución con sus suministradores

En este apartado se van a considerar los aspectos que más están determinando las relaciones entre las cadenas minoristas y los productores y fabricantes de productos agroalimentarios:

- *Incremento de la proporción de productos comercializados bajo marcas propias.*

  De ser una práctica anecdótica en el inicio del desarrollo de las cadenas de distribución, se ha constituido en uno de los objetivos estratégicos de las empresas.

  Esta forma de actuar experimentó su primer gran impulso a lo largo de los años ochenta en Gran Bretaña, extendiéndose posteriormente a Francia, Alemania, Holanda y Bélgica, y en general al resto de Europa. En el primero de los países estas marcas tienen en la actualidad un nivel de penetración superior al 50% del mercado, mientras que en los otros cuatro se aproxima al 30%.

  En países como España, donde este proceso ha sido más tardío, todas las cadenas están realizando un gran esfuerzo para posicionar sus marcas dentro de un buen nivel de relación calidad/precio.

  En las cadenas con mayor diversificación operacional se observa la creación de distintas marcas, en función de la calidad de los productos, y de líneas específicas para el fresco.

- *Relaciones directas con la producción.*

  El gran volumen de compras que representan las cadenas de distribución ha supuesto, en una primera fase, la desaparición de muchos mayoristas que actuaban como intermediarios entre los productores ó fabricantes y los minoristas. Pero la relación de la gran distribución con el origen es cada vez más estrecha, participando en algunos casos en la propia elaboración de los productos y, de manera creciente, imponiendo determinadas normas de calidad a la producción.

- *Creación de cadenas voluntarias de compra.*

  Los establecimientos independientes o las pequeñas cadenas locales y regionales de supermercados han fortalecido su capacidad de negociación frente a la industria agroalimentaria mediante la creación de cadenas voluntarias de compra, intensificando aún más la concentración de la demanda.

- *Diversificación de actividades hacia los establecimientos de restauración.*

  La elevada madurez que ha alcanzado la gran distribución en los países europeos está provocando la diversificación de sus actividades hacia nuevas líneas de negocio. Las primeras actuaciones se dirigieron hacia las tiendas de electrodomésticos, ropa, deporte, o la prestación de servicios financieros, inmobiliarios, agencias de viajes, etc.

  Las iniciativas emprendidas por dos de los principales grupos de cadenas minoristas, como son Carrefour y Metro, muestra su incursión en nuevos establecimientos de restauración. Se trata de un segmento con fuerte potencial de desarrollo gracias a la tendencia creciente de los consumidores a realizar algunas de las comidas diarias fuera del hogar.

  Estos proyectos se intensificarán en los próximos años, con la participación de nuevos agentes, y van a suponer cambios importantes en la relación con los suministradores. Será necesario diseñar nuevos productos, nuevos formatos y nuevos sistemas logísticos para adecuarse a las características y necesidades de este nuevo canal.

4.3. Un nuevo tipo de relación entre fabricantes y distribuidores

El cambio experimentado en la distribución alimentaria ha sido muy intenso en los últimos años, con la progresiva concentración del poder de venta en unas pocas empresas y la progresiva desaparición de los pequeños establecimientos independientes. Sin embargo, este proceso no sólo no ha concluido sino que se ha intensificado, pasando de una concentración a escala nacional o regional a otra global y donde intervienen distintos formatos de tiendas y de servicios prestados a los clientes.

En este contexto, se ha intensificado la innovación en los sistemas de gestión empleados por las empresas aplicando nuevos conceptos como son la *gestión por categorías, respuesta eficaz al consumidor, logística, desarrollo de nuevos productos, trazabilidad*, *transferencia electrónica de información*, etc. y se están estableciendo relaciones de *asociación*, o alianzas estratégicas, entre la distribución y sus

Tabla 8.
Características de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores.

Fuente: Marian García.

Relación tradicional	Asociación
Visión a corto plazo	Compromiso a largo plazo
Decisión de compra basada en precio	Decisión de compra basada en valor
Muchos suministradores	Pocos y selectos suministradores
Baja interdependencia	Alta interdependencia
Producción improvisada y oferta programada	Producción y oferta según demanda
Comunicación limitada restringida a ventas y compras relación multifuncional	Comunicación abierta facilitada por una
Escasa coordinación en los procesos	Integración/coordinación en procesos
No existen inversiones compartidas proyectos específicos	Aumento de las inversiones conjuntas en
La información es confidencial	Compartir información
Clara delimitación de los límites de negocio	Creación de equipos entre empresas
Iniciativas unilaterales de mejora	Se busca la mejora conjunta
Actividades separadas	Compromiso en actividades conjuntas

proveedores, que van más allá de los acuerdos de colaboración tradicionales, consistentes en un alto nivel de coordinación de actividades e intercambio intensivo de información con objeto de crear una ventaja competitiva sobre los competidores. Estos nuevos tipos de acuerdos exigen un cambio radical en la cultura empresarial de todos los agentes participantes ya que se van a modificar conceptos ampliamente asumidos como son la sustitución de la competencia entre empresas por la competencia entre cadenas de suministro, descenso de la importancia otorgada a los criterios de ventas/precio a favor de un mayor énfasis en el conocimiento del consumidor e incremento del valor añadido que se le ofrece, descenso del número de operadores que intervienen e innovación en los procesos que permitan desarrollar productos y/o servicios exclusivos. La marca de la distribución se va a imponer como instrumento de marketing para alcanzar esta estrategia de exclusividad.

En la Tabla 8 se distinguen las principales características que definen una relación comercial tradicional y una basada en una relación de asociación:

Todas estas nuevas condiciones de intercambio entre la industria y la distribución moderna va a provocar una reestructuración de todo el complejo agroalimentario. La estrecha colaboración y las relaciones de confianza que se van a generar provocará una reducción del número de proveedores con objeto de alcanzar volúmenes de producción acordes con las necesidades de sus clientes y de reducir los costes de transacción. La continua innovación en el diseño de nuevos productos y servicios, en la realización de campañas de persuasión hacia el consumidor, en la obtención de productos de calidad consistente y en el establecimiento de sistemas que aseguren esta calidad.

Las **grandes empresas de distribución agroalimentaria** se han convertido en agentes económicos de primer orden a nivel mundial:

- Se sitúan entre las principales empresas en cuanto a facturación y empleo.
- Están provocando una estandarización de los hábitos de consumo.
- Han modificado profundamente las relaciones comerciales a lo largo de la cadena vertical de producción.

El ámbito global de actuación de estas empresas y los grandes volúmenes comercializados exige, como contrapartes, la presencia de **grandes empresas** de producción de alimentos.

Las **empresas de pequeño tamaño**, que aportan poco valor añadido a sus productos, corren el riesgo de verse desplazadas por productores que gocen de menos costes de obtención para las materias primas.

5. Estrategias de futuro de las empresas agroalimentarias

Frente a la evolución que ha experimentado la venta minorista, con la aparición y crecimiento de las grandes empresas de distribución, a lo largo de las últimas décadas se ha producido un proceso de concentración y de internacionalización de las industrias agroalimentarias.

Teniendo en cuenta que nuestro entorno más cercano se enmarca en el contexto europeo, y que las fronteras se han diluido notablemente en términos de transacciones comerciales, transferencias de capital y establecimiento de los centros de producción, en este apartado se va a analizar principalmente la situación de la industria agroalimentaria en Europa, con una mención especial al caso español.

La producción de alimentos es el principal sector industrial de la UE, representando el 13,4% de la producción, el 10,7% del valor añadido y el 11,8% del empleo del conjunto de la industria europea. En el año 2001 el valor de la producción alcanzó los 626 mil millones de euros, con un valor añadido generado superior a los 145 mil millones de euros y casi 2.800.000 empleos. Estas cifras le permiten situarse por delante de sectores tan importantes como el químico, el automóvil y la maquinaria y bienes de equipo y le confieren un carácter estratégico para la UE.

Tabla 9.
Ratios productividad sectores industriales UE.

Sector	Prod. aparente trabajo (miles e)	Costes personal/ producción (%)
Alimentación	46,4	14,2
Textil	28,2	21,6
Madera	34,5	20,0
Química	79,6	17,1
Metal	41,4	27,0
Maquinaria	49,6	26,8
Ordenadores	73,7	-

Fuente: Eurostat 1999.

Tabla 10.
Principales datos de la industria alimentaria en la UE. Millones euros.

Producción	Valor añadido	Empleados	Exportaciones	Importaciones
626.000	145.000	2.796.000	45.015	38.369

Fuente: Eurostat.

Aunque existen ligeras diferencias según los países, una característica común es la gran diversidad de empresas existentes. Por un lado es un sector con una amplia base de pequeñas y medianas empresas, normalmente de carácter familiar, que representan por término medio el 90% del total de empresas, frente a un grupo de grandes multinacionales que representan el mayor porcentaje en términos de empleados y facturación.

Se trata de un sector muy competitivo, con un elevado nivel de automatización que permite obtener una elevada productividad aparente del trabajo y una reducida participación de los costes de personal en la producción.

Es, además, un sector que contribuye positivamente a la balanza comercial europea, con un balance para el año 2001 de 6.646 millones de euros, resultado de unas exportaciones que superaron los 45.000 millones de euros frente a 38.000 millones de euros en importaciones.

