



# El nuevo sistema agroalimentario

## Retos para el cooperativismo agrario andaluz

## **El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo agrario andaluz**

© del texto: Fundación Cajamar.

© de la edición: CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.

**Equipo de redacción:** Instituto de Estudios de la Fundación Cajamar.

**Edita:** CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.

**Diseño y maquetación:** Francisco J. Fernández y Beatriz Martínez Belmonte.

**Imprime:** Escobar Impresores SL. El Ejido (Almería)

**ISBN:** 978-84-95531-44-5

**Depósito legal:** AL-396-2009

**Fecha de publicación:** Junio 2009

---

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del *Copyright*.

# Índice

1. Introducción .....	7
2. Resumen y conclusiones .....	11
2.1. Tendencias generales .....	12
2.2. El sistema agroalimentario nacional .....	15
2.3. Las cooperativas en el sistema agroalimentario .....	19
3. Panorama mundial y europeo .....	21
3.1. Tendencias de la demanda .....	30
3.2. Tendencias de la oferta .....	34
3.2.1. La producción primaria .....	34
3.2.2. La distribución .....	46
3.2.3. La industria alimentaria .....	57
4. El sistema agroalimentario nacional y andaluz .....	69
4.1. Demanda .....	69
4.2. Oferta .....	81
4.2.1. Producción primaria .....	84
4.2.2. Distribución comercial .....	89
4.2.3. Industria agroalimentaria .....	98
5. El papel del movimiento cooperativo andaluz en el sistema agroalimentario .....	111
6. Bibliografía .....	125
7. Índice de estadísticas .....	127



## 1. Introducción

El presente documento pretende actualizar y ampliar las conclusiones derivadas de una monografía anterior: *El Complejo Agroalimentario Andaluz. Presente y futuro*, que editó en 2005 el Instituto de Estudios Socio-Económicos de Cajamar.

Aunque en términos de tiempo pudiera antojarse demasiado prematura una reelaboración de dicho texto, la velocidad con la que se han venido produciendo algunos de los fenómenos ya apuntados en el anterior documento, así como el surgimiento de otros nuevos, nos ha "obligado" a ponernos manos a la obra en la revisión de los datos, por un lado, y de nuestras opiniones de entonces por otro, muchas de las cuales se han visto reforzadas por los acontecimientos, a fin de lograr una mayor y mejor comprensión de la situación del sector.

La dinámica económica de los últimos años en España, en la que el crecimiento se ha basado en el sector de la construcción residencial y la expansión del consumo interno, se ha roto. España debe buscar otros puntales en los que basar su desarrollo a corto y medio plazo. Esto debería implicar importantes cambios de carácter estructural e institucional, que deberían abarcar desde el sistema educativo hasta la propia división territorial de algunas competencias. De momento, y a corto plazo, la economía nacional debe hacer frente a dos grandes problemas (reflejo de los desequilibrios acumulados durante la última y espectacular fase alcista): el fuerte incremento del desempleo y el elevado déficit exterior.

En esta coyuntura, el sector agroalimentario puede volver a jugar un papel relevante en el PIB nacional. En España existe una importante red de producción primaria, complementada con una planta industrial muy amplia. La presencia territorial está muy repartida y la creciente globalización de los mercados, así como los cambios en el comportamiento de los consumidores abren ventanas de oportunidad que pueden ser aprovechadas por las empresas.



Presentamos aquí una revisión de la monografía *El Complejo agroalimentario Andaluz. Presente y futuro*, que editó en 2005 el Instituto de Estudios Socio-Económicos de Cajamar.



La velocidad con la que se han venido produciendo algunos de los fenómenos ya apuntados en el anterior documento nos ha obligado a revisar los datos y nuestras opiniones de entonces.

Cierto es que nuestro sistema agroalimentario adolece de algunas limitaciones que pueden hacer que esas oportunidades no se conviertan en impulsos creadores de valor, pero si éstas se identifican adecuadamente, se pueden poner en marcha políticas (tanto desde el ámbito público, como desde el privado) conducentes a limarlas o incluso hacerlas desaparecer.

■ ■ ■  
El sector agroalimentario puede volver a jugar un papel relevante en el PIB nacional. Existe una importante red de producción primaria, muy repartida territorialmente, y complementada con una planta industrial muy amplia.

A lo largo de las próximas páginas iremos haciendo referencia a esas oportunidades, a esos cambios en el comportamiento del consumidor, así como a las políticas que a nuestro juicio debieran protagonizar empresas y administraciones.

Desde el punto de vista meramente formal, hemos intentado organizar los contenidos del informe en función de un doble criterio espacial y metodológico, ofreciendo un panorama de la situación a nivel mundial y regional, tanto de la demanda (los consumidores finales), como de la oferta y su cadena de distribución (agricultores, transformadores y comercializadores). Otra de las novedades introducidas la encontrará el lector en el propio título de esta obra, en el que se ha *transmutado la palabra complejo* por la más expresiva y amplia de *sistema*, entendiendo que un sistema es un conjunto de unidades y subsistemas conectados entre sí por medio de relaciones implícitas y explícitas, de forma que cada cambio en una de las partes comporta necesariamente respuestas en el resto de los elementos y, por tanto, del sistema en su conjunto. La utilización del concepto sistema implica también la idea de dinamismo, de movimiento continuo en una cadena inacabable de acciones y reacciones. En este sentido, hacer una foto fija se complica mucho, por lo que es más conveniente fijar la vista en las variables flujo, las cuales nos señalan tendencias, que son las que queremos identificar en este trabajo.

■ ■ ■  
Hemos intentado organizar los contenidos del informe en función de un doble criterio espacial y metodológico, ofreciendo un panorama de la situación a nivel mundial y regional.

Las tendencias, una vez identificadas, nos permiten avanzar escenarios de futuro, comportamientos esperados de variables relevantes e incluso modificaciones en las propias tendencias. Nuestro foco, por tanto, necesariamente tenderá a ser un poco borroso, aunque

hemos procurado en todo momento que la profundidad de plano haya sido lo más amplia posible, de forma que no se nos escapen detalles que pudieran ser importantes para explicar lo que está sucediendo con el sistema agroalimentario mundial y, obviamente, andaluz.

Después de esta introducción, el lector encontrará un capítulo que pretende ser el resumen ejecutivo del trabajo. Unas páginas en las que una lectura de urgencia sirva para tener una idea aproximada de las tendencias que están influyendo sobre el devenir del sistema alimentario. Sin embargo, si el lector quiere conocer detalles o visualizar las tablas y gráficos que sustentan dichas conclusiones, tendrá que ir más allá de este apartado.

El Capítulo 3 está dedicado a analizar el panorama mundial y europeo, tanto desde el punto de vista de la demanda como desde el de la oferta (entendida ésta como la cadena de valor que acerca los productos alimentarios desde el agricultor o transformador hasta el consumidor).

Una vez explicado el entorno, pasamos en el Capítulo 4 a detallar el comportamiento del sistema a nivel de España y Andalucía, siendo imposible de diferenciar en algunos casos el uno del otro.

Finalmente, hemos querido hacer una relectura de todo lo anterior desde el punto de vista de la economía social, que tiene una presencia notable en el sector agroalimentario andaluz, no sólo en términos económicos sino también en los aspectos sociales y hasta medioambientales. Queríamos con este capítulo respondernos a la pregunta de cuál es el papel que podrán jugar las cooperativas agrarias en el futuro dentro, de un ámbito sectorial en el que cuentan con una amplia presencia y una larga tradición. El lector valorará si nuestro empeño ha llegado a ser fructífero o sólo se ha quedado en una aproximación más a la compleja realidad del sistema agroalimentario, un elemento vital para el sostenimiento de nuestras sociedades.



El resumen ejecutivo del documento pretende que, en una lectura de urgencia, pueda obtenerse una idea aproximada de las tendencias que están influyendo sobre el devenir del sistema.



En el capítulo dedicado a la economía social se plantea cuál es el papel que podrán jugar las cooperativas en el futuro, dentro de un ámbito sectorial en el que cuentan con una amplia presencia y una larga tradición.



## 2. Resumen y conclusiones

La economía mundial se ha globalizado. Este hecho trascendente se deja notar en todos los ámbitos de la actividad humana, desde las relaciones sociales, hasta la definición de lo que es un mercado o de lo que es una empresa internacionalizada. La mezcla entre liberalización de los mercados de bienes, servicios y capitales, los avances en el terreno de las tecnologías de la comunicación y la información, así como la existencia de empresas multinacionales capaces de aprovechar tempranamente las ventajas de la escala y la especialización internacional, han alumbrado un mundo interconectado, entrelazado en varios niveles superpuestos y con difícil vuelta atrás. Es seguro que ante la penosa coyuntura del año 2009 surgirán voces que llamen a la protección de los mercados patrios (de hecho, ya han aparecido), pero la fortaleza de las relaciones creadas y lo intrincado de las mismas complicarán el éxito de estos movimientos. No obstante, no hay que descartar en un cierto cambio en el rumbo de la globalización, en el que una mayor regulación de los mercados contribuya a minimizar los abusos que pudieran producirse por parte de los distintos agentes.

El sistema agroalimentario mundial no sólo es importante por la cuantía de los flujos comerciales que genera; dada su naturaleza, presenta una variedad de dimensiones que lo hacen importante para el desarrollo de la vida humana en nuestro planeta. Así, las dimensiones social, cultural, política y medioambiental configuran un sector de amplias y diversas complejidades. Cuestiones tales como la producción de unos determinados granos trascienden las típicas preguntas de la Economía -qué producir, para quién y cómo-, ya que dicha decisión tendrá consecuencias sobre el medioambiente, o sobre la estructura social, a través del mercado de factores. O, incluso, podría tener efectos sobre los usos culturales vinculados a la gastronomía.

Entre las características más destacadas del actual sistema agroalimentario mundial hay que subrayar su dinamismo (impulsado por los cambios que se producen tanto desde el lado de la demanda



La economía mundial se ha globalizado, alumbrando un sistema agroalimentario muy dinámico en el que la confianza, la dimensión, el I+D+i y el carácter estratégico son relevantes.

como desde el lado de la oferta); la importancia de la confianza como elemento de valor; la dimensión creciente de los agentes implicados, con mayor intensidad en algunos tramos que en otros (particularmente es el caso de la Gran Distribución); la importancia emergente del I+D+i en un sector agroalimentario hasta hace poco muy inmovilista; la vinculación con el mercado energético a través de los biocombustibles; y, por último, el carácter estratégico del sector para un número creciente de países.

## 2.1. Tendencias generales

■ ■ ■  
Las barreras comerciales caen en los mercados agrarios mundiales. La población mundial crece y el grado de urbanización es cada vez mayor, homogeneizándose el consumo agroalimentario.

Nuevamente la globalización juega un papel de elemento explicativo y definitorio de la situación. Los mercados agrarios mantienen aún un alto grado de protección (sobre todo en Estados Unidos y la Unión Europea), pero las presiones de los países en vías de desarrollo y los intereses estratégicos de las multinacionales de la industria y los servicios irán minando poco a poco dichas protecciones, de forma que el futuro contemplará mercados agrarios más abiertos, bien sea a través de acuerdos bilaterales, o bien dentro del sistema general de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El crecimiento de la población, el cada vez mayor grado de urbanización y los cambios en los hábitos de los consumidores están originando un nuevo perfil de consumidor global. Poco a poco se están modificando las costumbres alimenticias de una parte importante de la población mundial (situada básicamente en el continente asiático), pasando de dietas ricas en carbohidratos (basadas en el arroz) a otras en las que las grasas y las proteínas son las protagonistas (es decir, carne, leche, patatas y otros productos básicos de la dieta occidental). Asimismo, con el aumento de las rentas en amplias zonas del Asia, se están incrementando los consumos energéticos. El resultado de estos movimientos es una creciente demanda de alimentos, un mayor consumo de carne y leche, y un consumidor más homogéneo a lo largo y ancho del planeta. Por su parte, el

creciente desarraigo de los habitantes de las ciudades de las creencias y actitudes del mundo rural, junto a la cada vez mayor preocupación por la salud y el bienestar, están posibilitando el nacimiento de nuevos nichos de mercado en el campo de los productos de conveniencia y en el de los denominados alimentos funcionales.

La producción agrícola mundial se encuentra, por tanto, con un escenario de mercado favorable, aunque también debe enfrentarse a algunos problemas derivados de los cambios en el resto de los ámbitos en los que se desarrolla. De un lado, la creciente urbanización vacía los campos de mano de obra, lo que significa un aumento de las inversiones en bienes de capital y una mayor imbricación en el circuito económico mundial. Los cambios en el consumo, a su vez, marcan especializaciones productivas de demanda expansiva (como por ejemplo las carnes) frente a otras que podrían reducirse o, como mucho, mantenerse (el arroz). Pero también significan una oportunidad para las multinacionales de la distribución y la industria alimentaria, lo que aumentará las presiones sobre los precios de venta de los agricultores y aumentará la sensación de competencia. Por el lado de los *inputs*, los avances en la genética están posibilitando el nacimiento de una nueva clase de semillas, genéticamente modificadas, que requieren de unos importantes esfuerzos inversores en I+D (lo que ha llevado a la reducción mediante compras y adquisiciones del número de empresas presentes en el mercado mundial). Dichas semillas podrían suponer una nueva vía para la agricultura, aunque actualmente cuentan con un fuerte rechazo social, como consecuencia de las campañas acometidas por diversas organizaciones advirtiendo de los riesgos que, en su opinión, suponen para la salud y los ecosistemas. A medio plazo el mercado energético se configura como una alternativa de salida de los productos, sobre todo a raíz de las exigencias legales establecidas en Estados Unidos y la Unión Europea. Esta conexión entre el mercado agrícola y el energético ser beneficiosa para los grandes productores, aunque las implicaciones para el mercado alimentario podrían no resultar demasiado favorables, dando lugar al desvío de producciones y a una conexión entre los precios agrícolas y los del petróleo.