Dentro de la separación que se realiza entre los distintos tipos de producciones destacan los epígrafes de otros productos alimentarios (que incluyen las producciones de panadería, pastelería, pastas, chocolates, comidas preparadas, etc.), cárnicas, bebidas y lácteos. Más de un tercio del valor añadido generado por la industria corresponde a los otros productos alimentarios. Este grupo es el que está experimentado unas mayores tasas de crecimiento en los últimos años, gracias principal-

Tabla 11.

Producción y valor añadido por subsector de la industria alimentaria. Valores corrientes. Miles millones de euros

	1997		1998		1999		2000	
	Producción	Valor añadido	Producción	Valor añadido	Producción	Valor añadido	Producción	Valor añadido
Cárnicos	109	19	102	19	109	20	113	21
Pescado	11	3	12	3	14	3	14	3
Cons vegetales	30	7	32	8	35	8	36	8
Aceites y grasas	35	7	29	3	26	3	23	2
Lácteos	88	14	88	14	93	14	95	14
Harinas y almidones	20	4	20	4	21	4	21	4
Alimentación animal	34	5	35	5	38	6	37	6
Otros alimentos	122	38	134	42	143	43	156	47
Bebidas	86	24	93	25	93	26	98	28
Total	**535**	**121**	**545**	**123**	**572**	**127**	**593**	**133**

Fuente: Eurostat, CIAA.

Tabla 12.

Importancia de la industria alimentaria en algunos países de la UE.

País	% Producción Industrial	Ranking de la IAB
Bélgica	13	3
Dinamarca	15	2
España	20	1
Francia	17	1
Irlanda	18	1
Italia	11	3
Holanda	26	1
Finlandia	8	4
Reino Unido	14	2

Fuente: Eurostat.

mente a la fuerte demanda de la sociedad moderna de comidas preparadas para consumo en casa. También destacan los crecimientos en los grupos de conservas de pescado y de frutas y hortalizas, indicadores indudables de la creciente preocupación de los consumidores por las dietas sanas.

En sentido contrario, y por el mismo motivo anteriormente señalado, el sector de aceites y grasas ha ido perdiendo progresivamente peso en la producción y generación de valor añadido, y se observa una estabilización en sectores como el cárnico, productos de molinería y, en menor medida, en los productos lácteos.

5.1. Estructura de la industria alimentaria por países

La importancia relativa de la industria de alimentación y bebidas en la economía de los distintos países europeos varía ligeramente, pero en la mayor parte de ellos se encuentra situada entre los tres principales sectores industriales, ocupando el primer puesto en Francia, Reino Unido, España, Holanda, Portugal, Grecia e Irlanda.

En Holanda representa el 26% del total de la producción industrial del país, alcanzando en España más del 20%.

En España, Irlanda y Dinamarca este sector emplea a más de la cuarta parte de los trabajadores de la industria.

Los mayores productores de la Unión Europea están encabezados por Francia y Alemania, que conjuntamente representan el 36% de la producción europea, seguidos por el Reino Unido, Italia y España. En términos de valor añadido la primera posición la ocupa el Reino Unido, lo que muestra la gran competitividad de la industria de este país, y el posicionamiento de sus empresas en los segmentos más elevados del mercado.

Tabla 13.
Principales variables de la industria alimentaria en la UE. 2001.

	Producción Millardos euros	Valor añadido Millardos euros	Empleados *1000	Empresas > 20empleados	Prod. Apar. trabajo. euros
Austria	11	2	79	1.264	25.316
Bélgica	24	5	62	723	80.645
Dinamarca	17	4	87	450	45.977
Finlandia	8	2	34	336	58.824
Francia	115	21	392	3.604	53.571
Alemania	110	27	597	6.035	45.226
Grecia	5	1	43	1.036	23.256
Irlanda	15	4	47	687	85.106
Italia	93	24	268	6.800	89.552
Luxemburgo	1	0,3	4	226	75.000
Portugal	10	2	104	1.916	19.231
España	67	14	371	3.040	37.736
Suecia	13	3	53	344	56.604
Holanda	39	6	147	855	40.816
Reino Unido	98	30	506	2.319	59.289
EUR 15	626	145,3	2794	29.635	52.004

La productividad aparente del trabajo se ha estimado en función de los datos disponibles de valor añadido y empleados

Fuente: Eurostat. Confederation of the food and drink industries EU.

Es importante resaltar de esta tabla las notables diferencias que existen en términos de productividad aparente del trabajo, situándose en los niveles más altos las industrias de Italia, Irlanda y Bélgica, frente a los bajos valores que se obtienen en Portugal, Grecia, Austria y España.

5.2. Los grandes grupos empresariales europeos

En el ranking de las grandes compañías mundiales de la agroalimentación ocupan un lugar destacado las empresas Norteamericanas, que representan 15 de las 20 mayores, por tan sólo 4 europeas y una japonesa.

Dentro de Europa la primera sociedad es la suiza Nestlé, que en el año 2002 alcanzó una facturación global de más de 52.000 millones de euros, le siguen la británico/ holandesa Unilever, la británica Diageo y la francesa Danone. En la Tabla 14 se han recogido las mayores sociedades europeas del sector, con información referente a su país de origen, facturación global, número de empleados y sectores de actividad.

Las principales empresas alimentarias europeas se encuentra, por cifra de negocios y número de empleados, entre las mayores empresas del continente, y con un claro carácter global que les lleva a estar presentes, tanto en producción como en comercialización, en los cinco continentes del planeta.

Se va a intentar extraer, del análisis de la Tabla 14 así como de las memorias de las principales sociedades anteriormente recogidas, algunas características y tendencias en el sector alimentario europeo.

- Una de las primeras conclusiones importantes es que casi todas las grandes organizaciones presentan una elevada diversificación productiva, tanto entre distintos sectores como dentro de cada uno de ellos.

  La mayor parte de las empresas iniciaron su actividad en un determinado sector, produciéndose la diversificación en épocas relativamente recientes.

- Los dos principales sectores de actuación son el lácteo y el de bebidas, siendo muy escasa la presencia de grandes organizaciones en sectores como el cárnico (se debe recordar que es el sector que más aporta a la industria alimentaria en su conjunto), las conservas de pescado y de frutas y hortalizas y aceites y grasas.

- Durante los últimos años están ganando peso aceleradamente las secciones de productos funcionales, de elevado valor añadido, que satisfacen las demandas del consumidor en cuanto a requerimientos nutricionales y facilidad en el consumo.

- Entre las 25 sociedades alimentarias más grandes de Europa hay 7 británicas, 7 holandesas, 3 francesas, 2 danesas, 2 alemanas, 2 italianas, 1 suiza y 1 belga. A pesar de ser España uno de los grandes productores agroalimentarios no cuenta con empresas de las dimensiones anteriormente citadas.

TABLA 14.

PRINCIPALES INDUSTRIAS ALIMENTARIAS EUROPEAS. 2001.

Fuente: CIAA. Elaboración propia.

Sociedad	País	Ventas aliment Millardos e	Empleo Miles	Productos
Nestlé	Suiza	57,8	254	Comida para niños, lácteos, cereales desayuno, helados, chocolates, comida preparada, agua, bebidas, comida animales
Unilever	Holanda/G.B.	52,0	265	Lácteos, helados, bebidas, Comidas preparadas, congelados, otros
Diageo	Gran Bretaña	19,0	59	Lácteos, bebidas alcohólicas
Danone	Francia	14,5	92	Lácteos, bebidas, galletas, cereales
Cadbury & Schweppes	Gran Bretaña	8,2	38	Bebidas, chicles
Heineken	Holanda	8,1	45	Bebidas alcohólicas
Parmalat	Italia	7,6	36	Lácteos, galletas, bebidas
Interbrew	Bélgica	7,3	35	Bebidas alcohólicas
Associated British Foods	Gran Bretaña	6,9	35	Aceites, bebidas calientes, azúcar, carne, lácteos, pan, galletas, hacira de arroz y pastas
Tate & Lyle	Gran Bretaña	6,4	9	Almidón, dulcificantes, acidulantes, etanol, azúcares, proteinas
Danish Crown[1]	Dinamarca	5,8	23	Carnes
Lactalis	Francia	5,5	16	Lácteos, carnes
Arla Foods[1]	Dinamarca	5,0	18	Lácteos
Südzucker	Alemania	4,8	24	Azúcar
Friesland Coberco[1]	Holanda	4,7	17	Lácteos
Allied Domecq	Gran Bretaña	4,6	10	Bebidas alcohólicas
Carlsberg	Dinamarca	4,6	29	Bebidas alcohólicas
Ferrero	Italia	4,4	16	Dulces
Scottish & Newcastle	Gran Bretaña	4,2	50	Bebidas alcohólicas
Uniq Plc	Gran Bretaña	4,1	9,4	Comidas preparadas
Numico	Holanda	4,0	29	Comidas infantiles, carne, bebidas, zumos, cereales, suplementos nutricionales
Bongrain	Francia	4,0	15	Lácteos
Wessanen	Holanda	4,0	17	Lácteos, cereales, snacks, comida natural, alimentos dietéticos
Campina[1]	Holanda	3,9	7	Lácteos, zumos
Oetker Gruppe	Alemania	3,9	19	Comida preparada, bebidas
Nutreco	Holanda	3,8	17	Carnes y pescados

1 Cooperativas.

- Hay cuatro grupos cooperativos, dos de origen danés y dos holandés, entre las mencionadas empresas.

- Con objeto de ganar volumen y, sobre todo, de ampliar la gama de productos, se han producido en los últimos años continuos procesos de fusiones y adquisiciones de compañías.

Sin lugar a dudas, la concentración de la gran distribución ha llevado a la integración horizontal y vertical de las grandes industrias de la alimentación, convirtiéndose en interlocutores capaces de negociar en igualdad de condiciones y en todos o varios de los países donde las cadenas minoristas están presentes. Se han establecido así relaciones de interés mutuo e indudables sinergias en la defensa de determinadas marcas de productos.

Frente a estos actores globales todavía juegan un papel importante los agentes locales, con un ámbito de actuación nacional, que satisfacen las demandas de productos adaptados a una determinada cultura alimentaria. No obstante, estas empresas van a tener que realizar un gran esfuerzo competitivo para poder responder a la creación de líneas especializadas por mercados de las grandes multinacionales (sirva como ejemplo a esta afirmación la estrategia definida por la empresa cárnica danesa *Danish Crown* que se ha planteado como uno de los principales objetivos a corto y medio plazo el crecimiento en el mercado español a través de la fabricación y venta de un producto típicamente español como es el jamón serrano).

En España, el proceso de crecimiento empresarial es relativamente reciente, lo que ha provocado que la primera empresa del sector se sitúe en el puesto número 30 del ranking europeo.

Entre las compañías españolas más dinámicas destacan Ebro Puleva y Grupo Sos, que mediante la fusión de entidades de distintos sectores han constituidos dos grupos multiproducto líderes en determinados segmentos de mercado. En el primer caso tiene una presencia muy significativa en el sector de azúcar, lácteos y arroces, y en el segundo es líder en aceites y tiene una presencia importante en arroz y galletas.

El grupo Campofrío está especializado en los productos cárnicos llevando a cabo una diversificación en cuanto a la presentación de los productos, fomentando aquellos de fácil consumo. En los últimos años ha sido muy activo en la adquisición de compañías del mismo sector y en la apertura de centros de producción en el extranjero.

El Grupo Leche Pascual es uno de los líderes en derivados lácteos, con actividades en el sector de los cereales para desayuno, huevo pasteurizado, aguas y zumos. Aunque ha llevado a cabo algunas adquisiciones selectivas su ampliación de actividades la ha realizado, principalmente, mediante el crecimiento orgánico.

Otro gran grupo español es Pescanova, especializado en los productos elaborados con pescado, especialmente congelados, pero que está diversificándose hacia toda la gama de comidas congeladas.

TABLA 15.
PRINCIPALES INDUSTRIAS ALIMENTARIAS ESPAÑOLAS. 2002.

Fuente: Elaboración propia.

Sociedad	Ventas Millones e	Empleados	Productos
Ebro Puleva	2.153	7.298	Lácteos, azúcar, arroz
Agrolimen, S.A.	1.733	-	Alimentos preparados, comida rápida, productos dietéticosalimentación animal
Campofrío	1.426	9.112	Carnes
Pescanova	864	3.694	Pescados, alimentos preparados
Coren	720	2.500	Carnes, Lácteos, alimentos preparados, alimentación animal
Grupo Leche Pascual	709	2.600	Lácteos, cereales, zumos, agua, alimentación animal
Corp. Alim. Peñasanta	676	1.425	Lácteos
SOS Cuetara	565	2.451	Arroz, legumbres, galletas, caramelos, conservas, aceite
Corp. Alim. Guissona	553	2.371	Carnes, suministros ganaderos
Freixenet, S.A.	511	1.439	Bebidas
Chupa Chups	414	2.000	Caramelos y golosinas

Entre las principales empresas españolas del sector existen tres grupos cooperativos, que ya fueron comentados anteriormente, como son la Corporación Alimentaria Peñasanta, Corporación Alimentaria de Guissona y Cooperativas Orensanas.

Otra empresa con presencia destacable en el sector de la alimentación es el grupo Agrolimen, que participa tanto en la elaboración de platos preparados, a través de Gallina Blanca, como en cadenas de restauración como Boccatta y Pans & Company.

La **industria agroalimentaria es el principal sector industrial de la UE**, responsable del 13,4% de la producción, 10,7% del valor añadido y del 11,8% del empleo industrial.

Se trata de un sector muy competitivo, sometido a un proceso de modernización que le permite alcanzar **elevadas productividades**.

No obstante, las diferencias entre países son notables, siendo España uno de los países donde la productividad aparente del trabajo alcanza valores más bajos.

Consecuentemente con la concentración de las cadenas minoristas, está teniendo lugar un proceso de **concentración de la industria agroalimentaria europea**. Algunos de los mayores grupos son **cooperativos**.

Salvo algunas excepciones, cada empresa se especializada en una **gama corta de productos**.

La presencia de sociedades españolas entre las mayores empresas europeas es especialmente escasa, y en total contradicción con el peso agrario de España en el contexto Europeo.

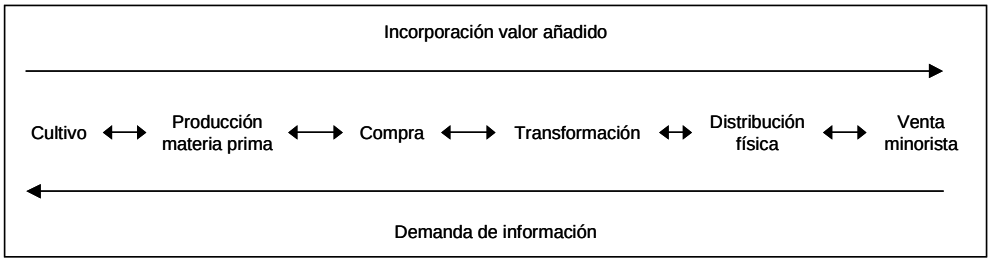
6. La nueva estructura de relaciones entre la distribución y la industria alimentaria

Los canales de comercialización de los productos alimentarios han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos años con el establecimiento de dos claras tendencias prácticamente consolidadas. Por un lado, se han creado grandes cadenas de distribución, diversificadas en cuanto a su presencia territorial y el formato de las tiendas de venta, y una parte importante de las comidas se realizan fueran del hogar. El porcentaje que representan estos dos canales varia considerablemente en función del país y del tipo de producto pero en términos globales se puede afirmar que representan desde un mínimo del 75% en los países del sur de Europa, donde todavía son importantes las tiendas tradicionales, a valores superiores al 90% en el Norte.

Por tanto, como ha quedado suficientemente justificado a lo largo de las páginas anteriores, uno de los sectores más dinámicos en la economía actual lo constituyen las empresas de distribución alimentaria, que han sido capaces de conquistar en muy pocos años un mercado de gran valor económico y en el que están implicados, a lo largo de los distintos eslabones de la cadena, un elevado número de personas.

Este dinamismo se manifiesta en la continua innovación de los sistemas de gestión empresarial, en la política de marketing y en la logística, y progresivamente se va trasladando a lo largo de toda la cadena. La situación está obligando a responder de la misma manera a los agentes que desarrollan su actividad dentro de la misma, constituyéndose grandes conglomerados industriales capaces de adaptarse a los nuevos conceptos empresariales. A continuación se van a recoger las principales nociones que están determinando la estructura actual y futura de la cadena de distribución alimentaria.

Esquema 1.
Estructura básica de la cadena de distribución alimentaria.



6.1. Concentración empresarial

El número de empresas que controlan la venta minorista está en continua disminución, como consecuencia del crecimiento de las compañías más dinámicas tanto por la apertura de nuevas tiendas como por los procesos de fusión y adquisición que se están llevando a cabo. Esta concentración tiene un marcado carácter internacional, en el sentido de que las mayores organizaciones del sector están presentes en un elevado número de países.

6.2. Aumento de la cuota de mercado

La gran distribución ha alcanzado cuotas de mercado superiores al 95% en los países escandinavos y se aproxima a esas cifras en todo el norte europeo. En España se encuentra en niveles inferiores próximos al 75% pero en continua evolución creciente. La situación varia notablemente según productos, y en el caso de España presenta valores mínimos para los productos frescos, como carnes, pescado, frutas y hortalizas y panadería, mientras que supera el 90% para aceites, productos lácteos, conservas y platos preparados, bebidas, etc.

6.3. Competencia del discount

Las tiendas de descuento son líderes en cuanto al formato de venta minorista de alimentación en países como Noruega, Alemania, Bélgica y Dinamarca y están ganando progresivamente cuota de mercado en la mayoría de los países europeos. El éxito de este tipo de tiendas está en los bajos precios de los productos que ofrecen al consumidor debido a una reducción de la gama, un incremento de los volúmenes por grupo de productos, una reducción del *merchandasing* y la presentación en tienda, y la mayor importancia concedida a los productos de marca propia.

Esta situación ha provocado la correspondiente respuesta de las cadenas de distribución convencionales a través de varios tipos de actuaciones. Por un lado, algunas cadenas han creado sus propias líneas de descuento con una estructura y sistema de compras totalmente independiente. Por otro, se han adoptado algunas de las técnicas utilizadas por el descuento, especialmente lo que se refiere a la potenciación de la marca propia como medio para reducir costes de comercialización, y la reducción del número de referencias para facilitar al consumidor la elección y aumentar las cantidades comercializadas de las que se mantienen.