El escenario global es favorable. Entre los problemas, destacan la necesidad de mayores inversiones, las presiones sobre los precios y las nuevas relaciones con los mercados energéticos.

Todo esto, además, se está desarrollando en un cierto clima de incertidumbre, motivado por las predicciones que se suceden sobre el cambio climático. De cumplirse los escenarios más pesimistas, las tierras cultivables y los rendimientos agrícolas se verían disminuidos a nivel global, aunque en determinadas áreas de latitudes medias y elevadas, el aumento de las temperaturas y el incremento de los niveles de CO<sub>2</sub> en el aire podrían favorecer el desarrollo de las cosechas. En cualquier caso, los cambios que se plantean tendrán sin duda importantes repercusiones tanto en la distribución de las producciones como en el propio reparto de la población humana sobre el territorio.

■ ■ ■  
La Gran Distribución ha  
acortado los canales  
comerciales y aprovechado  
las ventajas de la  
globalización, creciendo en  
ventas y en formatos  
comerciales. La MDD es  
una de sus principales  
estrategias actuales.

La distribución alimentaria ha sido uno de los aspectos que más han cambiado en las últimas décadas. Ha surgido una nueva especie de distribuidores minoristas que han sabido conjugar las ventajas que ofrecían la globalización, las nuevas tecnologías y su conocimiento del comportamiento de los consumidores para crecer a lo largo de la cadena de distribución, hasta el punto de convertirse en el elemento más influyente de toda la cadena de valor alimentario. Bajo su creciente poder han ido desapareciendo muchos de los agentes tradicionales del mercado, acortándose los canales, y se han potenciado los sistemas de gestión de la información y la logística del transporte. Las estrategias recientes de esta Gran Distribución han estado dirigidas hacia el crecimiento de escala a través de la internacionalización de su negocio de venta, así como de la presencia en diversos formatos comerciales. Otra de las tendencias más importantes es la apuesta decidida por las marcas de distribuidor, en las que han optado por un aumento de la oferta de las mismas (abarcando los segmentos *premium* y tradicional, aparte del de bajo precio). Esta última estrategia ha tenido, a su vez, un reflejo en el ámbito de la producción industrial, dando pie al surgimiento de empresas especializadas en la fabricación para esas marcas.

Finalmente, la industria alimentaria se ha visto obligada a transformarse, impelida por los sucesos disruptores acaecidos en el mercado. Esos cambios se han materializado en una importancia creciente de la innovación en los productos y los procesos, una mayor diversificación y la entrada en territorios de frontera: cosmética, farmacéutica. Obviamente, otro de los cambios estratégicos ha sido la necesidad competitiva de ganar dimensión para hacer frente a la expansión del mercado, así como a la presión de la gran distribución, lo que se ve dificultado por la tradicional dispersión del sector, con una presencia masiva de pequeñas y micro empresas. En los últimos tiempos estamos asistiendo al nacimiento de lo que se han llamado "gigantes ocultos", que se especializan en la fabricación de los productos destinados a las marcas del distribuidor y que han logrado aprovechar las ventajas de la globalización, estando en condiciones de poder generar procesos de innovación e I+D propios, lo que es posible que contribuya a reequilibrar un poco las relaciones entre la producción industrial y la gran distribución.

## 2.2. El sistema agroalimentario nacional

En España se han producido importantes modificaciones en los hábitos de consumo, derivados de las modificaciones habidas en diversos factores: en la demografía (envejecimiento e inmigración, principalmente), en la sociología (mejora de la renta, incorporación de la mujer al trabajo, urbanización), y en la distribución geográfica de la población (mayor peso de las ciudades y del litoral). Estos cambios se han materializado en cambios en los hábitos de compra, en un mayor peso de los alimentos preparados, el surgimiento de nuevas fórmulas comerciales, una demanda de productos exóticos antes inexistente, el aumento de las comidas fuera del hogar, la aparición de una demanda dispuesta a adquirir los alimentos funcionales, así como un nuevo canal, el HORECA (hostelería, restauración y catering), que presenta ya un volumen muy importante de negocio y que previsiblemente seguirá creciendo en los próximos años.



Razones demográficas, sociológicas y geográficas explican los cambios en la demanda nacional de alimentos.

La PAC influye decisivamente en la oferta primaria.

Desde el punto de vista de la producción agraria, posiblemente uno de los elementos que más influencia tendrán a medio y largo plazo sea la modificación de la Política Agraria Común (PAC) comunitaria, forzada en parte, por las tendencias de fondo hacia la apertura de los mercados agrarios que se vislumbra en el seno de la OMC.

■ ■ ■  
Andalucía es líder nacional en producción agraria, gracias a las hortalizas y al olivar. Presenta una estructura de pequeñas explotaciones.

Con respecto a la relación entre producción primaria e industrial, se pone de manifiesto la fuerte especialización andaluza en la primera. Por cada 100 euros de producción primaria, la comunidad autónoma apenas alcanza a generar 50 euros de producción industrial, frente a los 148,5 de Cataluña o los 454,5 de Madrid. Es decir, el poderío andaluz en materia agrícola (22,7% del PIB agrario nacional) no tiene una continuidad a lo largo del proceso de producción de los alimentos, dejándose de ganar una cuota importante de valor añadido. Este liderazgo andaluz está basado en muy pocos productos: hortalizas, aceite de oliva y aceitunas de mesa. En el ámbito ganadero sucede otro tanto, siendo mayoritaria la producción de porcino (55% del total pecuario). Otro rasgo distintivo de la agricultura andaluza es el pequeño tamaño de sus explotaciones: el 70% de las explotaciones sólo agrupa el 7% de la superficie agrícola útil.

■ ■ ■  
La Gran Distribución controla ya en España una cuota de mercado superior al 50%. La marca de distribuidor alcanzó el 32,25% en 2008. El formato preferido por el consumidor es el supermercado.

El crecimiento de la gran distribución en España ha sido muy rápido. Aunque aún no ha logrado alcanzar las cuotas de ventas de otros países ya se han situado por encima del 50%. Las principales cadenas en España son, por este orden, Mercadona, Carrefour y Eroski. Esta estructura indica que, aunque con retraso, las empresas españolas han logrado hacer frente a los gigantes franceses que fueron los primeros líderes de ventas. Actualmente, el 53% de los consumidores españoles prefiere hacer sus compras de alimentación en supermercados, seguido de las tiendas tradicionales (15%) e hipermercados (14%). El formato supermercado, por tanto, parece ser el vencedor momentáneo en la guerra de la distribución alimentaria, siendo el formato que más ha visto crecer el número de establecimientos en lo que llevamos de siglo XXI. No obstante, la irrupción de las tiendas de descuento y la situación de crisis es posible que haga inclinarse un poco la balanza hacia este tipo de establecimientos en los próximos años.

Enlazando con esto último, las marcas de distribuidor lograron alcanzar una cuota de mercado en España del 32,5% (alimentación con bebidas y sin fresco más droguería) en 2008, alcanzando este crecimiento con unos aumentos de precios superiores a los de las marcas de fabricante. Esta situación se intensifica en Andalucía, donde las ventas de marcas blancas lograron alcanzar el 35,6% del total, por encima del resto de las CCAA.

En los últimos años, además del fuerte crecimiento del denominado canal HORECA, se debe reseñar el nacimiento de nuevos canales de comercialización entre los que destaca Internet. Este nuevo canal posibilita la venta directa al consumidor, pero tiene el inconveniente de la invisibilidad entre un enorme maremágnum de información y la competencia de las grandes cadenas de distribución, que ofrecen una mayor gama de productos con una imagen de marca muy potente y, por tanto, con un mayor grado de confianza por parte de los consumidores.

La industria agroalimentaria española es el segundo subsector más importante en términos de aportación al PIB industrial, sólo por detrás de la metalurgia. Asimismo, representa una décima parte del total comunitario, lo que da una idea de la importancia de la misma para la economía del país. La principal rama productiva es la de los productos cárnicos (20% del total alimentario), seguida de las bebidas alcohólicas (12%). No obstante, en términos de productividad, la rama que resulta más agraciada es la de fabricación de grasas y aceites, seguida de las industrias lácteas.

La industria alimentaria presenta en España unos altos porcentajes de subvención a la explotación (15,2% de la facturación frente el 4,2% medio del conjunto de la industria). Por otro lado, se comprueba que el valor añadido por cada producto es menor que en el conjunto de la industria, con las excepciones de las bebidas alcohólicas y los lácteos.



La industria de la agroalimentación es la segunda aportante al PIB industrial nacional. Pero también es de las más subvencionadas.

Aunque en los últimos años se han producido importantes procesos de concentración y crecimiento en la industria alimentaria española, con el surgimiento de verdaderos campeones nacionales y la disminución del número de empresas, la dimensión media alcanzada no es comparable aún a la lograda por la distribución. Por tanto, es muy posible que ante las circunstancias actuales el proceso de integración horizontal siga produciéndose bien entre empresas del país, bien en operaciones internacionales.

  
A pesar de la concentración de los últimos años, la dimensión media de la industria agroalimentaria es pequeña. Asimismo, presenta una baja tasa de inversión en I+D. Andalucía supone el 15% de la española.

Otra de las características definitorias de la industria alimentaria española es la baja inversión en I+D+i, que podría estar relacionada con los propios consumidores (reacios hasta hace relativamente poco tiempo a aceptar innovaciones en la alimentación), con la distribución y la asfixia que el poder de ésta genera sobre los márgenes de la industria, así como con la dispersión territorial del sector que dificulta el acceso a los centros de conocimiento.

La industria alimentaria se ha mostrado bastante ajena a los movimientos de relocalización industrial relacionados con la globalización de los mercados. Esto no es una garantía de cara al futuro pero en la actualidad supone un cierto poder de "anclaje" del empleo.

Andalucía representa el 15% de la producción nacional del sector de la industria de la alimentación y bebidas, con una muy elevada especialización en el capítulo de aceites. La productividad media de la industria andaluza es, por otra parte, ligeramente superior a la nacional.

### 2.3. Las cooperativas en el sistema agroalimentario

El movimiento cooperativo es muy importante en la agricultura, representando cuotas muy significativas tanto en lo que respecta al número de agricultores asociados como al volumen de comercialización, por encima del 50% en tabaco, mosto, aceite de oliva, vino y arroz. En 2007 facturaron el 37% de la Producción Final Agraria española y dieron empleo a 95.896 trabajadores.

Las estrategias acometidas por las cooperativas europeas en los últimos años han seguido dos vías principales. Por un lado, la mejora y ampliación de los servicios prestados a los cooperativistas y, por otro, el aumento de la facturación media (con descenso del número de entidades). La Europa del Norte ha sido, en términos generales, más rápida y eficiente a la hora de concentrar actividad y aumentar la dimensión media de las empresas (en el caso concreto de España el ritmo esta siendo particularmente lento). Muchas de ellas, además, han comenzado procesos de integración transnacionales.

Los retos actuales de las cooperativas españolas basculan, por tanto, entre la ganancia de dimensión como condición indispensable para poder jugar un papel relevante en la cadena alimentaria y la necesidad de mejorar la gestión (reducción de costes, mejora de la productividad, profesionalización de la gestión). Estos retos se encuentran mediatizados por los cambios en la política agrícola y, muy especialmente, en la PAC, así como por la variedad y desconexión de las reglamentaciones legales de las comunidades autónomas.

Las cooperativas españolas han logrado aumentar su facturación media en los últimos años, aunque no se ha producido la reducción esperada en el número de las mismas. Parece que el modelo más utilizado para concentrar oferta es el de las cooperativas de segundo grado, aunque no ha sido el único. Algunas han preferido optar por integrarse en sociedades mercantiles de responsabilidad anónima o limitada que ofrecen algunas ventajas en términos de flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.



El movimiento cooperativo es muy importante en el agro español. La asignatura pendiente de las cooperativas agrarias españolas son el aumento de su dimensión y la mejora de la gestión. El modelo es Europa del Norte.

Las cooperativas agrarias deben satisfacer las demandas de los consumidores. En consecuencia, la dimensión y la competitividad serán las varias clave a corto plazo.

Además de la necesaria ganancia de dimensión, las cooperativas deben seguir el ejemplo de la distribución y hacer de la satisfacción de las demandas del consumidor su principal objetivo. Una vía de consecución puede ser el establecimiento de canales de distribución directos (sin que esto signifique que se abandonen los tradicionales) que permitan sondear de primera mano las tendencias del consumo.

Para Andalucía, la ganancia de dimensión es más necesaria que a nivel nacional, ya que se parte de niveles inferiores. Los principales sectores en los que está presente el cooperativismo andaluz son el de la hortofruticultura y el del aceite de oliva.

De cara a las posibilidades de futuro de las cooperativas habrá que tener en cuenta que el mercado alimentario, con un consumo atenuado por las incertidumbres globales, tenderá a crecer a medio plazo puesto que la población es cada vez mayor, y también se diversificará, siendo cada vez más usual que las empresas de la alimentación "diseñen" productos a medida de las necesidades de los consumidores. La dimensión y la capacidad de competir (que estará en buena medida influida por aquélla) serán variables claves para el corto plazo, pero también en el medio. A medida que el mercado vaya acercándose de nuevo a niveles de saturación, lo que seguramente sucederá primero en los países desarrollados, la inversión en I+D y la estrategia de marketing serán cada vez más importante. En buena medida, de ellas dependerá el resultado de la guerra de las marcas a la que estamos asistiendo actualmente.

Las cooperativas deben potenciar sus fortalezas estratégicas (control de la producción, elevada capacidad de producción y de influencia sobre los tipos de cultivos, la relevancia adquirida en el mercado y la disponibilidad de tecnología) y minimizar sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades que el mercado alimentario brinda y va a seguir brindando en el futuro a todos los agentes de la cadena.

### 3. Panorama mundial y europeo

La globalización, ese proceso de amplia influencia en todos los ámbitos de la vida, ha tenido en las dos últimas décadas un impulso espectacular. Varios factores han contribuido a ello, aunque entendemos que los más importantes han sido (Uclés, 2000 y Friedman, 2005):

- El ahondamiento en los acuerdos comerciales de carácter multilateral, que ha permitido que el abanico de productos y servicios intercambiados a lo largo y ancho del planeta sea mayor que en ninguna otra época precedente. Esta ampliación geográfica y de gama ha comenzado a alcanzar a los productos agrarios, que tradicionalmente habían contado con fuertes estructuras de protección tanto en Estados Unidos como en la Europa unida.
- La libre circulación de capitales ha posibilitado que las empresas movilicen sus recursos hacia aquellos lugares en los que son más provechosos, permitiendo una mejora de la eficiencia general de la economía mundial.
- El avance de las tecnologías de la información y de la comunicación, así como la generalización del uso de Internet por parte de los consumidores y de las empresas. Estas nuevas herramientas han facilitado la segmentación de las actividades industriales y logísticas, abaratando los procesos. También han permitido la gestión distribuida de las empresas, las cuales han sabido sacar provecho de las ventajas que esto supone.
- Por último, la existencia de empresas multinacionales con dimensión y capacidad suficientes como para aprovechar las oportunidades puestas en juego por el proceso globalizador, que a su vez lo ha impulsado, creando nuevos focos de desarrollo por todo el planeta.



Factores que han impulsado la globalización:

- Los acuerdos internacionales de comercio.
- La libre circulación de capitales.
- La revolución de las TIC.
- La existencia de empresas multinacionales.

Las repercusiones de este proceso, como ya hemos dicho, se están dejando sentir en multitud de aspectos. Por un lado, ha permitido que auténticos "gigantes dormidos" como India y China pongan a trabajar sus enormes capacidades, rescatando de la pobreza a muchos millones de personas. Ha mejorado la cantidad y calidad de los productos puestos a la venta en nuestras ciudades y pueblos; nos está permitiendo un mejor y más amplio acceso a la información, y se han alcanzado tales economías de escala en la industria tecnológica que ésta avanza más deprisa que en ningún otro momento de la historia humana.

■ ■ ■  
La globalización presenta éxitos relevantes, pero también algunas sombras, como el surgimiento de nuevas fuentes de desequilibrio, o una mayor presión sobre los trabajadores no cualificados de los países desarrollados.

Obviamente, no todo son luces en un proceso tan amplio y complejo como éste. El poder de las empresas ha puesto en jaque al de los gobiernos, que se ven superados desde el ámbito geográfico y tecnológico, teniendo que plantearse nuevas leyes que sean capaces de contrarrestar estas tensiones. Evidentemente, lo anterior se ha podido hacer en aquellos lugares del mundo en los que existía un tejido institucional fuerte, pero no así en otros. Se han creado nuevas fuentes de desequilibrio y de marginación: la desconexión física de los mercados se une ahora a la nueva desconexión lógica de las redes de información. Igualmente, las ventajas surgidas han beneficiado tanto a los negocios legales como a los ilegales, favoreciendo el crecimiento de mafias internacionales, que constituyen un nuevo y poderoso reto para los sistemas de seguridad nacionales.

Otro de los reversos de la moneda es la redefinición de la situación de los trabajadores poco cualificados de la industria occidental. Thurow ya mantenía en 1996 que los trabajadores no cualificados de los países occidentales percibían salarios relativamente elevados sólo por su proximidad geográfica a los trabajadores cualificados. En un mundo relativamente poco interconectado, esto era posible porque la elevada productividad de los segundos compensaba la escasa de los primeros. Pero en un mundo global en el que el dinero, la información y los bienes se mueven con relativa libertad, estos trabajadores deben competir con los de los países emergentes como China, y con sus bajos salarios.

No obstante, los procesos sociales y económicos no suelen producirse de forma lineal, sino que presentan altibajos y hasta líneas de ruptura. La globalización no será una excepción. La presente crisis mundial, por ejemplo, está haciendo surgir un movimiento proteccionista en muchos países, movimiento que se ve personalizado en llamamientos a la compra de productos nacionales o a la petición de los sindicatos de la prevalencia de los trabajadores nacionales sobre los inmigrantes. De seguro que estos comportamientos incidirán en la marcha del proceso, y que posiblemente se tienda hacia un mayor control de los mercados, con la creación de reguladores internacionales, o la confluencia de las legislaciones nacionales.

La hipótesis de partida de este trabajo es que prevalecerá finalmente la inercia del movimiento globalizador, y que ésta seguirá transformando nuestra sociedad, a pesar de los ocasionales movimientos de retroceso que se produzcan.

Todos estos aspectos que hemos mencionado tienen su trasunto en el sistema agroalimentario mundial (SAM), que se ha visto inmerso, tanto en su vertiente industrial como en la comercial (y más recientemente en la productiva), en el proceso.

Sin embargo, el SAM presenta multitud de dimensiones, aparte de la meramente económica, que hacen del mismo un sujeto de estudio y de atención prioritario:

- **Dimensión social.** El SAM es responsable de la alimentación de la población. En cierto sentido, es el lubricante que ha permitido el crecimiento demográfico del planeta; pero también es el motor, ya que del acceso a la alimentación y de la calidad de la misma (la seguridad alimentaria) depende el futuro de la humanidad. En el mismo sentido, aunque de manera quizá más indirecta, la distribución de la tierra o las reglamentaciones laborales (sobre todo en los países subdesarrollados) influyen de manera manifiesta en la distribución de la riqueza y, por ende, en el bienestar social de los



Es posible que la actual crisis obligue a mayores controles internacionales, aunque sin duda prevalecerá la inercia globalizadora.



Aparte de la económica, el SAM presenta cuatro

dimensiones fundamentales:

a) La social, como responsable de la alimentación y como factor de renta.

b) La cultural: desde los usos propiamente culturales hasta los hábitos de consumo.

c) La ambiental, por el poder transformador de la agricultura.

d) La política, como herramienta de poder.

ciudadanos. En cierta forma, los países son reacios a perder su independencia alimentaria. De la misma manera que la dependencia energética se ha convertido en una cuestión geoestratégica, la alimentación, que tradicionalmente lo ha sido, volverá a convertirse en un problema de esa naturaleza<sup>1</sup>.

- **Dimensión cultural** de muy amplio espectro, ya que abarca desde los usos culturales y la diversidad de especies cultivadas, hasta las fórmulas de consumo o los modos de preparar y de presentar los alimentos. La homogeneización se convierte en este sentido en un riesgo que posiblemente muchos países no estén dispuestos a correr. No debemos olvidar, por ejemplo, la política del Gobierno francés con respecto a su cine, alertado ante la preeminencia de la filmografía estadounidense. Posiblemente estas medidas no tengan ningún sentido económico, pero sí que lo tienen desde la perspectiva de la singularidad y la identidad cultural. Cuanto más tradicional sea una sociedad, más fuerte será la oposición a los cambios. En este sentido, un reciente estudio que pretendía evaluar las repercusiones que el calentamiento global tendría sobre el estilo de vida de los esquimales ha terminado concluyendo que el principal riesgo para éstos es la ruptura intergeneracional: unos jóvenes cada vez más influidos por las costumbres euroamericanas comienzan a romper drásticamente con las formas de hacer del pasado, despreocupándose del aprendizaje de las técnicas de supervivencia tradicionales de sus antepasados (Bruce y Hovelsrud, 2007).
- **Dimensión ambiental.** La agricultura es posiblemente uno de los principales agentes de transformación de la naturaleza gestionados por la humanidad. No se trata sólo del uso del

<sup>1</sup> Las compras de tierras en el extranjero que están llevando a cabo tanto Estados (Emiratos Árabes o China, por ejemplo) como grandes empresas podrían ser un reflejo de este creciente papel de la agricultura como elemento de salvaguarda para los países.

suelo, sino también de la adaptación a las necesidades humanas de diversas especies agrícolas y ganaderas, la introducción de especies en nuevos ecosistemas o la eliminación de las consideradas dañinas para la producción.

- **Dimensión política.** La disponibilidad de alimentos, como hemos señalado, tiene una clara repercusión social, pero no es menor la importancia que ésta puede llegar a alcanzar en el ámbito político, posiblemente en relación inversa a la fortaleza y dimensión del entramado institucional de los países. No debe menospreciarse la capacidad de los alimentos para poner o quitar gobernantes, ni la utilización de los mismos para torcer voluntades. En este sentido, también es importante la distribución de la tierra como elemento definitorio del reparto de la riqueza; tanto más importante cuanto más dependiente de la agricultura sea el país.

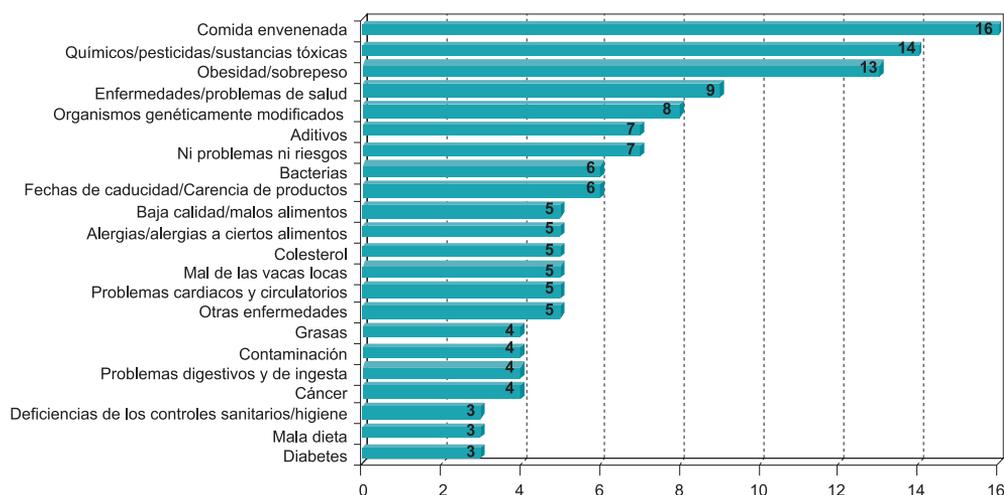
Todas estas dimensiones tienen una clara repercusión en los movimientos que se están produciendo y que, sin duda, lo seguirán haciendo en el SAM. Desde la perspectiva europea son válidas claramente la mayor parte de las consideraciones más arriba expresadas: no en vano, la Europa Occidental es uno de los protagonistas de la globalización desde su doble perspectiva de segundo bloque económico mundial y de la creación de un Mercado Único en el seno de la UE. Posiblemente, la existencia de un sector institucional fuerte y de una sociedad civil relativamente movilizada e informada implique un menor desequilibrio entre los beneficios y los costes de la globalización y de los derivados de las distintas dimensiones del sistema agroalimentario.

En cualquier caso, la caracterización del sistema europeo y del resto del mundo desarrollado es muy similar, y en ambos casos parte del hecho protagonista de una rápida globalización. Aparte de eso, existen algunas otras características definitorias y tendenciales que pasamos a comentar:

■ ■ ■  
La "confianza" tiene un peso muy importante en el sistema agroalimentario europeo, lo que exige una abundante información sobre la calidad y la salubridad de los productos.

- El agroalimentario es un sistema en el que la confianza tiene un peso muy importante. Posiblemente, tras el sistema financiero que la utiliza casi como materia prima, es el mercado más supeditado a ella. Los consumidores depositan su confianza en la calidad de los productos que le son servidos por los comerciantes, y reaccionan de forma inmediata ante la quiebra de la misma, como sucedió en su día con la crisis de las vacas locas, o más recientemente con el caso de la leche adulterada en China o la aparición de dioxinas en la carne irlandesa. De hecho, en un reciente Eurobarómetro (Gráfico 1) los ciudadanos mostraban sus principales miedos respecto a la alimentación, apareciendo en los dos primeros puestos la posibilidad de un envenenamiento de la comida y la presencia de sustancias tóxicas, químicos y pesticidas. Es decir, el sistema no sólo ha de preocuparse por poner a disposición de los consumidores los productos alimentarios saludables, sino que también debe transmitir información sobre la calidad y salubridad de los mismos con el fin de no quebrar la frágil confianza que, a pesar de todo, se mantiene.

**Gráfico 1. Eurobarómetro de la Comisión Europea. Riesgos alimentarios percibidos por la población. En porcentaje**



Fuente: Comisión Europea (2006).