6.4. Potenciación de la marca del distribuidor

La utilización de la marca del distribuidor está ampliamente extendida en los países donde la distribución moderna ha conseguido un mayor desarrollo y es una de sus principales apuestas estratégicas. Se pueden observar pesos de marca propia superiores al 40% en Gran Bretaña, mayores del 30% en Bélgica y Alemania y en torno al 25% en Francia y España.

La utilización de esta técnica reporta una serie de ventajas para las empresas que van desde la consolidación de la imagen de la organización ante el consumidor, con las consiguientes sinergias publicitarias que se generan, el ahorro en costes, especialmente en los soportados por los fabricantes en conceptos administrativos y de marketing, hasta incrementar el poder de negociación con los proveedores, al perder éstos el activo de la marca comercial.

6.5. Reducción del número de referencias

El número de referencias varía considerablemente en función del formato de tiendas y puede ir desde una media de 1.200 para el descuento duro, 2.000 en el descuento blando, 8.000 en los supermercados y más de 25.000 en los hipermercados.

Además de por cuestiones de precio, el descuento ha sabido atraer el interés de los consumidores por la facilidad que ofrece a la hora de completar la cesta de la alimentación en un tiempo reducido. Y ello en una sociedad que cada vez valora más el tiempo libre y que considera el acto de la compra como algo aburrido puede constituirse en un factor de elección decisivo.

La respuesta por parte de supermercados e hipermercados está siendo el limitar el número de referencias por cada categoría de productos y, en el caso de estos últimos, crear claras separaciones entre las distintas secciones para evitar el paso innecesario por determinadas zonas donde no se quiere realizar ninguna compra.

6.6. Centralización de compras

La estructura general de la gran distribución alimentaria está evolucionando progresivamente hacia organizaciones cada vez más verticales, con sistemas crecientemente centralizados en el que cada nivel se especializa en una serie de funciones.

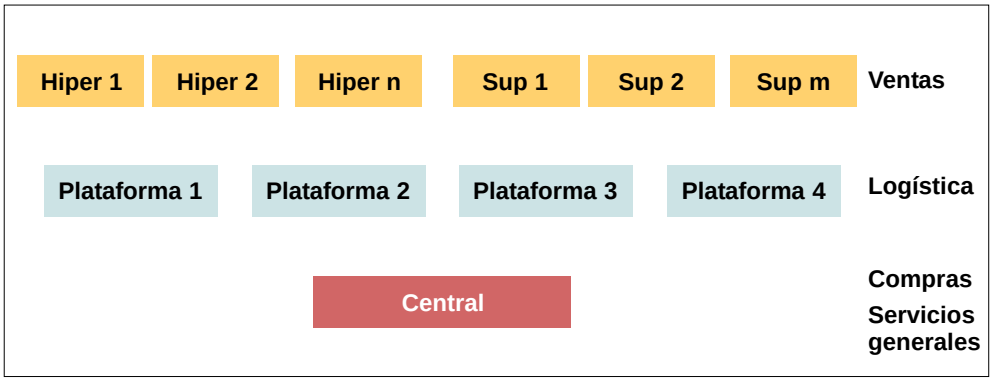
Así, el primer nivel estaría formado por la red de tiendas que forman parte de la empresa y que pueden integrar a hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, etc. Aunque cada tienda puede tener cierta autonomía de adquisición de mercancías, principalmente para los productos locales, cada vez más se están transfiriendo estas funciones a los niveles superiores. El objetivo principal de este nivel es la venta y todo el esfuerzo realizado por el personal de las tiendas tendrá que ir destinado a mejorar la rentabilidad a nivel de tienda.

Posteriormente, todas las tiendas de una determinada región se agrupan en torno a una plataforma de distribución. Estas plataformas son las que reciben toda la información emitida por los diferentes jefes de sección del nivel anterior, transfiriendo los pedidos de compra a la Central. Permiten, asimismo, mantener un flujo directo de información entre el consumidor y la central de compras, transmitiendo sus gustos y necesidades a lo largo de la cadena. Al mismo tiempo las plataformas van a responsabilizarse de la logística de distribución de los productos hacia las tiendas mediante sistemas cada vez más eficientes que minimizan los *stocks* y evitan la ruptura del suministro. En algunos casos las plataformas cuentan con una cierta autonomía de compra, fundamentalmente para productos regionales.

Esquema 2.

Esquema general de una empresa de gran distribución.

Fuente: Elaboración propia.



Los servicios centrales de cada empresa además de realizar las funciones comunes de marketing, recursos humanos, administración y finanzas, etc., están concentrando los sistemas de compras de toda la red. De esta forma se ahorran costes de personal y administrativos en los demás niveles, y se concentra el poder de negociación al aumentar considerablemente los volúmenes gestionados.

6.7. Gestión por categorías

En Gran Bretaña se está implantando un nuevo sistema estratégico de relaciones entre la distribución y los fabricantes conocido bajo el nombre de "Gestión por Categorías" y que a grandes rasgos consiste en la lucha conjunta por conseguir la maximización de la rentabilidad de las distintas categorías de productos en el punto de venta, constituyendo un proceso de colaboración e investigación de mercados que permitan diseñar una estrategia dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Una categoría sería una familia de productos capaces de satisfacer una determinada necesidad del consumidor. Este se va a convertir en el guía que marca el camino en la relación de compra-venta, por lo que su papel adquiere un carácter principal. En este contexto el proceso de integración de información que supone el concepto de análisis de categorías de producto crea un nexo de unión entres las dos partes interesadas –fabricante y distribuidor- permitiendo una optimización de los recursos empleados en el proceso de venta.

Todas las atenciones y energías se van a poner en marcha para desarrollar estas familias de productos, tanto para conquistar nuevos clientes como para aumentar la compra de los habituales.

(El objetivo de una empresa que cuente con un producto líder del mercado, por ejemplo una determinada marca de leche, tendrá que realizar un esfuerzo continuo para mantener su liderazgo no sólo con ese producto sino desarrollando toda una gama de productos complementarios que sirvan para la consecución de un mismo fin, es decir, tendrá que desarrollar leches enriquecidas y otro tipo de productos elaborados a partir de la leche.)

Esta nueva forma de actuación va a exigir a los fabricantes agroalimentarios una política de innovación con el objetivo de convertirse en "líderes de la categoría" indispensables para la distribución. Ya no se razona en términos de productos vendidos o marcas, sino en categorías de productos. La marca de un suministrador pierde

importancia para ser substituido por una oferta de conjunto que responde mejor a los deseos y necesidades del consumidor.

Para este tipo de gestión, el análisis descansa sobre un intercambio de información entre fabricante y distribuidor, y el examen de datos complejos provenientes del consumidor, de la tienda y de bases de datos especializadas. Se tratará de determinar la gama óptima de productos, la presentación en el lineal, los precios, los tipos de promociones, un planning de acciones a realizar, etc.

Sin lugar a dudas la gestión por categorías significa un cambio de era en el consumo, la distribución y la producción que progresivamente se va a extender a todos los países. Simplificando esta nueva situación podemos decir que el distribuidor cede un espacio al fabricante para que exponga sus productos con la condición de maximizar el beneficio que reporta por unidad de superficie.

Frente a las duras negociaciones y el conflicto que han presidido las relaciones entre proveedores y distribuidores se tiende hacia una estrecha relación de trabajo, una especie de asociación empresarial, a largo plazo a lo largo de todos los niveles de la cadena con objeto de proporcionar un elevado valor añadido a los clientes. Las compañías tendrán que construir una cadena de suministro más eficiente porque la competencia futura será entre cadenas de suministro más que entre empresas.

Estrechamente relacionado con este sistema de gestión aparecen dos nuevos conceptos: Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) e Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

6.8. Respuesta eficaz al consumidor

Es un tema de logística que implica la sincronización de las cadenas de proveedores y los minoristas para reducir las existencias. Cuando se reducen las existencias las cadenas de suministro deben responder de forma eficaz a los cambios en las demandas del consumidor, es decir, deber proporcionar “una respuesta eficaz al consumidor”.

6.9. Intercambio electrónico de datos

Consiste en la transferencia directa de información comercial, especialmente volúmenes de ventas, existencias, pedidos, etc., por medios electrónicos, de acuerdo con normas estandarizadas de intercambio de mensajes y evitando el manejo físico de una gran cantidad de papel y la intervención personal.

6.10. Trazabilidad

El último aspecto que se va a considerar entre las nuevas herramientas que van a tener que incorporar la industria alimentaria es el de la trazabilidad de los productos.

A partir de las crisis alimentarias que ha sufrido Europa en los últimos años las empresas de distribución han empezado a exigir a sus proveedores la implantación de sistemas de trazabilidad de los productos, que permitan conocer el origen y todo el proceso que han seguido los productos agrarios hasta su transformación y venta al

consumidor. Estas medidas no son actualmente obligatorias y se aplican a un reducido número de productos pero las nuevas regulaciones comunitarias pueden acelerar su uso a partir del año 2005.

Con la revisión realizada a las principales tendencias en la evolución de la cadena agroalimentaria y las técnicas de gestión que afectan a las relaciones entre los agentes que en ella intervienen se ha pretendido ofrecer una serie de argumentos a favor de la necesaria reestructuración del complejo agroalimentario andaluz para poder adaptarse. En igual sentido actuarían las necesidades de continua innovación tecnológica en los sistemas productivos que va a requerir igualmente un tamaño crítico.