- Es un sistema muy dinámico, en parte debido a la naturaleza perecedera de muchos de sus productos y a la rapidez de los cambios en los hábitos y demandas de los consumidores. En este sentido, los esfuerzos por adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores se convierten en un elemento más de la competitividad de cada uno de los eslabones de la cadena alimentaria.
- También hay que destacar la dimensión creciente de los agentes implicados. Como ya ha pasado en sectores de globalización más temprana, como el del automóvil, las empresas necesitan contar con cierta dimensión para ser capaces de aprovechar mejor las oportunidades que unos mercados mayores y más interconectados posibilitan. En la mayor parte de los estudios realizados al respecto se menciona el caso de la distribución minorista, pero también en el ámbito de las empresas transformadoras y productoras se está llevando a cabo, aunque en el último caso de forma muy lenta.
- El papel relevante y creciente de la denominada Gran Distribución como agente director central de todo el sistema. Dicho papel protagonista se materializa en la creciente capacidad de negociación e influencia de estas empresas. Otro de los atributos relacionados con el papel preponderante de la Gran Distribución es la relevancia creciente de las marcas de distribuidor (MDD) o marcas blancas, que están presentes cada vez en más categorías de producto y en un mayor rango de precios. Asimismo, es destacable una agresiva estrategia de diversificación horizontal que se traduce en la presencia de esta Gran Distribución en diversos formatos comerciales, cuando inicialmente sólo la tenía en el de los hipermercados.
- La cada vez mayor relevancia del I+D+i, personalizada en el nacimiento de nuevas categorías de productos y en la incorporación de tecnología creciente en esas nuevas categorías. Como sucede con el resto de los sectores productivos, la



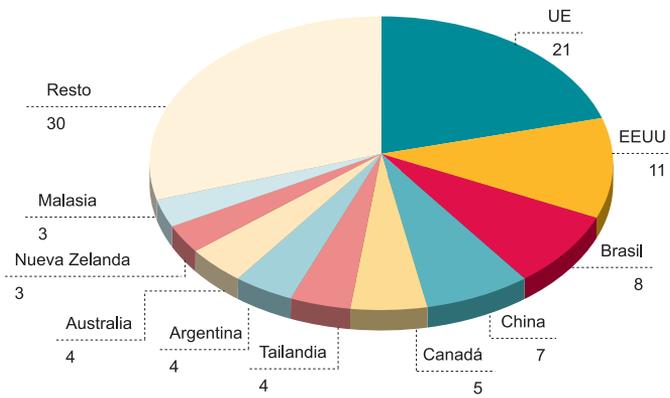
Los agentes de la cadena alimentaria tienden a ganar dimensión. La Gran Distribución ostenta un papel protagonista. La innovación y la investigación se han convertido en elementos esenciales de la competitividad.

■ ■ ■  
Además del carácter  
estratégico del sistema  
agroalimentario, habrá que  
tener en cuenta a corto  
plazo su vinculación con el  
energético a través de los  
biocombustibles.

innovación y la investigación se convierten en elementos generadores de ventajas competitivas duraderas. Como se verá en las páginas siguientes, esta realidad se enfrenta con la fragmentación y escasez de escala de la mayor parte de los agentes, así como con un planteamiento de mercado muy tradicional por parte de la mayor parte de los gestores del sistema.

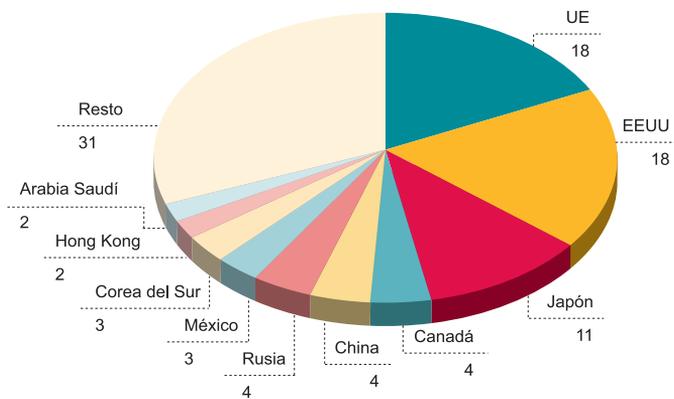
- La vinculación del sistema agroalimentario con el energético a través de los denominados biocombustibles, lo que implica un aumento de la complejidad en ambos sectores y la existencia de relaciones crecientes entre ellos. Así, por ejemplo, se ha culpado a los planes europeos y estadounidenses a favor del uso de los biocombustibles en el transporte, de actuar en algunos lugares como cómplice necesario para la transformación de grandes superficies agrarias destinadas anteriormente a alimentación; o incluso la calificación de tierras fértiles como marginales para poder luego usarlas en el cultivo de los materiales primarios para esa industria, como denuncian algunas ONG.
- El carácter estratégico del sistema para un número mayor de países. En este ámbito debemos considerar los movimientos que se han producido por parte de Estados como China o Arabia Saudí, comprando tierras agrícolas en terceros países; o las restricciones a las exportaciones de cereal que establecieron algunos otros durante la crisis de precios que se produjo en los dos primeros tercios de 2008, antes de que estallara la crisis financiera internacional.

**Gráfico 2. Principales exportadores de alimentos (2006).  
En porcentaje**



Fuente: Asociación Europea de Industria y Comercio de Alimentos y Bebidas (CIAA) (2007).

**Gráfico 3. Principales importadores de alimentos (2006).  
En porcentaje**



Fuente: (CIAA) (2007).

### 3.1. Tendencias de la demanda

El consumidor europeo es uno de los de mayor poder adquisitivo del mundo. Al mismo tiempo, la producción agraria y la distribución y transformación industrial están también muy desarrolladas en Europa, por lo que es posible encontrar en los mercados de consumo continentales una amplísima variedad de productos agropecuarios, de incontables procedencias y en una creciente disponibilidad de presentaciones. De hecho, la Unión Europea en su conjunto fue el primer exportador mundial de alimentos (20,8%) en 2006, y el segundo importador (18,1%).

■ ■ ■  
La UE es el primer exportador de alimentos y el segundo importador. A partir de los años 70 fue surgiendo una nueva generación de consumidores, más urbanos, menos tradicionales y más proclives al cambio.

Durante mucho tiempo, aproximadamente hasta la década de los 70, los consumidores de los países desarrollados se comportaron de una manera más o menos tradicional (Wilkinson, 2002). Esa generación posterior a la Segunda Guerra Mundial se fue urbanizando progresivamente, pero sin perder del todo su conexión psicológica con los ambientes rurales, lo que implicaba un comportamiento en el proceso de compra y elaboración de los alimentos muy vinculado a las viejas tradiciones del mundo agrícola. Así, era posible que las empresas transformadoras de alimentos pudieran mantener estrategias de largo plazo en torno a pocos productos, pocas marcas y un ámbito tecnológico relativamente cerrado y controlable.

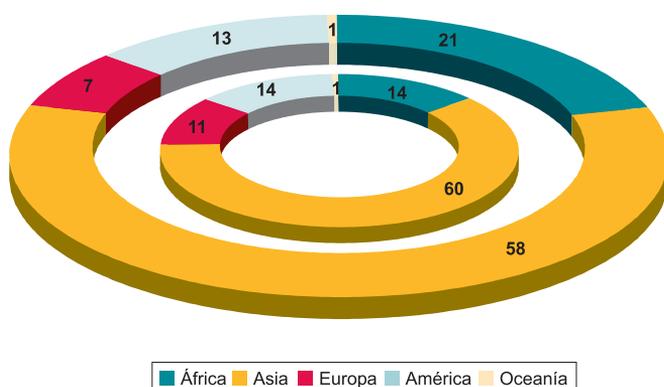
Sin embargo, a lo largo de dicha década, y con ritmos diferentes según los países, fue surgiendo una nueva generación de consumidores urbanos, desligados de esas viejas tradiciones rurales, con unas nuevas prioridades y con unos ámbitos de consumo no sólo nuevos, sino también cambiantes, en lo que a la alimentación se refiere. Estos cambios (sobre los que ahora nos extenderemos), junto con el ya mencionado y omnipresente proceso de globalización, actuaron como auténticos disruptores, cambiando para siempre la faz de la cadena agroalimentaria: primero en la distribución que, tal vez por su cercanía a los consumidores, se adaptó mucho más deprisa (aprovechando las ventajas que la globalización ofrece a las grandes escalas) -véase Apartado 3.2.2-; y de manera más tardía, pero igualmente radical, en la propia transformación industrial y la producción de alimentos -Apartado 3.2.1-.

En fechas más recientes (a lo largo de la última década), se ha producido la enésima transformación de la situación. El ya mencionado proceso de globalización ha permitido que países como China o India se incorporen a los mercados internacionales, aumentando los ingresos de muchos de sus habitantes, los cuales se han adaptado de forma acelerada a los estándares de consumo occidentales, entre ellos el del aumento de la ingesta de carne (FAO, 2008). Así, en los últimos 20 años el consumo de carne en Asia se ha doblado, mientras que el consumo de leche ha crecido un 50% en la India (FAO, 2008). El crecimiento de la renta, el rápido proceso de urbanización y el cambio en los estilos de vida han traído consigo un profundo cambio en la dieta de los habitantes de la zona de Asia Pacífico, sustituyendo su tradicional dieta rica en carbohidratos por otra mucho más abundante en grasas y proteínas. Entre 1961 y 2003, el consumo medio diario de calorías pasó de 1.600 a 2.100 por persona en el Este de Asia, y de 2.000 a 2.400 en el Sur del continente (FAO, 2008). A lo mejor estos datos tomados por zonas geográficas no parecen decir mucho, pero si tenemos en cuenta que sólo entre la India y China suman unos 2.300 millones de personas (aproximadamente un tercio de la población mundial), el panorama



En los últimos años, la incorporación de China o India y sus cambios en la dieta han trastocado el panorama previo, e incidirán decisivamente en los próximos años a causa de su población expansiva.

Gráfico 4. Distribución de la población mundial en 2007 y estimación para 2050. En porcentaje

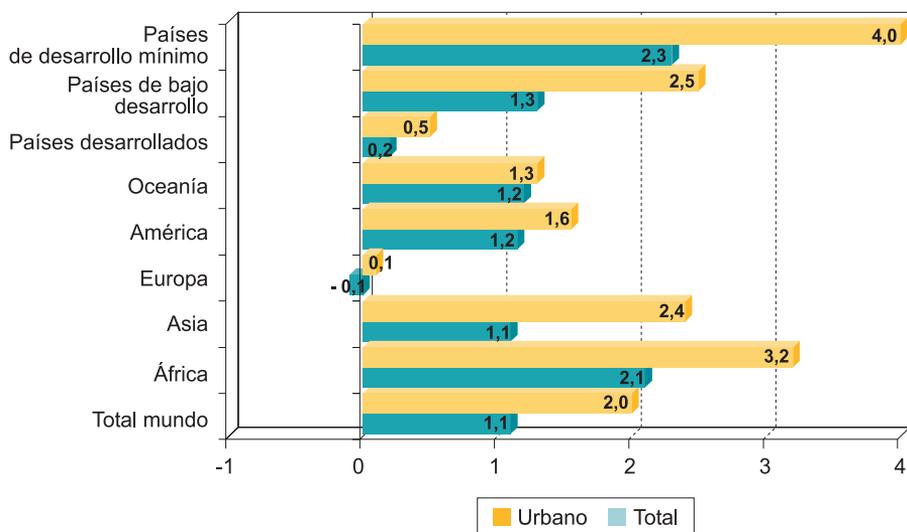


Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

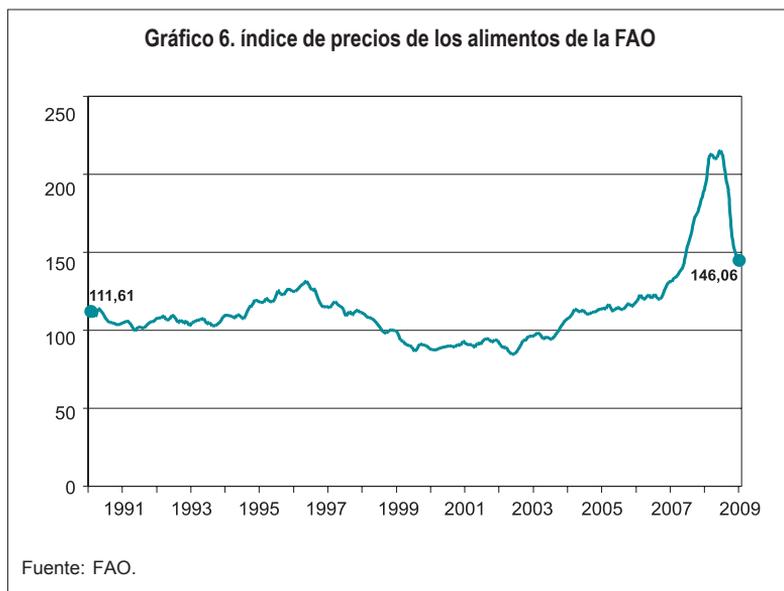
■ ■ ■  
Aunque la crisis financiera internacional ha puesto fin, de momento, al episodio alcista de los últimos años, lo cierto es que hay suficientes incentivos para que la producción agropecuaria crezca a corto plazo.

se completa y nos damos cuenta de que los cambios alimentarios requerirán un considerable esfuerzo en términos de producción agraria, de transformación ganadera y en las cadenas de distribución de alimentos, ya de por sí bastante globalizadas, pero que ahora cuentan con nuevos mercados a los que abastecer. En este sentido, las estimaciones que realiza la ONU para 2050 plantean un escenario en el que la población mundial alcanzará los 9.076 millones de habitantes, y en el que África tenderá a ganar peso en el conjunto, mientras que Europa perderá posiciones (Gráfico 4). Asimismo, y según la misma fuente, el crecimiento demográfico tenderá a ser más intenso en las zonas urbanas, existiendo una relación directa entre nivel de desarrollo y ritmo de crecimiento de la población de las ciudades (Gráfico 5).

**Gráfico 5.**  
Crecimiento total urbano entre 2005 y 2010. En tasa de variación



Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).



En diversas publicaciones (Fundación Cajamar, 2009) se ha relacionado esta tendencia de los mercados asiáticos con el crecimiento de los precios de los alimentos durante 2007 y 2008 (Gráfico 6), que vendría por dos vías: de un lado, el aumento del consumo relacionado con el crecimiento de la población y del consumo; y del otro, el incremento del consumo de cereales por parte de la cabaña ganadera para satisfacer las nuevas demandas de carne.

Aunque la crisis financiera internacional ha puesto fin de momento al episodio alcista de los dos últimos años, lo cierto es que algunas de las tendencias de base se siguen manteniendo, de forma que hay suficientes incentivos para que la producción primaria de alimentos crezca a corto plazo. Por otro lado, los cambios de hábitos alimenticios y de consumo vinculados a la vida en las ciudades y relacionados con el distanciamiento emocional del mundo agrario tradicional ya mencionado, están dando lugar al crecimiento en el mercado de nuevas categorías de producto (como la IV y V gamas, o las comidas preparadas), llamados de conveniencia, que apenas necesitan ser elaborados para su consumo.



Es reseñable el nacimiento de nuevas categorías de productos (los denominados "funcionales"), más dependientes de la innovación y la tecnología.

Otra tendencia reseñable en cuanto al consumo, y que ya hemos mencionado con anterioridad, está relacionada con la salud y la salubridad de lo que se come, lo que ha determinado el nacimiento de los productos denominados "funcionales". La innovación y la inversión en tecnología constituyen una parte importante de su desarrollo, lo que supone una forma de huir de la tendencia de los precios a largo plazo hacia el descenso. Algunas estimaciones ofrecen un crecimiento del mercado de alimentos funcionales de un 14% anual desde 2006 hasta 2010, cuando se espera que comience a presentar síntomas de maduración. Aunque es muy posible que la actual situación de crisis influya notablemente en estas previsiones, no es menos cierto que el potencial de crecimiento de estos productos a medio plazo resulta altamente atractivo.

## **3.2. Tendencias de la oferta**

### **3.2.1. La producción primaria**

La base de la principal cadena de valor de cada país y del mundo en general es la producción agraria. La aparición de sociedades jerárquicas y complejas, el nacimiento de la civilización en definitiva está relacionado con el descubrimiento y desarrollo de la agricultura (Christian, 2005). Que las primeras civilizaciones surgieran en el Creciente Fértil y alrededores no fue una mera casualidad. Ni tampoco lo es que el actual "paquete básico" (productos agrícolas y ganaderos) sea muy similar al de entonces (Diamond, 2006).

Por eso, durante un largo tiempo la posesión de la tierra era el máxima expresión de la riqueza: no en vano el resto de los sectores provenían en mayor o menor medida de la producción primaria. El concepto de riqueza medido en términos monetarios es relativamente joven y se encuentra filosóficamente relacionado con el desarrollo del capitalismo y sus formas de valorar la realidad.

No se trata de mirar hacia el pasado; la misión del presente documento no es ésta, sino señalar lo prioritario de la producción agrícola para las sociedades. Aunque parezca una obviedad, el sistema de reproducción social tiene una base biológica, y la unidad de medida de ese mundo es la caloría, la ingesta de alimento.

Planteada esa base, y comprendido ese concepto simple, comencemos a señalar las cuestiones que tienen que ver con el desarrollo del sector agrario a nivel mundial. La primera de ellas salta rápidamente a la palestra, y es la evolución de la población mundial. Las estimaciones de la ONU dibujan un mundo de 9.000 millones de habitantes en 2050, la mayor parte de ellos en Asia y África.

Al mismo tiempo que la población crece, ésta se hace más urbana -en 2007 el 50% de la población mundial ya habitaba en ciudades. Como ya se ha comentado más arriba, este factor supone un cambio importante en los hábitos alimenticios (al menos así está siendo hasta ahora). Sin embargo, se suele obviar un efecto de suma importancia sobre el sector productor. En muchos países el sector agrario es el principal creador de empleo, lo que normalmente se vincula con bajos niveles de renta media y, como es obvio, con una agricultura poco o nada tecnificada. Por eso, la creciente urbanización en esta parte del mundo va a suponer una menor disponibilidad de población para estos trabajos, lo que al mismo tiempo



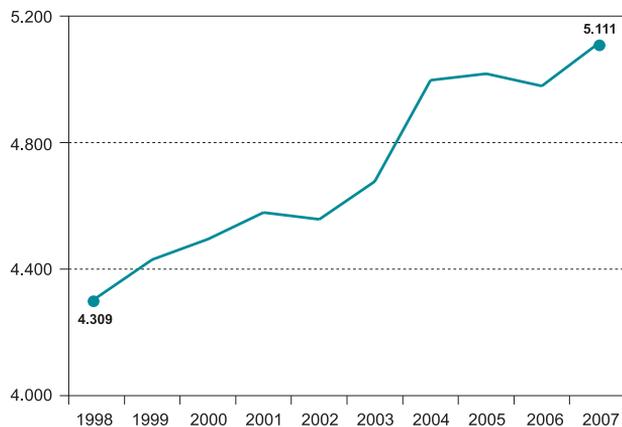
La población mundial crece y se hace más urbana, cambiando sus hábitos alimenticios. Esto tendrá importantes repercusiones sobre el empleo agrario y la tecnificación de los cultivos, con un aumento esperado de la producción.

Tabla 1. Estimaciones de población en el mundo para 2050

	Pob 2007	Pob 2050	% Var
<b>Total Mundo</b>	<b>6.615,9</b>	<b>9075,9</b>	<b>37,18</b>
Asia	3.995,7	5.217,2	30,57
África	945,3	1937,0	104,91
América	913,3	1.220,0	33,58
Europa	727,7	653,3	-10,22
Oceanía	33,9	47,6	40,41
Países desarrollados	1.217,5	1.236,2	1,54
Países de bajo desarrollo	5.398,4	7.839,7	45,22
Países de desarrollo mínimo	795,6	1.735,4	118,12

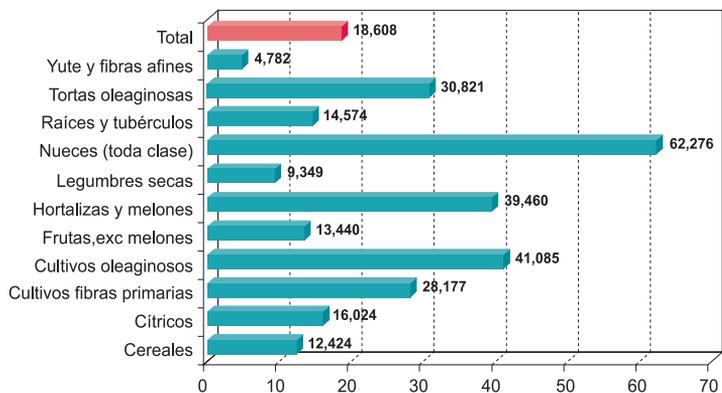
Fuente: ONU.

**Gráfico 7. Evolución de la producción mundial agraria (1998-2007).**  
En millones de toneladas



Fuente: FAO.

**Gráfico 8.**  
**Crecimiento porcentual de las distintas producciones agrarias (1998-2007)**



Fuente: FAO.

constituye un cierto aliciente para la tecnificación y mejora de los cultivos (con mejoras de productividad esperables); aunque también puede implicar un incremento de los costes de mano de obra.

Dado que el desfase entre oferta y demanda tiene un peso considerable en el crecimiento del precio de las materias primas de origen agrario (Atance Muñiz *et alii*, 2008 y Fundación Cajamar, 2009), una de las respuestas esperadas a esta coyuntura será un incremento de las producciones. De hecho, este crecimiento se ha venido produciendo de forma constante a lo largo de la última década (Gráfico 7). A pesar de las malas cosechas de cereales de importantes orígenes, como Australia o Ucrania, la producción se ha incrementado en un 18,6% entre 1998 y 2007.

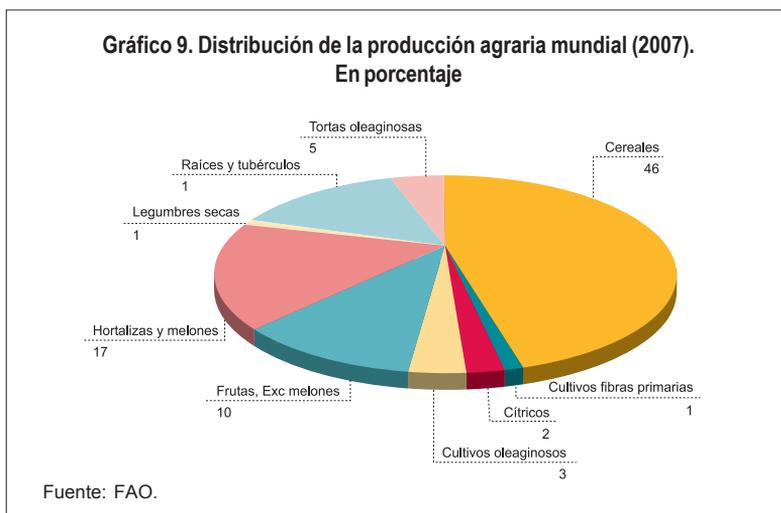
Evidentemente, no todos los productos se han incrementado de la misma forma. Por encima de la media mundial crecieron los frutos secos, los cultivos oleaginosos, las hortalizas, las tortas oleaginosas y los cultivos de fibras primarias (Gráfico 8). Como es evidente, varios de dichos crecimientos están relacionados con algunas de las tendencias que se mencionan a lo largo de este trabajo.

Por ejemplo, el incremento de las tortas oleaginosas tiene que ver con el aumento de la ganadería, a su vez relacionada con los cambios en los hábitos alimenticios en amplias zonas del planeta (ver Apartado 3.1). Asimismo, el aumento de los productos oleaginosos tiene mucho que ver con los usos energéticos (biodiésel), al tiempo que el aumento del cultivo de fibras primarias está estrechamente relacionado con la mejora de renta en Asia y del aumento consiguiente de bienes industriales (entre ellos, el textil y la confección).

Los cereales, por su parte, presentaron un crecimiento del 12,4%. No obstante, suponen un 46% de la producción total agraria, por lo que siguen siendo la base de la alimentación mundial. Las hortalizas ocupan el segundo puesto con el 17% del total producido, y las raíces y tubérculos el tercero, con el 15%.

Las vías para aumentar la producción pasan por el incremento de la superficie y la productividad. Aunque seguir aumentando la superficie es difícil y ecológicamente poco deseable.

La confrontación de los datos de producción con los de población permite comprobar las grandes diferencias en potencial productivo -visto de una forma alternativa, en términos de soberanía alimentaria-. Mientras que Europa, América y Oceanía superan los quinientos kilos de cereales por habitante y año<sup>2</sup>, en el caso de Asia y, sobre todo de África, las cantidades no llegan a los 350. En la Tabla 2 se referencian las cantidades para cada continente. En cierta medida, este cuadro es una especie de remedo de la distribución de la renta en el mundo. Si ahora volvemos a observar la Tabla 1 con las



**Tabla 2. Relación entre la producción de cereales y la población mundial en 2007**

	<b>Pob. 2007 (Mill. hab)</b>	<b>Prod. 2007 (Mill. tn)</b>	<b>Prod/pob (Tn/hab)</b>
<b>Total mundial</b>	<b>6.615,9</b>	<b>2.228</b>	<b>0,34</b>
Asia	3.995,7	1.141	0,29
África	945,3	146	0,15
América	913,3	636	0,70
Europa	727,7	395	0,54
Oceanía	33,9	23	0,68

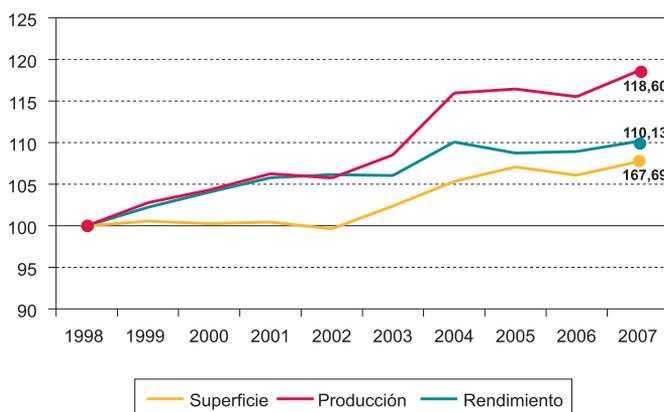
Fuente: FAO y ONU.

<sup>2</sup> Hemos optado por utilizar para el cálculo los cereales por ser éstos el componente básico de la alimentación humana y animal en casi todo el mundo, así como por ser también la principal familia de cultivos.

previsiones de aumento de la población en el mundo, en el que los mayores incrementos relativos se producían en África, podemos concluir que sólo si se logra aumentar la producción en el planeta, se podrá escapar de la trampa malthusiana.