7. Tendencias en el consumo alimentario

La alimentación, y el desarrollo de las distintas tecnologías de producción y elaboración de los alimentos, ha tenido una importancia decisiva en la mejora de la calidad de vida del hombre. Por un lado, le ha permitido disponer de los elementos nutricionales necesarios para su realización física y mental y, por otro, con la aparición de la agricultura y las diversas tecnologías de preparación de los alimentos, le ha ido liberando de sus primeras tareas básicas para ir ampliando la gama de trabajos realizados. Ultimamente, le ha permitido disponer cada vez de más tiempo libre para dedicarlo a actividades de ocio. (Nos referimos principalmente a la situación del mundo occidental, donde los principales problemas alimentarios derivan de la excesiva disponibilidad de alimentos)

Los cambios en la alimentación se han producido de manera acelerada en los últimos cincuenta años pudiendo destacar como hechos más destacables los siguientes:

- Se ha reducido la proporción de los ingresos dedicados a la alimentación desde más del 50% en la década de los cincuenta a menos del 20% en la actualidad.

- Ha aumentado la ingesta calórica y proteica y han disminuido los casos de déficits nutricionales.

- Ha disminuido el tiempo dedicado a la preparación de las comidas. Según una encuesta francesa se ha pasado de emplear más de 1 hora al día en los años sesenta a menos de 30 minutos en la actualidad. Esta misma encuesta estima el tiempo dedicado a comer en 1 hora y 15 minutos frente a las más de 3 horas de hace 40 años. En esta circunstancia ha influido el creciente tiempo dedicado al trabajo y la mayor valoración que se hace del tiempo libre.

- La gama de productos disponibles en un comercio medio ha pasado de 550 en el año 1954 a más de 10.000 en el 2000.

- Se ha extendido el equipamiento en congeladores y microondas en las viviendas, con la posibilidad que ofrecen para la conservación de productos congelados y el consumo de comidas cocinadas y/o precocinadas.

Además de la satisfacción de una necesidad fisiológica, en el acto de comer se introducen variados factores de carácter cultural y psicológicos. En este sentido hay que incluir el gran crecimiento que están experimentando los alimentos con garantías de calidad en cuanto a los sistemas de producción utilizados, o las aportaciones que mejoran la salud de los consumidores, a través de los denominados alimentos funcionales (Hay que reconocer que en muchos casos no significa que se haya descubierto un nuevo alimento, sino tan sólo que se conoce mejor su composición y el efecto que tiene sobre alguno de sus componentes).

A continuación, se van a analizar brevemente las principales características del consumo de alimentos en España, para lo que se ha utilizado el anuario que publica periódicamente el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

7.1. El consumo de alimentos en España

El gasto total en alimentación durante el año 2001 fue de 10.200 millones de euros, mostrando un incremento medio en el último lustro del 5,2%.

La distribución del gasto total entre hogares, hostelería e instituciones se mantiene prácticamente estable, con un 72,8% para los primeros, un 25,3% para hoteles y restaurantes y el 1,9% que representan las instituciones.

Por grupos de productos, los principales componentes del consumo son:

- La carne representa el 22% del gasto total en alimentación, siendo el grupo más importante. Se observa una pequeña tendencia creciente en los últimos cinco años con un incremento medio anual del 1%. Crece fuertemente el consumo de carne de cerdo y más ligeramente el de pollo, ovino-caprino y el grupo de otras carnes frescas, mientras que disminuye el consumo de carne de vacuno. En el grupo de carnes transformadas se mantiene el consumo de salazones y productos curados y disminuyen salchichas y productos cocidos.

- El consumo de pescado representa el 14% del gasto total en alimentación, con un crecimiento medio anual del 4,4% durante los últimos cinco años. Aunque todos los epígrafes que forman parte de este grupo presentan una tendencia positiva, los mayores crecimientos se están dando en mariscos, moluscos y crustáceos, conservas y pescado congelado y en menor medida en pescado fresco. Se observa un fuerte aumento de los pescados procedentes de piscifactoría.

- Las frutas y hortalizas significan el 11% del gasto total en alimentación en España. Las dos componentes presentan una tendencia positiva en los últimos cinco años, siendo más favorable en el caso de las frutas, gracias al aumento en mandarinas y plátanos principalmente.

- Los productos lácteos representan el 10% del gasto en alimentación. Ha disminuido el consumo de leche, motivado por el fuerte descenso de la leche entera que no se ha visto compensado con los incrementos en semidesnatada y desnatada. En sentido contrario los derivados lácteos pre-

sentan un crecimiento medio anual del 5,6%. Los yogures y quesos están perdiendo peso relativo dentro del grupo frente al aumento de los postres lácteos.

- El grupo de pan, bollería y pastelería representa otro 10% del gasto total en alimentación. Mientras el pan mantiene prácticamente estable su consumo los productos de bollería y pastelería ha aumentado anualmente a un ritmo del 4%.

- El consumo de aceites es de 21 litros per cápita y supone el 2% del gasto en alimentación. Se observa un incremento en el consumo de aceite de oliva virgen y un descenso en los aceite de semillas.

- Los productos transformados significan el 2% del gasto en alimentación y son los productos que están teniendo un mayor crecimiento en los últimos años, con tasas anuales medias del 3,6%, y las previsiones indican que continuará aumentando su consumo, ya que la industria de la alimentación cada vez perfecciona más sus procedimientos y los productos acabados satisfacen las actuales necesidades de los consumidores.

- El grupo de bebidas incluye una amplia variedad de productos, representando el 17% del gasto total en alimentación. En los últimos cinco años está prácticamente estabilizado su consumo total, aunque se observan descensos en vinos (especialmente los vinos de mesa) y cervezas y aumentos en aguas minerales y zumos de frutas.

Como conclusiones principales de las tendencias observadas en los últimos años sobre consumo alimentario se pueden extraer las siguientes:

- Como consecuencia del mayor tiempo dedicado a la actividad laboral y del mayor valor que se le da al ocio se está produciendo un aumento del consumo de platos preparados o semipreparados que requieren menor cantidad de tiempo para su elaboración.

- Aumenta el consumo de productos de calidad certificada.

- Hay una mayor preocupación por parte del ciudadano por mantener una dieta saludable. En este sentido se ha estabilizado el consumo de pan, que había tenido una tendencia a la baja durante los años noventa, aumenta el consumo de aceite de oliva, como principal fuente de grasas, del pescado, como fuente de proteínas, y el de frutas y hortalizas, como fuente de vitaminas y fibra.

- Aumenta el consumo de alimentos bajos en grasa y en azúcares y prevalecen los sabores suaves sobre los más fuertes.

7.2. Lugar de compra de los alimentos

Los cambios socioculturales que está experimentando la sociedad, como la incorporación de la mujer al mercado laboral, la mayor implicación del hombre en las labores del hogar, la disminución del tamaño de la familia, el mayor valor que se le da al tiempo dedicado al ocio, han influido notablemente en la forma de hacer las compras, espaciándose cada vez más, frente a las compras diarias de hace unas pocas décadas, y se acude con más frecuencia a grandes superficies donde se pueden adquirir una amplia gama de productos además de poder disfrutar de centros de ocio y diversión.

El número de tiendas totales se ha reducido drásticamente en muy pocos años y las tradicionales tiendas independientes de barrio están cerrando para dejar paso a superficies mayores en régimen de autoservicio (hoy integradas todas ellas en grandes cadenas de distribución). Los tradicionales mercados de abastos y algunas de las pequeñas tiendas subsisten gracias a su especialización en productos frescos de calidad y al servicio personalizado que ofrecen a sus clientes.

La encuesta que realiza el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación sobre el consumo de alimentos en España viene recogiendo datos desde el año 1988 sobre el número de tiendas existentes y el lugar de compra de los españoles.

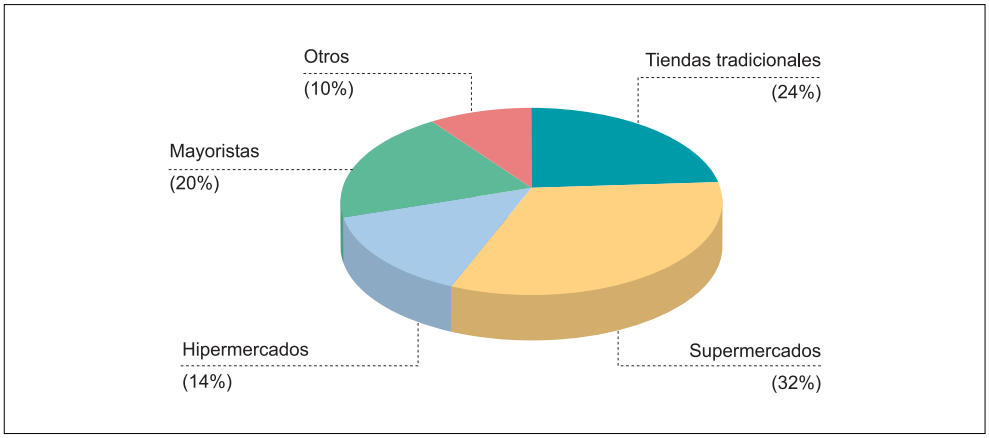
Desde ese año la tasa interanual de variación del número de hipermercados ha sido de un 11,5% y del 7,6% para los supermercados, mientras que los autoservicios han disminuido a razón de un 1,8% y las tiendas tradicionales lo han hecho en un 6%.