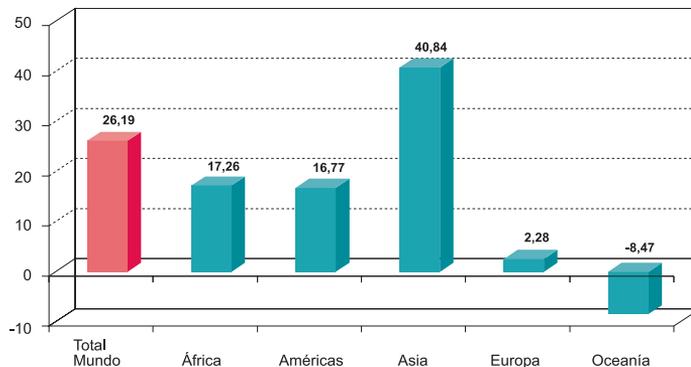
Las vías para aumentar la producción son de sobra conocidas. Una primera opción es poner en producción más superficie. En este sentido, la superficie cultivada en el mundo ha crecido en la última década un 7,7%, hasta alcanzar los 1.473,7 millones de hectáreas. La otra vía, no excluyente, es aumentar la productividad. Esto último también ha sucedido. Como se puede ver en el Gráfico 10, mientras que la producción mundial ha pasado de un índice 100 en 1998 a otro 118,6 en 2007, la superficie cultivada sólo ha alcanzado el 107,7 para idéntica referencia temporal. Es decir, el incremento de los rendimientos es el que explica en mayor medida el incremento de producción. Es más, en el período analizado, hasta 2002 la superficie cultivada apenas varió, por lo que todo el aumento de producción de esos años se debió a las mejoras en la productividad.

**Gráfico 10. Evolución de la superficie cultivada, la producción agraria total y los rendimientos. Índice 1998=100**



Fuente: FAO. Elaboración propia.

Gráfico 11. Evolución de la población ganadera mundial (1998-2007).  
Variación porcentual sobre cabezas de ganado totales



Fuente: FAO. Elaboración propia.

El cambio en los hábitos alimenticios provoca una pérdida de eficiencia energética global del sistema y una competencia entre los principales recursos agrícolas: la tierra y el agua.

Seguir alimentando a toda la población mundial (la actual y la que está por nacer a lo largo de la primera mitad del siglo XXI) implicará, como hemos comentado, aumentos en la producción de alimentos. Lamo de Espinosa (2008) da en el clavo al definir el problema actual de la humanidad en este terreno:

"Lo que de verdad nos pasa es que hay cada vez más población mundial, esa población es cada vez más rica y quiere cambiar sus hábitos alimentarios reconduciéndolos a los modelos occidentales y esas demandas, hoy por hoy, con la tierra cultivable mundial y al nivel de tecnología existente, no es capaz de satisfacerlas [la agricultura] en el estado de la técnica y con los niveles de producción exigidos por la defensa del medio ambiente".

Es decir, si volvemos al Gráfico 10, veremos que desde 2002 los incrementos de producción han requerido aumentos de superficie, lo que en la actualidad es muy difícil. Continuar con este modelo significaría aumentar la deforestación y agravar por tanto la agresión medioambiental a la que sometemos al planeta; lo que, hoy por hoy, no parece admisible.

El cambio en los hábitos alimenticios no sólo es un factor de demanda a tener en cuenta. Implica mucho en la oferta de productos agrarios. Ofrecer un kilo de carne de ternera en el mercado implica haber criado a esa ternera, lo que suele hacerse mediante productos agrarios. Como regla sencilla, piénsese que en cada transformación energética se producen pérdidas de en torno al 90% (Margalef, 1981). Así, la opción por un mayor consumo de carne obliga a una mayor producción de vegetales de la que haría falta para alimentar directamente a las personas. Aunque no es muy académica la agrupación de las cabezas de ganado con las aves de corral, en el Gráfico 11 se han representado los aumentos agregados para el período 1998-2007 de la producción ganadera por continentes, medida en cabezas. Como puede constatarse, el mayor incremento con diferencia se produce en Asia, de forma que es el único que aparece por encima de la media planetaria. Allí es dónde los datos nos dicen que se está produciendo el mencionado cambio de hábitos alimenticios, cuyas consecuencias son una pérdida de eficiencia energética global del sistema y una cierta competencia por dos de los principales recursos agrícolas: la tierra y el agua.



Una estrategia compatible con el desarrollo sostenible pasa por la incorporación de tecnologías que aumenten la productividad. Pero los proveedores de la misma se están concentrando, dando lugar a situaciones de oligopolio.

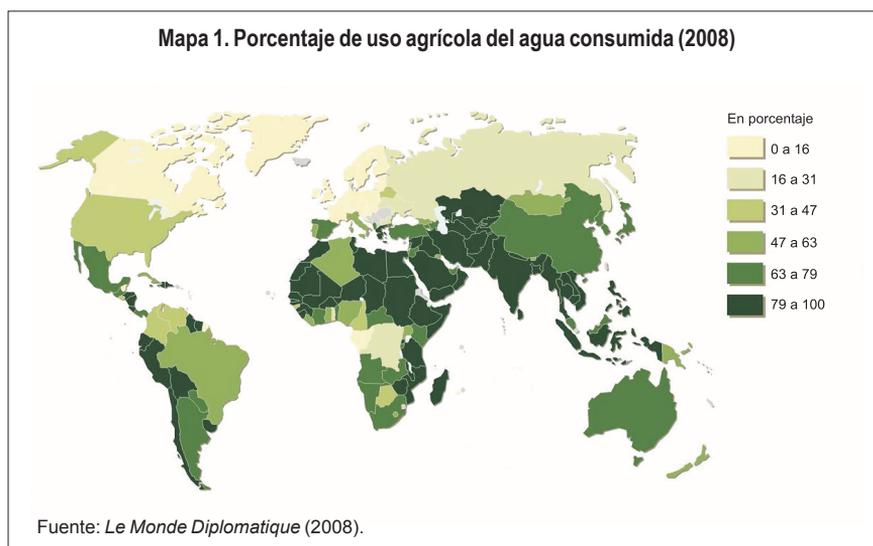
**Tabla 3.**  
**Cuota de mercado mundial de las 10 principales empresas de semillas**

Orden	Compañía	Ventas (mill. dólares)	Cuota mercado	Acumulado
1	Monsanto + Delta & Pine Land (EEUU)	4.476	19,5	19,5
2	Dupont (EEUU)	2.781	12,1	31,7
3	Syngenta (Suiza)	1.743	7,6	39,3
4	Grupo Limagrain (Francia)	1.035	4,5	43,8
5	Land O'Lakes (EEUU)	756	3,3	47,1
6	KWS AG (Alemania)	615	2,7	49,8
7	Bayer Crop Science (Alemania)	430	1,9	51,7
8	Takii (Japón)	425	1,9	53,5
9	Sakata (Japón)	401	1,8	55,3
10	DLF-Trifolium (Dinamarca)	352	1,5	56,8
	<b>Total*</b>	<b>22.900</b>	<b>100,0</b>	

(\*) Estimación de *Context Network*; incluye las compras de programas públicos de mejora.  
Fuente: Etc Group.

La mejora de los rendimientos podría pasar por un aumento de la superficie regada. Sin embargo, esta vía choca con la dispersión geográfica de la disponibilidad de agua dulce y el uso alternativo de la misma como elemento de consumo humano directo. En este sentido, como se puede observar en el Mapa 1, hay amplias zonas del mundo en las que la agricultura consume más del 79% del agua disponible, por lo que las posibilidades de expansión en esos lugares no son muy halagüeñas.

Por tanto, una estrategia de desarrollo de la producción alimentaria sostenible, debería tender a incrementar la productividad de los cultivos a través de la incorporación de tecnología. El problema es que el acceso a la misma se puede ver ahogado por la dimensión de algunas explotaciones o por la propia pobreza de la sociedad en la que ésta se desarrolla. En este sentido, es otra vez la globalización la que impone su ley. Tanto en el mercado de los fitosanitarios, como en el de los agroquímicos y fertilizantes, las tendencias a la concentración empresarial han dado lugar a grandes gigantes que hacen valer su peso en los mercados mundiales. La investigación en genómica implica grandes cantidades de dinero y la utilización de recursos intelectuales de alto nivel. Las empresas de



semillas, por ejemplo, han optado por la concentración para acceder a una mayor base de conocimiento y para asegurar la rentabilidad de sus desarrollos, eliminando la competencia. El resultado es que en 2006 las 10 primeras compañías de semillas del mundo copaban el 56,8% del mercado, y sólo la primera (la norteamericana Monsanto) controlaba ya el 19,5% del mismo. En 1996 las diez primeras compañías sólo representaban el 37% del mercado, y Monsanto ni siquiera estaba en la lista, lo que significa que la tendencia a la concentración es relativamente nueva, pero muy intensa. Por otro lado, y ahondando en lo que acabamos de mostrar, cuatro de estas empresas aparecen también en el *Top 10* de las ventas de agroquímicos: Bayer (1), Syngenta (2), Monsanto (4) y DuPont (6) (McDougall, 2008).

La implicación que esta evolución del mercado de *inputs* agrícolas para la vía tecnológica hacia los aumentos de productividad no es precisamente sencilla, y puede dejar a los agricultores apremiados entre dos oligopolios: uno de demanda (integrado por la gran distribución), y otro de oferta (que es el que le provee de semillas y del resto de insumos).

Las semillas propietarias (aquellas sujetas a propiedad intelectual) permiten mayores rendimientos productivos y resistencias a diversas enfermedades, pero, por otro lado, suponen un empobrecimiento de los ecosistemas agrarios y la pérdida de especies productivas adaptadas a las condiciones y los gustos locales. Asimismo, los organismos genéticamente modificados son el resultado de importantes procesos de inversión en I+D, lo que favorece que las empresas del sector ganen dimensión. Su reverso es que cuentan con una gran contestación social, basada en supuestos riesgos para la salud y el medio ambiente. En cualquier caso, con más o menos controles, y seguramente creando nuevos problemas al tiempo que se solventan otros, serán una parte importante de la solución y, en la medida en que siga avanzando la investigación, la agricultura del futuro dependerá más de la genética que en ningún otro momento de la historia (Lamo de Espinosa, 2008).



Las previsiones del cambio climático señalan problemas en las latitudes templadas, y mejoras de la producción en las altas.

La incertidumbre asociada influirá sobre el precio de las pólizas de seguros.

■ ■ ■  
Los productores tienen un  
escaso poder de  
negociación, lo que merma  
la rentabilidad de sus  
explotaciones.

Otro de los temas que van a influir de manera decisiva en el futuro es el del cambio climático. La mayor parte de los modelos predicen una fuerte influencia de los cambios globales en las producciones agrarias. Muchos estudios sugieren que los acontecimientos extremos aumentarán su frecuencia de suceso, lo que implicaría, por ejemplo, un incremento de las olas de calor más en verano (como sucedió en Europa en 2003, que devastó una parte importante de las cosechas de cereales continentales; Battisti y Naylor, 2009). Las latitudes más bajas verán como la temperatura aumenta de forma considerable, lo que implicará problemas hídricos, más evapotranspiración y posiblemente menores rendimientos -recordemos que en ellas se concentra una parte importante de la humanidad-. Sin embargo, en latitudes altas, los aumentos de temperatura podrían influir favorablemente en las cosechas. Asimismo, el aumento de la concentración de CO<sub>2</sub> podría llegar a ser positivo para el tamaño de los granos en las zonas de clima templado. En cualquier caso, el cambio climático y, sobre todo, la capacidad de los agricultores para adaptarse a él, serán variables con un peso creciente en las próximas décadas. Aparte de las implicaciones sobre el clima, habría que tener en cuenta las relacionadas con la disponibilidad de tierras. De producirse un aumento del nivel del mar durante el presente siglo, muchas de las tierras actualmente emergidas se sumergirán, implicando un replanteamiento forzoso de la ocupación del territorio, que iría desde un desplazamiento de las ciudades tierra adentro, hasta la necesidad de roturar nuevos territorios para sustituir a los que hipotéticamente se pierdan. De momento nos movemos en el campo de las hipótesis, pero cada día se publican nuevos informes que ponen el énfasis en la veracidad del cambio, así como en la posible minusvaloración de la velocidad del mismo. Esta incertidumbre aumentará los riesgos de la actividad agrícola e, indirectamente, sus costes, de la mano de pólizas de seguros más elevadas.

Pasando a un nivel micro, las explotaciones agrícolas tienden a estar en manos de pequeños productores, en ocasiones de dimensiones ínfimas, que actúan de manera descoordinada y que, a lo sumo, logran una mínima integración a través de cooperativas, en las

que suelen incorporarse los servicios de compras de *inputs*, crédito y gestión de la comercialización. Esto provoca que el poder de negociación en los mercados de factores y de consumo sea muy escaso. Las tremendas asimetrías que se producen en estos mercados dan lugar a que la rentabilidad de las explotaciones agrarias tienda a la baja a lo largo del tiempo. Los precios percibidos por los agricultores se forman en función de las exigencias de la demanda y de la cantidad ofertada en cada momento, siendo el único criterio diferenciador la calidad, en el mejor de los casos. Sin embargo, el resto de los componentes de la cadena de valor, antes y después del agricultor, tienen una mayor capacidad de decisión sobre sus precios, de forma que éstos se construyen teniendo en cuenta los costes de producción (Mir Piqueras y Borrás Escribá, 2008).