Por lo que se refiere a la cuota de mercado según el tipo de establecimiento las tiendas tradicionales representan el 24,7% de las compras, los autoservicios y supermercados tienen una cuota del 31,9% y los hipermercados del 14,2%. El 29% restante corresponde a distintas formas de venta entre las que se incluyen los mayoristas, cash & carry, fabricantes, mercadillos callejeros, economatos/cooperativas, ventas a domicilio, autoconsumo, etc.

Tabla 16.
Evolución del número de tiendas de alimentación en España.

	Hipermercados	Supermercados	Autoservicios	Tiendas tradicionales	Total tiendas
1988	99	5.292	17.893	92.484	115.768
1992	160	6.943	17.814	67.898	92.815
1997	268	8.814	16.267	54.266	79.615
2000	367	12.758	14.241	43.418	70.784

Fuente: Nielsen.



Gráfica 5.
Cuota de mercado según tipo de establecimiento. 2001.

Fuente: La alimentación en España, 2003. MAPA

En cuanto a la evolución reciente de esta cuota de mercado indicar que en los últimos cinco años las tiendas tradicionales han perdido 2,5 puntos, frente al incremento de tres puntos para los supermercados y casi uno en los hipermercados.

Por lo que se refiere a la cuota de mercado por tipos de productos las tiendas tradicionales comercializan mayoritariamente los productos perecederos: 64% del pan, 45% de productos de la pesca, 39% de las carnes, 46% de las frutas frescas, 42% de las hortalizas frescas. Para los productos no perecederos la cuota de las tiendas tradicionales se sitúa entre el 5 y el 20% para la mayoría de los productos con una clara tendencia decreciente.

Las mayores cuotas de autoservicios y supermercados se alcanzan para el aceite y el azúcar, con el 72 y 70% respectivamente de cuota de mercado, y con cifras superiores al 60% para la leche, arroz, pastas, cervezas y gaseosas. Para el aceite de oliva, los derivados lácteos, el agua mineral, las frutas y hortalizas transformadas y las legumbres la cuota se sitúa entre el 50 y 60%.

Los hipermercados presentan cuotas de mercado muy bajas para los productos frescos y las cuotas más altas (entre 30 y 37%) para los vinos de calidad, las cervezas, las bebidas alcohólicas de alta graduación, los chocolates y cafés, aceite de oliva. Para el resto de la alimentación seca se mantienen cuotas de mercado comprendidas entre el 20 y 30%.

Los cambios sociales que han tenido lugar a lo largo de las últimas décadas han provocado una **modificación de los hábitos de consumo** de alimentos de los ciudadanos. Como principales tendencias cabe destacar la reducción del tiempo dedicado a la preparación de la comida y al acto de comer y la creciente preocupación por consumir alimentos sanos y que incorporen elementos nutritivos de calidad a la dieta.

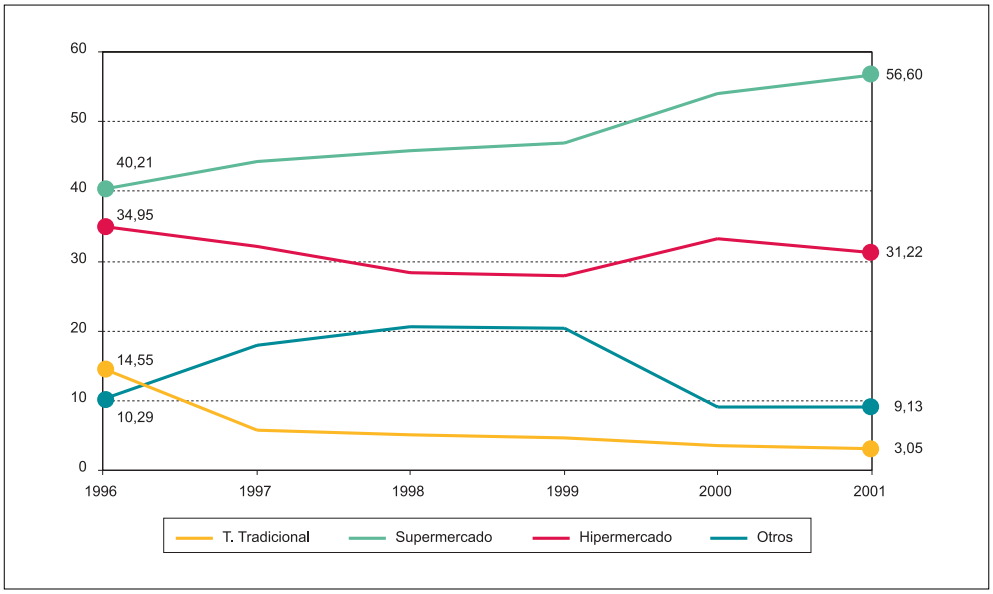
Todo ello ha potenciado los departamentos de investigación y desarrollo de nuevos alimentos en las grandes industrias del sector, capaces de satisfacer los deseos y las expectativas de los consumidores.

8. La distribución y consumo de los principales sectores agrarios andaluces

Se va a analizar de manera individualizada la situación de distribución comercial para las principales producciones cooperativizadas de la agricultura andaluza, entre las que se encuentran el aceite de oliva, las frutas y hortalizas y la producción láctea. Estos tres grupos representan más del 80% de las ventas de productos agroalimentarios realizados por las cooperativas andaluzas.

8.1. Aceite de oliva

El consumo de aceite y grasas en España se encuentra estabilizado en torno a los 21 litros per cápita, sin embargo, en los últimos años se esta observando un cambio en la estructura. Así se está produciendo un notable incremento en el consumo de aceite de oliva frente a un descenso generalizado de todos los demás tipos de aceites. La situación se presenta especialmente favorable para los aceites de oliva virgen que han visto incrementar su consumo entre 1996 y 2001 en un 63%, pasando a representar el 13,5% del total consumido en este último año. En conjunto los aceites de oliva han pasado de suponer el 44% del consumo en 1996 a casi el 59% en el 2001. Frente un descenso del aceite de girasol del 46% al 34%.



GRÁFICA 6.

CUOTA DE MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA SEGÚN LUGAR DE COMPRA. 2001.

Fuente: La alimentación en España, 2003. MAPA.

Por lo que se refiere al lugar de compra para este tipo de productos los supermercados e hipermercados se han consolidado como los grandes dominantes del mercado, controlando, respectivamente, el 56,6% y 31,2% del mismo. Es decir, conjuntamente este tipo de establecimientos comercializan casi el 90% del aceite de oliva vendido en España. Esta cuota era solo del 75% en el año 1996. El mayor dinamismo comercial para este producto lo ha mostrado el formato de supermercados, siendo el único que ha incrementado su peso relativo en los últimos cinco años.

En la política comercial de las grandes cadenas de distribución minorista el aceite de oliva se ha convertido en uno de los principales elementos de atracción de los consumidores, por lo que ocupan un lugar privilegiado en la distribución de la superficie de venta y se mantienen unos precios con una tendencia a la baja.

Una situación especialmente llamativa en este sector es que a pesar de la continua reducción del numero de suministradores y marcas comerciales que abastecen a la gran distribución, y la limitación a no más de 5 o 6 por referencia, en el aceite de oliva se puede encontrar una enorme variedad de oferta en los lineales de los supermercados e hipermercados españoles. Situación que no se repite en los países del centro de Europa. Aunque variable según la zona geográfica nacional, es fácil encontrar en los hipermercados españoles entre 20 y 30 marcas distintas de aceites de oliva virgen. Esta amplitud se reduce notablemente en los supermercados a no más de 10 y en las tiendas de descuento se limite a 3 o 4. El elevado nivel de atomización de la producción española de aceite de oliva ha propiciado esta gran dispersión comercial, pero las exigencias de mejora continua de la competitividad y los elevados volúmenes que demandan las grandes cadenas de distribución va a provocar un cambio en la estructura del sector a corto/medio plazo. Las marcas propias de las empresas de distribución se están implantando rápidamente en el mercado controlando en la actualidad el 50% del mismo, y como contrapeso se están constituyendo grandes grupos industriales con capacidad de actuación en este nuevo entorno competitivo. La fusión de las cooperativas de segundo grado Hojiblanca y Cordoliva va ha supuesto la creación de la primera cooperativa olivarera del mundo, con una producción de 100.000 Tm anuales y una cuota de mercado de aceite de oliva virgen extra de más del 20% nacional. Esta estrategia debería ser imitada por

otros grupos cooperativos andaluces como medio para comercializar de forma envasada una mayor proporción de la producción regional y poder integrarse en los modernos canales de distribución nacionales e internacionales.

El segmento de los aceites de oliva virgen envasados esta dominado por empresas como Koipe (integrada en el grupo agroalimentario Sos Cuetara), Sovena, que trabaja en exclusiva con marca de la distribución, el Grupo Jaenoliva que integra a Aceites del Sur y Coosur, Grupo Ybarra-La Masía, que surgió de la unión de Hijos de Ybarra y Migasa, Borges, etc., siendo las únicas cooperativas que se integran en este grupo más dinámico la anteriormente mencionada Hojiblanca y Oleoestepa. No obstante, las labores de molturación y primera puesta en mercado, normalmente a granel, se realizan fundamentalmente a través de cooperativas como son: Jaencoop (1,7% envasado), Fedeoliva Jaen (22% envasado), Olivar de Segura (24% envasado), Oleo España, Andoleum, Almazaras de la Subbética (5% envasado), etc.

Dado el elevado peso que tiene el sector oleícola andaluz a nivel mundial, y la elevada proporción que representa la producción cooperativizada en la comunidad autónoma, un mayor nivel de integración cooperativa facilitaría la realización de proyectos conjuntos de comercialización a través de la distribución moderna, la realización de campañas de promoción y *merchandaising* que fomenten su consumo y la conquista de nuevos mercados.

8.2. Frutas y Hortalizas

Aunque de manera lenta, se está observando en los últimos años un ligero incremento en el consumo per cápita de frutas y hortalizas, tanto en España como en los principales mercados europeos. Es conveniente resaltar la positiva contribución que en este sentido están teniendo los avances tecnológicos alcanzados en el sector agroalimentario, con la aparición de los alimentos funcionales y los productos listos para el consumo. De esta forma en los postres lácteos se está incorporando crecientemente la utilización de frutas y las hortalizas se están elaborando como gazpachos y otro tipo de sopas y cremas, así como congelados y precocinados listos para el consumo.

El sector está sometido a profundas transformaciones que están teniendo lugar, principalmente, en la cadena de comercialización, con el acortamiento de la misma y la consiguiente reducción del número de intervinientes.

Al igual que ocurre con la mayor parte de los productos frescos el lugar de compra mayoritariamente utilizado por los consumidores son los puntos de proximidad, que permiten una mayor frecuencia de compra que las grandes superficies. En España esta circunstancia es aprovechada especialmente por las tiendas tradicionales que controlan más del 41% de la cuota de mercado, situándose en segundo lugar los supermercados con el 29%. Los hipermercados alcanzan una cuota del 12%.

Este tipo de productos presentan, cada vez más, una importancia estratégica para las grandes cadenas de distribución, ya que transmiten una imagen de calidad y permiten aumentar la frecuencia de visita a las tiendas. Por este motivo se están realizando esfuerzos por mejorar la gestión de los mismos, con la creación de departamentos especializados que en muchos casos mantienen una estrecha relación con las zonas de origen de las frutas y hortalizas.

Un aspecto especialmente interesante en el consumo de frutas y hortalizas es el fuerte incremento que están experimentado las compras de productos transformados, que en los últimos quince años han duplicado el consumo per cápita pasando de los 3,9 kg por persona a más de 8,2 kg.

Todos estos cambios están provocando una reestructuración empresarial con la aparición, en el ranking de las mayores empresas del sector, de grandes grupos creados para responder a las necesidades de la gran distribución, y que en muchos casos pertenecen a dicha distribución, o para abordar proyectos de transformación de frutas y hortalizas. En el primer caso estarían las empresas Socomo, Grupo Eurobanan, Edeka Fruchtkontor, Dole Food, Bargosa, Iberiana Frucht, Tengelmaan Fruta España, etc. En la elaboración de productos transformados a partir de frutas y hortalizas están actuando empresas como García Carrión, Gallina Blanca, Industrias Alimentarias de Navarra, Coop. Acorex, Antonio Muñoz y Cia, Vega Mayor, Kernel, etc.

8.3. Lácteos

La leche y los derivados lácteos representan uno de los principales grupos de gasto del total de alimentación, situándose tan sólo por detrás de carnes y pescados. Las mayores empresas agroalimentarias están presentes en el sector, y es uno de los productos estrella de la moderna distribución alimentaria.

La tendencia del mercado muestra un descenso en el consumo de leche líquida y un fuerte aumento en el precio, como consecuencia de la aparición de los productos funcionales de alto valor añadido. El producto que más está sufriendo el descenso en el consumo es la leche entera, mientras que continúan aumentando las leches desnatadas.

Por lo que se refiere a productos lácteos tras un continuo aumento de las compras se observa una cierta desaceleración, especialmente en productos tradicionales como mantequillas, nata y yogures. El comportamiento más dinámico lo están mostrando las leches acidificadas y fermentadas y los quesos.

La continua aparición de nuevos productos, con un creciente valor añadido, está exigiendo a las empresas un gran esfuerzo inversor en I+D, siendo un factor clave de competitividad. En leche líquida son las enriquecidas con calcio y vitaminas y las leches modificadas las que más están aumentando el consumo, representando el 15,6% del mercado. En quesos las tendencias se decantan claramente hacia los tipos frescos por presentar una imagen más sana y acorde a las necesidades de la sociedad actual. Por lo que se refiere a los yogures la oferta es cada vez más amplia con un crecimiento importante para las especialidades como son otras leches fermentadas (tipo Actimel), bífidus, cremosos, étnicos, etc.

El lugar de compra de la leche líquida está cada vez más concentrado en la distribución moderna que representa actualmente más del 90% del total, situación similar a la observada para el conjunto de los derivados lácteos, con la única excepción de los quesos para los que la cuota de mercado de estos agentes desciende al 76%.

El nivel de concentración entre las empresas productoras es muy elevado. Los diez primeros grupos lácteos recogen el 85% de los 6.000 millones de litros de leche

que se produce en España, existiendo una cierta especialización de cada grupo en cuanto a los productos elaborados.

Por lo que se refiere a las leches pasteurizadas y de larga vida, principal destino de la materia prima, las diez primeras empresas poseen una cuota de mercado del 87%, dominando como marcas comerciales Puleva, Central Lechera Asturiana y Pascual, que representan el 41,5% del mercado. La distribución moderna copa con sus marcas propias otro 34,6% del mismo. Entre las empresas andaluzas en esta sección de lácteos aparecen Puleva Food, S.A., en el primer lugar del ranking, Covap en el puesto número once y Láctea Antequerana en el 23.

El sector de los quesos se encuentra en pleno auge, con un aumento continuado del consumo en los últimos años, especialmente en la partida de frescos. Frente a las escasas importaciones que se realizan para el resto de productos lácteos en el caso de los quesos éstas representan más de un tercio del mercado. El nivel de concentración es ligeramente inferior, alcanzando las diez primeras del sector una cuota del 64%.

El segmento de los yogures y postres es el más dinámico dentro de los productos lácteos y el que está continuamente colocando en el mercado productos con un elevado valor añadido.

Aunque el peso de las marcas de la distribución es cada vez mayor hay una empresa que domina claramente el mercado. Danone produce el 51% de las cantidades consumidas de yogur en España y el 65% del valor. Esta diferencia de cuota según cantidad o valor es un claro indicativo de que el precio no es el único criterio de elección utilizado por los consumidores. En postres lácteos frescos el mercado sigue dominado por Danone, aunque su participación se reduce al 30%.

9. Procesos de integración cooperativa en España

El desarrollo del cooperativismo, entendido como una fórmula empresarial que persigue la maximización de utilidades, es relativamente reciente en España, y todavía son muchas las cooperativas cuya única función es la concentración de la producción de los agricultores socios, sin que exista una clara estrategia empresarial de liderazgo.

Dentro de este contexto general hay notables, y cada vez mayores, excepciones. En el panorama agroalimentario español empiezan a emerger un limitado número de grupos cooperativos que tras una primera fase de adquisición de volumen, mediante la unión de agricultores y/o de cooperativas de primer grado, han entrado en una fase de inversión tecnológica que les permita competir en el complejo mercado de la alimentación. Estas inversiones abarcan tanto los procesos productivos y de transformación como la gestión empresarial y la puesta en mercado de los productos.

La principal fórmula utilizada por el cooperativismo español para adquirir tamaño durante los años 80 y 90 fue la creación de estructuras de segundo grado, existiendo en el año 2001 un total de 191. Las más dinámicas de estas organizaciones han iniciado en los últimos años una serie de procesos de fusiones e integraciones, así como la creación de grupos empresariales cooperativos, liderados por cooperativas pero en el que participan otras sociedades mercantiles, entidades financieras e

incluso la propia administración, con lo que han aumentado su presencia en los mercados. Esta última fórmula está adquiriendo gran importancia por las posibilidades que ofrece para la capitalización de la empresa, difícil de conseguir a través de las cooperativas.

Dentro de los procesos de concentración cooperativa, que se han llevado a cabo con cierto éxito en España, predominan fundamentalmente las estrategias de integración vertical, en las cuales a partir de una determinada producción agrícola o ganadera se lleva a cabo una captación de valor añadido a través de las distintas fases de la cadena. La producción primaria suele seguir realizándose por los agricultores socios, procediendo la cooperativa a la transformación de los productos y la puesta en mercado de los mismos. Normalmente, se han centralizado las compras de los suministros que necesitan los agricultores para llevar a cabo sus producciones.

Los ejemplos más significativos de integraciones cooperativas de este tipo son los de Corporación Alimentaria Peñasanta, Cooperativas Orensanas, Corporación Alimentaria de Guissona y Anecoop.

Por otro lado, hay un grupo de cooperativas de segundo grado que tienen un marcado carácter territorial abarcando la comercialización de todos los productos de un determinado espacio. Este sería el caso de Agropecuaria de Navarra y Acorex en Extremadura.