Finalmente, hay que señalar que las expectativas creadas en torno al mercado de los biocombustibles (sobre todo merced a las iniciativas legales en Estados Unidos y Europa; Fundación Cajamar, 2009) están teniendo, y tendrán importantes repercusiones sobre la estructura de la producción agraria a nivel mundial. La primera generación de biocombustibles está formada por bioetanol obtenido de la fermentación de la glucosa de diversos cultivos, entre los que destacan la caña de azúcar y el maíz, y el biodiesel obtenido directamente de semillas de plantas oleaginosas (palma, *jatropha*, soja, etc.) o de la reutilización de aceites vegetales usados. Desde el punto de vista de los agricultores, la aparición de un nuevo mercado para sus productos es positiva, sobre todo porque introduce un precio sombra en algunas producciones vinculadas al mercado energético. De hecho, es llamativa la reciente sincronía que se observa entre los precios del petróleo y del maíz (Atance, Lamas y Sierra, 2008). Otra cosa es lo que sucede con la seguridad alimentaria. En 2007 México vivió lo que bien podría ser el adelanto de las futuras crisis alimentarias con la crisis de las tortitas, a raíz de la escasez de maíz en el mercado charro. El fuerte incremento de las materias primas agrícolas en el mundo, que tuvo su apogeo en el verano de 2008, obligó a numerosos países a suspender sus exportaciones de cereales por miedo a quedarse sin suministro, mientras que otros se vieron impe-



Las expectativas creadas en torno a los biocombustibles tendrán importantes repercusiones, como la aparición de un precio sombra o de situaciones de escasez alimentaria.

lidos a eliminar los aranceles a las importaciones (para atraer mercancía). En la medida en que los biocombustibles "de segunda generación" (que aprovechan toda la materia lignocelulósica) vayan siendo viables, es de suponer que esta conexión energética se relajará.

■ ■ ■  
La Gran Distribución ha ido cambiando el panorama de la distribución alimenticia en el mundo. Los minoristas optaron por concentrar la oferta en grandes superficies, adoptando una clara estrategia de crecimiento.

El Departamento de Agricultura de EEUU (USDA) ha publicado recientemente un informe sobre la evolución futura de la agricultura en ese país (*Horizonte 2018*). Las previsiones principales señalan un nivel de precios para las cosechas por encima de la media de los últimos años, aunque sin alcanzar los niveles de los primeros meses de 2008. La razón detrás de esto será el aumento de la demanda, tanto para fines alimentarios como energéticos. Asimismo, repercutirá sobre los costes de la ganadería, moderando el crecimiento de la demanda. El aumento de los precios percibidos por los agricultores estará por encima del IPC (Departamento de Agricultura de EEUU, 2009). Evidentemente, estas previsiones no son directamente extensibles al resto del mundo, aunque proporcionan unas importantes pistas sobre lo que está por ocurrir.

De los párrafos anteriores se pueden extraer al menos dos importantes conclusiones. La primera es que la agricultura va a volver a estar en el primer plano de la vida económica y social, lo que debería permitir una mejora de la invisibilidad del sector (Jordana, 2009). La segunda es que los fuertes incrementos de la demanda y las expectativas de crecimientos futuros van a impulsar la oferta, siendo lo deseable que esto se consiga merced a un aumento de la productividad, y no de la superficie cultivada.

### 3.2.2. La distribución

A partir de la década de los 80 del siglo pasado, la distribución fue poco a poco cambiando de manera radical el panorama de la comercialización (sobre todo de la alimentaria). Como ya hemos mencionado en otros lugares de este trabajo, las transformaciones en el

comportamiento del consumidor fueron captadas, en lo que podríamos llamar la primera línea de fuego, por las empresas minoristas. Con toda seguridad, no fue una casualidad, sino el resultado de una acertada estrategia de conocimiento de sus clientes. Algunas de estas cadenas, además, comprendieron que la globalización y la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación podían constituirse en importantes aliados en su asalto al mercado. Así, primero con los hipermercados y, actualmente, con toda una gama de pequeñas, medianas y grandes superficies, la que hoy denominamos Gran Distribución fue haciéndose con una creciente cuota de mercado.

Fueron las empresas europeas las primeras en percatarse de lo que estaba ocurriendo: Carrefour, Metro o Ahold fueron incrementando los metros cuadrados de venta a lo largo y ancho de Europa, con un modelo exitoso basado en centros comerciales constituidos en torno a un gran hipermercado, que en España se vio potenciado, a su vez, por una novedosa preferencia urbanística hacia los barrios residenciales extensos, en los que el consumo se motoriza al aumentarse las distancias medias hasta los lugares de provisión.

En suma, podemos resumir diciendo que las empresas minoristas han ganado la primera batalla de la globalización, merced a una estrategia simple y demoledora para el resto de agentes del mercado:

- En primer lugar, optaron por concentrar en una gran superficie la oferta a fin de concentrar también la demanda, estrategia que se vio beneficiada por los cambios en los hábitos de consumo y urbanísticos.
- En segundo lugar, adoptaron una clara estrategia de crecimiento, en el que se contemplaba desde la apertura de nuevas tiendas hasta las fusiones o adquisiciones de otras empresas. Este movimiento hacía que su poder de negociación para con los proveedores fuera en crecimiento, traducido en las presiones subsiguientes sobre los precios y plazos de cobro de los elementos precedentes de la cadena agroalimentaria.



Diversificaron su oferta de formatos comerciales, globalizaron su cadena de suministros, optimizaron su logística y lanzaron marcas propias, para ser hoy una parte esencial de la globalización.

- Durante la década de los 90, surgió con fuerza un nuevo tipo de agente minorista: el *discount*. Estos establecimientos, en los que la variable estratégica principal es el precio, ganaron cuota de mercado de manera acelerada en la venta al por menor de alimentos, incluso de los frescos. Ante este tipo de competencia, la Gran Distribución respondió con una nueva vuelta de tuerca a base de un crecimiento diversificado: adquirieron cadenas de medianas y pequeñas superficies y entraron también en la competencia directa con el *discount*, bien creando espacios de descuento en sus tiendas, abriendo unidades de negocio especializadas o directamente tomando el control de algunas de esas empresas.
- En la búsqueda de menores precios y mayor surtido, han globalizado su cadena de suministros, aprovechando las habilidades competitivas de diversos lugares del mundo. En el terreno de los alimentos, esta estrategia ha contribuido al continuo redibujado del mapa de suministradores. Así, poco a poco, sus estanterías se han ido llenando con productos agrarios de lugares cada vez más lejanos, pero de menores costes de producción.
- Al tiempo, la gran distribución ha sabido optimizar toda la cadena logística, desde el propio consumidor (que se transforma no sólo en cliente, sino también en una fuente de conocimiento y en un termómetro de las tendencias del consumo), ajustando los *stocks* al máximo y reduciendo los productos de menor rotación.
- Como corolario de lo antedicho, esta nueva especie de minoristas ha lanzado marcas propias. Inicialmente estas marcas blancas o marcas de distribuidor eran una opción de consumo barato para los compradores, que solían asumir una menor calidad como contrapartida. Sin embargo, el conocimiento de la demanda y la constante adaptación a la misma, junto con un consumidor más pragmático y escéptico, ha provocado que las marcas de distribuidor sean una de las tendencias

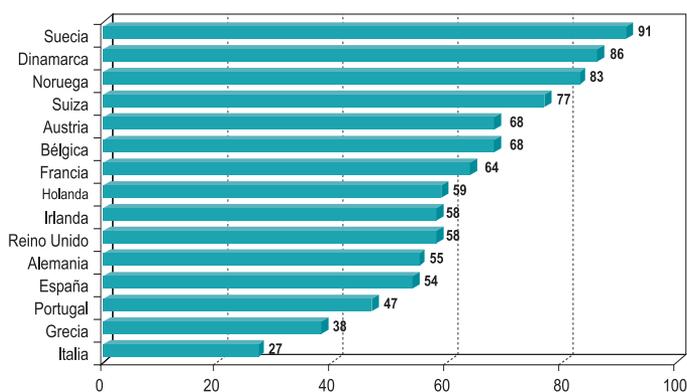
más claras y potentes del mercado actualmente. Incluso las empresas están segmentando sus marcas por perfiles de consumidores y están ampliando el rango de productos vendidos bajo sus insignias.

El resultado de todas estas estrategias es una cuota de mercado que no ha dejado de crecer en toda la gama de productos que tienen a la venta y la constitución de estas empresas como ejes principales del mercado, especialmente del agroalimentario. Posiblemente, una de las razones de este papel protagonista en la red comercial alimentaria está relacionada con la propia naturaleza del mercado, con una enormidad de agentes que actuaban en él: una oferta primaria de productos en origen enormemente fragmentada, una miríada de intermediarios que iban desde las cooperativas de productores hasta los asentadores mayoristas, pasando por un sinnúmero de pequeños agentes comisionistas que encarecían el proceso y dificultaban las labores de aprovisionamiento de unas empresas cada vez más grandes y más necesitadas de una cierta estabilidad tanto en los precios como en el suministro.



Al tiempo, se ha reducido el número de intermediarios. La GD está presente en más eslabones de la cadena agroalimentaria. En Europa, las ventas minoristas de alimentación están muy concentradas.

**Gráfico 12. Cuota de mercado de las tres principales cadenas de cada país en las ventas de alimentación (2008). En porcentaje**



Fuente: CIAA (2008).

Tabla 4. Principales grupos distribuidores minoristas mundiales: dimensión económica, formatos comerciales y presencia geográfica (2007)  
(Millones de dólares)

Empresa	Pais de origen	Cifra de negocio 2007	Ventas minoristas	Beneficio neto del grupo	Formatos comerciales	Países en los que está presente
Wal-Mart Stores, Inc. EEUU		378.799	374.526	13.137	Venta a granel/al por mayor Departamento <i>discount</i> Hipermercado <i>Superstore</i> Supermercado	Argentina, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico, Reino Unido, EEUU
Carrefour, SA	Francia	114.177	112.604	3.398	Venta a granel/al por mayor Tienda de conveniencia Mercado abierto Tienda <i>discount</i> Hipermercado <i>Superstore</i> Supermercado	Argelia, Argentina, Bélgica, Brasil, China, Colombia, República Dominicana, Egipto, Francia, Polonia, Francia, Grecia, Guadalupe, Indonesia, Italia, Japón, Kuwait, Malasia, Martinica, Omán, Polonia, Portugal, Qatar, Reunión, Rumanía, Arabia Saudí, Singapur, España, Taiwán, Tailandia, Túnez, Turquía, Emiratos Árabes
Tesco, plc.	Reino Unido	94.740	94.740	4.266	Tienda de conveniencia Gran almacén Mercado abierto Tienda <i>discount</i> Hipermercado <i>Superstore</i> Supermercado	China, República Checa, Hungría, Japón, Irlanda, Malasia, Polonia, Eslovaquia, Corea del Sur, Tailandia, Turquía, Reino Unido, EEUU
Metro AG	Alemania	88.189	87.586	1.347	Ropa y material para profesionales Venta a granel/al por mayor Gran almacén Electrónica Hipermercado/Supercenter/ <i>Superstore</i> Supermercado Otros	Austria, Bélgica, Bulgaria, China, Croacia, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, India, Italia, Japón, Luxemburgo, Moldavia, Marruecos, Holanda, Pakistán, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Servia, Eslovaquia, Suecia, Suiza, España, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Vietnam

Empresa	País de origen	Cifra de negocio 2007	Ventas minoristas	Beneficio neto del grupo	Formatos comerciales	Países en los que está presente
The Coger Co.	EEUU	70.235	70.235	1.181	Tienda de conveniencia Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Estados Unidos
Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	69.346	69.346	n/a	Tienda discount Hipermercado Superstore	Austria, Bélgica, Bulgaria, China, Croacia, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia, Eslovenia, Suecia, España, Reino Unido
Aldi	Alemania	58.487	58.487	n/a	Tienda discount Supermercado	Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Eslovenia, España, Suiza, Reino Unido, EEUU
Rewe-Zentral AG	Alemania	61.820	51.929	n/a	Venta a granel/al por mayor Tienda discount Droguería Farmacia Electrónica Bricolaje Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Austria, Bulgaria, Croacia, República Checa, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Polonia, Rumanía, Rusia, Eslovaquia, Suiza, Ucrania
Groupe Auchan SA	Francia	50.327	49.295	1.339	Tienda discount Electrónica Bricolaje Hipermercado Superstore Supermercado Otros	China, Francia, Hungría, Italia, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, España, Taiwán

Tabla 4. Principales grupos distribuidores minoristas mundiales: dimensión económica, formatos comerciales y presencia geográfica (2007)  
(Millones de dólares)

Empresa	País de origen	Cifra de negocio 2007	Ventas minoristas	Beneficio neto del grupo	Formatos comerciales	Países en los que está presente
Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japón	49.816	47.891	1.205	Ropa y material profesional Tienda de conveniencia Gran almacén Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Canadá, China, Japón, EEUU
E.Leclerc	Francia	44.686	44.686	n/a	Tienda de conveniencia Mercado abierto/tienda discount Bricolaje Hipermercado Supermercado Otros	Francia, Italia, Polonia, Portugal, Eslovenia, España
Edeka Zentrale AG & Co. KG	Alemania	46.468	44.609	n/a	Venta a granel/al por mayor Tienda de conveniencia Mercado abierto Tienda discount Electrónica Bricolaje Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Austria, Alemania, Dinamarca
Safeway, Inc.	EEUU	42.286	42.286	888	Supermercado	Canadá, EEUU
ITM	Francia	41.103	40.692	n/a	Ropa y material profesional Tienda de conveniencia Tienda discount Bricolaje Supermercado Otros	Bélgica, Bosnia, Francia, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia, España
J Sainsbury Plc	Reino Unido	35.809	35.809	660	Tienda de conveniencia Hipermercado Superstore Supermercado	Reino Unido

<b>Empresa</b>	<b>Pais de origen</b>	<b>Cifra de negocio 2007</b>	<b>Ventas minoristas</b>	<b>Beneficio neto del grupo</b>	<b>Formatos comerciales</b>	<b>Países en los que está presente</b>
Koninklijke Ahold NV	Holanda	38.589	38.589	4.037	Tienda de conveniencia Droguería/farmacia Tienda discount Hipermercado Superstore Supermercado Otros	República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Holanda, Noruega, Eslovaquia, Suecia, EEUU
SuperValu Inc.	EEUU	44.048	34.341	593	Tienda discount Droguería/farmacia Hipermercado Superstore Supermercado	Estados Unidos
Casino Guichard-Perrachon SA	Francia	34.622	32.159	1.261	Venta a granel/al por mayor Tienda de conveniencia Departamento discount Tienda discount Electrónica Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Argentina, Brasil, Colombia, Francia, Madagascar, Mauritania, Holanda, Tailandia, Uruguay, Venezuela, Vietnam
Coles Group Ltd.	Australia	27.700	27.599	595	Tienda de conveniencia Mercado abierto Departamento discount Bricolaje Hipermercado Superstore Supermercado Otros	Australia, Nueva Zelanda
The Tengelmann Group	Alemania	27.135	27.135	n. d.	Venta a granel/al por mayor Tienda discount Bricolaje Hipermercado Superstore Supermercado Otras especialidades	Austria, Bosnia, República Checa, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Polonia, Rumanía, Rusia, Eslovaquia, Suiza, EEUU

Fuente: Stores Global Powers of Retailing (2009)

Los nuevos minoristas fueron creciendo y, poco a poco, se convirtieron en parte de la globalización. Si en un primer momento, las ventajas las encontraban principalmente en el lado de los costes de aprovisionamiento, al poder acceder a cualquier lugar del mundo para obtener sus suministros; en una segunda fase, estas empresas comenzaron a globalizar su distribución. Es por eso que existen "campeones nacionales de la distribución", tales como Mercadona en España, Carrefour en Francia, Metro en Alemania o Tesco en Reino Unido, al mismo tiempo que éstos aumentan su presencia internacional.