Las necesidades actuales de adquirir un determinado volumen para poder llevar a cabo las inversiones tecnológicas necesarias, y para poder satisfacer las necesidades de la gran distribución, aconsejan priorizar las integraciones verticales dentro de un mismo sector, sin descartar en un futuro las agrupaciones entre producciones de distintos sectores.

Desde el punto de vista institucional el Departamento de Agricultura de la Generalitat de Cataluña aprobó, en el año 2002, un Plan de Concentración y Modernización de Cooperativas con el que se pretende fomentar distintos procesos de integración de empresas, y que durante los dos años de vigencia del mismo ha supuesto la presentación de 56 proyectos de concentración de la oferta en los que están implicadas 170 cooperativas de la región.

A la hora de fomentar la concentración cooperativa una de las principales dificultades que surge parte del hecho del carácter personal y de la toma de decisiones democráticas que impera en estas empresas y de la habilidad de determinados dirigentes para condicionar la opinión de los agricultores asociados. Esta circunstancia provoca que, en muchas ocasiones, la oposición para llevar a cabo procesos de concentración está más motivada por determinados intereses particulares que por el bien del colectivo.

En este sentido parece oportuno llevar a cabo, a través de todo el mundo cooperativo andaluz, una campaña de información y sensibilización de los agricultores que forman la base de dicho colectivo, para que conozcan los riesgos que implica la dispersión de la oferta, se les expliquen suficientemente los beneficios que aporta la concentración y se desmantelen los miedos existentes. La implicación en este proceso de información de técnicos y responsables de organismos independientes y de la propia administración puede afectar positivamente a la credibilidad del mensaje transmitido.

10. Conclusiones

La Comunidad Autónoma Andaluza es una de las principales regiones agrarias europeas, con un valor de la producción final que supera al de muchos países de la UE, como pueden ser Bélgica, Irlanda, Austria, Portugal, Finlandia y Suecia. Además, para las producciones de aceite de oliva y en menor medida frutas y hortalizas es un referente a nivel mundial.

Sin embargo, esta potencia productiva no se ve reflejada de igual forma en el complejo alimentario de transformación de la producción primaria, y mucho menos en la existencia de un grupo de empresas de dimensión global que puedan jugar un papel protagonista en el moderno sistema alimentario internacional.

Esta situación está provocando que una parte importante del valor añadido que se incorpora a las producciones agrarias de la región se realiza fuera de ella, dejándose de generar actividad económica, y de crear empleo, que podría contribuir notablemente a mejorar la calidad de vida de los andaluces.

Pero lo más grave a largo plazo puede ser la continua pérdida de competitividad de las empresas andaluzas, por su falta de dimensión, que les llevaría irremediablemente a desaparecer del mercado, o en el mejor de los casos a ser absorbidas por empresas multinacionales, con lo que continuaría la transferencia de valor añadido fuera de la comunidad. En este sentido cabe destacar que frente a la tendencia generalizada de incremento del valor que se incorpora a los productos agrarios, a través de los distintos procesos de transformación, en Andalucía las actividades industriales del complejo agroalimentario han perdido peso relativo pasando de suponer el 31,5% del mismo en el año 1995 a tan sólo del 27,4% en el año 2000. Otro dato significativo es que mientras Andalucía aporta el 25,3% de la producción agraria española tan sólo representa el 14,1% de la producción de la industria alimentaria.

El no participar en las distintas fases de la cadena agroalimentaria significa convertirse en simples suministradores de "*commodities*" incapaces de valorizar la calidad diferencial de los productos andaluces. Esta circunstancia, en una situación de globalización de los mercados y con la posibilidad de adquirir las materias primas en países con menores costes de producción, puede significar la aparición de graves dificultades para el campo andaluz.

En la actualidad las empresas agroalimentarias andaluzas, si se excluyen los grupos multinacionales que actúan en el sector de las bebidas, se caracterizan por un claro predominio de las estructuras de tamaño pequeño y mediano, con un ámbito de actuación principalmente regional.

El cooperativismo en Andalucía ha tenido un desarrollo más bien modesto, en comparación con otras regiones europeas, pudiendo estimarse en un 20% la producción agraria comercializada. Además, la mayor parte de las cooperativas existentes tiene un ámbito de actuación local y su principal finalidad es la de concentrar la producción de sus socios para su posterior venta a otros operadores del sector, sin que se lleven a cabo labores de transformación y distribución comercial. El tamaño medio de las cooperativas andaluzas da una facturación media de 3,34 millones de euros. Las excepciones a esta regla son más bien escasas, aunque de indudable valor por la capacidad de arrastre que pueden ejercer sobre otras cooperativas y por el efecto imitador que pueden provocar.

El último eslabón en la cadena de distribución alimentaria está constituido por las cadenas minoristas, las cuales han llevado a cabo durante las dos últimas décadas un fuerte proceso de concentración, que ha provocado que unas pocas empresas dominen los mercados de los distintos países. Esta elevada concentración, su carácter global con presencia en muchos países, y la tendencia a abordar distintos procesos en las fases previas de la cadena, les otorgan un elevado poder de negociación en sus relaciones con sus suministradores. La reacción por parte de los mismos está siendo la adquisición de tamaño para poder convertirse también en proveedores globales.

Al mismo tiempo, el consumo alimentario está evolucionando de manera vertiginosa, en la misma medida que lo está haciendo la sociedad, apareciendo constantemente nuevas demandas que se están viendo satisfechas con la aparición de los alimentos funcionales y los tratamientos de precocción que disminuyen el tiempo destinado a la preparación de las comidas en el hogar.

Todas estas circunstancias, de globalización de las actividades, gestión en un entorno de riesgo, nuevos productos, etc. están obligando a las empresas a llevar a cabo fuertes procesos de inversión tecnológica en las fases de producción y transformación, gestión, logística y comercialización. La adquisición de tamaño, la capacidad de liderazgo empresarial y la fortaleza financiera se han constituido en requisitos imprescindibles para poder competir.

Andalucía puede y debe jugar un papel protagonista en el nuevo sistema agroalimentario internacional, pero para ello es necesario que se pongan en marcha, de forma prioritaria, ambiciosos proyectos empresariales que agrupen las fuerzas actualmente dispersas.

La integración cooperativa parece el camino más adecuado ya que, por un lado, se trata de un sistema que permite que sean los propios agricultores los que se apropien de una gran parte del valor añadido (requisito que va a permitir que las explotaciones agrarias sigan siendo viables en un entorno con tendencia a la baja de los precios agrarios), por otro lado, la relación directa que mantienen las fases de producción y transformación y/o comercialización permite incidir sobre la calidad de los productos y la puesta en marcha de sistemas de trazabilidad (actualmente muy demandados por las cadenas minoristas) y, por último, el compartir objetivos debe facilitar el entendimiento entre este tipo de empresas.

Aunque existen diversas fórmulas de integración y colaboración entre cooperativas no es objeto de este trabajo el exponerlas aquí, ni de describir los procedimientos necesarios para su concreción (para ello será necesario contar con especialistas en el tema y conocer en profundidad las experiencias que se han desarrollado con éxito en otras regiones o países). Nos vamos a limitar a enumerar una serie de ideas que se consideran básicas para poder disponer de un selecto grupo de grandes empresas agroalimentarias andaluzas.

- Dada la pequeña dimensión actual de las empresas, el primer paso debe consistir en la fusión de cooperativas del mismo sector hasta alcanzar un volumen mínimo para realizar economías de escala en los procesos de transformación, y para poder negociar directamente con las cadenas de distribución minoristas. Queremos insistir en que el primer proceso de cola-

boración entre empresas tiene que consistir en la fusión de las mismas para unificar los procesos de gestión e inversión tecnológica y evitar cualquier posibilidad de marcha atrás.

- En una segunda fase, una vez existan empresas de tamaño mediano o grande, se podrán analizar distintos tipos de colaboraciones entre las mismas, bien continuando los procesos de fusión o mediante la unión en cooperativas de segundo grado. En cualquier caso la vinculación de las empresas preexistentes con las nuevas estructuras creadas debe ser total, definiendo a través de estas últimas las políticas estratégicas.

- Uno de los objetivos prioritarios debe ser la participación en toda la cadena de valor del producto, desde su obtención por el agricultor hasta la puesta en el almacén del minorista, e incluso en algunos casos con la venta directa al consumidor. En este sentido se tendrá que profundizar en proyectos de investigación y desarrollo dentro del campo de los nuevos alimentos funcionales.

- En una tercera fase se deberá analizar la posible colaboración entre empresas de distintos sectores, con lo que se completará la gama de productos ofertados y se podrán iniciar proyectos multisectoriales, como puede ser la elaboración de alimentos cocinados y precocinados.

- En cualquier momento de las fases dos y tres puede ser interesante la creación de corporaciones empresariales, bajo fórmulas jurídicas mercantiles, que permitan la participación en los proyectos de socios tecnológicos y/o financieros con clara implicación regional. Sería el caso de empresas públicas y de instituciones financieras. Estas fórmulas permiten además la adquisición de volumen mediante la valorización de producciones procedentes de otros productores y de otras regiones.

La celeridad con la que se están produciendo los cambios en todos los aspectos que afectan a los productos alimentarios, y que han sido descritos brevemente en las páginas anteriores, obliga a que las decisiones y estrategias a adoptar en el complejo agroalimentario andaluz se realicen de la forma más urgente posible.