■ ■ ■  
La Gran Distribución ha adoptado el sistema de marca blanca y lo ha perfeccionado.

Así, con un poder creciente, la cadena de suministros agroalimentarios ha visto reducirse el número de intermediarios, basculando desde una estructura tradicional en el que los mayoristas tenían un papel protagonista, hasta el momento actual en el que las plataformas de aprovisionamiento creadas por las propias empresas minoristas de la Gran Distribución laminan aún más el mercado, reduciendo el número de operadores y modificando las relaciones con los productores primarios y la propia industria agroalimentaria.

Hoy, la moderna distribución minorista ha extendido sus tentáculos a casi todos los estratos de la antigua cadena agroalimentaria. El resultado es un funcionamiento más eficiente (en términos de coste) de la misma, pero también una relación muy asimétrica con respecto al resto de los agentes de este mercado, lo que se traduce en una constante presión a la baja sobre los precios de compra de las mercaderías. Esta presión, a su vez, se transmite hacia abajo a lo largo de todo el canal de distribución llegando al último eslabón, que es el agricultor, y que se termina enfrentando a la tijera de unos costes crecientes (véase Apartado 3.2.1).

En Europa Occidental, la mayor parte de los países muestran altos grados de concentración de las ventas minoristas de alimentación (Gráfico 12, p.49), con una cierta tendencia descendente según nos vayamos desplazando de Norte a Sur. Así, los mayores índices de concentración los encontramos en los países nórdicos (por enci-

ma del 75%), mientras que son los mediterráneos los que muestran unos niveles menores. En este último grupo destaca la resistencia del mercado italiano a seguir la tendencia concentradora del resto. Lo que sí ha sucedido en España, donde las tres primeras cadenas ya controlan el 54% de las ventas (prácticamente el mismo porcentaje que se da en Alemania).

Como ya se ha comentado anteriormente, se detectan dos líneas estratégicas principales en el comportamiento de la denominada Gran Distribución en el mundo: el crecimiento horizontal y multinacional, y la potenciación de sus marcas de distribuidor.

La primera es conocida de antiguo y busca el crecimiento de escala y sus correspondientes economías, aunque en los últimos tiempos las formas de crecer se han diversificado. Como se puede ver en la Tabla 4 (p.50), la mayor parte de los grupos mundiales presentan diversos formatos comerciales. Posiblemente al lector le resulte más sencillo de entender el proceso, buscando un caso que lo ejemplifique. Utilizaremos el de Carrefour. Este tipo de empresa comercial nació bajo la fórmula del hipermercado. La base de su negocio estaba en un formato que casaba mejor con los nuevos comportamientos de los consumidores, y en la existencia de un fondo de maniobra negativo. Mientras que sus ventas se producían al contado, las compras se pagaban a plazos muy amplios (Jordana, 2009). Este desfase entre ingresos y gastos les permitió un rápido crecimiento por Francia y, luego, por los países en los que el pago diferido formaba parte de su tradición comercial (fundamentalmente el Mediterráneo).

Cuando el ritmo de nuevas aperturas se ralentizó y comenzó la presión por parte del *discount*, Carrefour se fusionó con su viejo competidor, Pryca, dando lugar al primer grupo europeo. Actualmente, su estrategia de crecimiento se ha focalizado en la diversificación de formatos, de manera que se han introducido en el nicho de mercado de los supermercados y hasta en el de las tiendas de conveniencia.



La cuota de mercado de las marcas de distribuidor va a seguir creciendo, aunque aún hay margen para las marcas privadas por el lado de la innovación.

Desde finales del siglo XX se han sucedido cambios en el entorno de las industrias alimentarias: dos oleadas de fusiones, la apuesta por una gama mayor, el cuidado de la marca y la entrada en nuevos mercados.

Con respecto a las marcas de distribuidor, que nacieron en las cadenas de supermercados, la Gran Distribución ha optado por la adopción del sistema y lo ha ido depurando hasta el punto que hoy ocupan una parte relevante de los lineales de los establecimientos de venta. Inicialmente, las marcas de distribuidor se distinguían por un precio menor que los de las primeras marcas, y con una calidad aceptable. Actualmente, la gestión de las marcas blancas se ha complicado con la existencia diversas categorías, que siguiendo a Pons (2009) son:

- Marcas blancas *premium*, situadas en el estrato superior del mercado, tanto en precio como en calidad, compitiendo en términos de cuasi igualdad con las marcas líderes.
- Marcas blancas tradicionales, que ofrecen una buena relación calidad-precio y que se posicionan como alternativa a los compradores tradicionales de marcas de fabricantes.
- Marcas blancas de batalla, de calidad aceptable, bajo precio y el resto de los elementos de la comercialización acorde con ello.

Obviamente, en la medida que se diversifica el porfolio de marcas, la gestión se dificulta y el propietario debe dedicar mayores esfuerzos a esta política, siendo posible el fracaso de alguna de ellas. Pons (2009) señala algunas de las variables que influyen en el éxito de una marca blanca. Nosotros las hemos resumido en la Tabla 5.

Tradicionalmente, se ha mantenido que en épocas de crisis como la actual, las marcas del distribuidor encuentran más facilidades de captar a un consumidor preocupado por el control de sus gastos. Por tanto, sería poco aventurado señalar que en los próximos años, la cuota de mercado de estas marcas va a seguir creciendo en todo el mundo. Lo que no está tan claro es que el papel que la innovación va a jugar en el éxito o fracaso de las mismas. Como veremos en el próximo apartado, y como se señala en la Tabla 5, un mercado en el que predomine la innovación no es muy adecuado al

Tabla 5. Factores que influyen sobre el éxito de marca de distribución.

Factores relativos a la oferta	
Volumen de la categoría	A mayor volumen de mercado más atractivo para el marquista-distribuidor.
Tendencias	Los mercados expansivos son más sencillos de abordar que los que se encuentran estancados o en retroceso.
Número de marcas (estructura del mercado)	En mercados fragmentados (muchas marcas) es más sencillo introducirse que en mercados controlados por pocas.
Dimensiones de diferenciación	En función de la naturaleza del producto: cuantas más dimensiones de diferenciación sea capaz de soportar, más probabilidades de éxito tiene una estrategia de diferenciación de marca.
Innovación (peso y velocidad de la misma)	Cuánto mayor sea el nivel de innovación en una categoría, más difícil le resultará al distribuidor situar su marca.
Factores relativos a la demanda	
Sensibilidad al precio	Criterio de mayor importancia en las marcas blancas de batalla y tradicionales.
Sensibilidad a la marca (índices de lealtad)	Consumidores más fieles a las marcas tradicionales dificultan el proceso de construcción de nuevas marcas.

Fuente: Elaborado a partir de Pons (2009).

desembarco de las marcas blancas, ya que los distribuidores no controlan los procesos industriales o productivos, de forma que aún existe un cierto margen para el desarrollo de estrategias de marcas propias de productor, aunque este margen siempre tendrá una tendencia al encogimiento mientras la asimetría actual del mercado a favor de la distribución se mantenga.

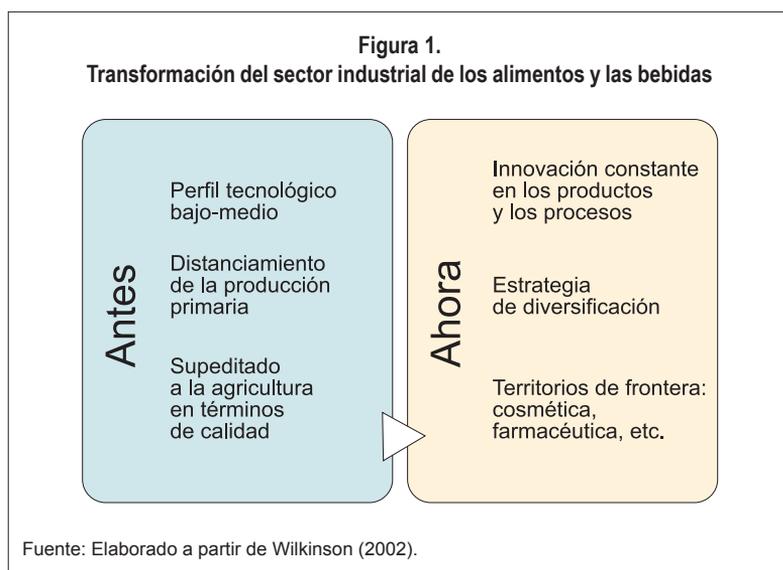
### 3.2.3. La industria alimentaria

La industria transformadora, como ya hemos comentado más arriba ha sufrido un fuerte *shock* producido por el reposicionamiento simultáneo y veloz de algunas de sus principales referencias competitivas. Hasta finales del siglo XX, la industria de los alimentos y las

bebidas pudo mantenerse sin apenas cambios importantes en su estrategia (pocos productos, pocas marcas, poca innovación) por una mezcla de factores entre los que destacaba una demanda en proceso de urbanización, pero aún muy enraizada con las tradiciones agronómicas. Con un consumidor así, resultaba complicado realizar transformaciones de los productos como las que se realizan hoy en día, ya que la concepción de calidad del producto tenía mucho que ver con su consideración de clásico. En la Figura 1 hemos intentado sintetizar de forma gráfica los comportamientos más representativos de esta industria antes y después de los factores disruptores que hemos mencionado en el Apartado 3.1.

Las marcas de distribuidor están haciendo mella en la industria, reduciendo su poder de mercado, desincentivando la innovación y facilitando la deslocalización.

La vieja industria podía moverse en torno a un conjunto de tecnologías propias del sector, relativamente consolidadas y que constituían el corazón del mismo. Sin embargo, esto ya no es posible hoy. El largo camino que nos ha conducido hasta el momento actual ha significado un par de oleadas de fusiones y adquisiciones internacionales para ganar cuota de mercado, el crecimiento de la gama de productos cada vez más diversos y elaborados, la apuesta por la imagen de marca y, finalmente, la entrada en el mercado de



los alimentos funcionales o nutracéuticos. Éstos son productos que, gracias a sus componentes alimenticios proveen beneficios a la salud más allá de la nutrición básica, es decir, producen un impacto beneficioso sobre la salud.

Sin embargo, da la impresión de que la industria ha actuado de forma menos diligente que la distribución, en lo que a ganancias de dimensión y acercamiento a las necesidades del consumidor se refiere. En consecuencia, la primera debe hacer frente a una presión creciente de la segunda, ya no sólo sobre los precios, sino que recientemente debe asumir el reto de las marcas de distribuidor, que se han convertido en un caballo de Troya con el que la Gran Distribución está minando las bases tradicionales del sector.

La clara apuesta de los minoristas por una estrategia de potenciación de sus marcas de distribuidor genera efectos negativos sobre una parte de la industria. Si tenemos en cuenta que la mayoría de la industria alimentaria mundial está compuesta por pequeñas y medianas empresas, se entiende que las presiones de la GD actúen de forma intensa sobre ella. Algunos de esos efectos negativos son:

- Reducción del poder de mercado del sector industrial, que se ve obligado a proletarizar su actividad. Si el industrial ya tiene serias dificultades en conocer con exactitud las necesidades del consumidor, ahora pasa a ser un mero subcontratista del minorista, que convierte su producto en una mera *commodity*.
- Las MDD no favorecen la innovación. No es esperable una innovación de parte de las MDD, ya que al ser productos comprados bajo una gran presión de precios no pueden soportar el margen que requiere la investigación avanzada.
- Facilitan la deslocalización de las producciones y, por lo tanto, la pérdida de actividad industrial. Sería éste, en realidad, un factor complementario del mencionado inicialmente, favoreciendo a aquellos proveedores capaces de gestionar grandes pedidos y en diversos países.



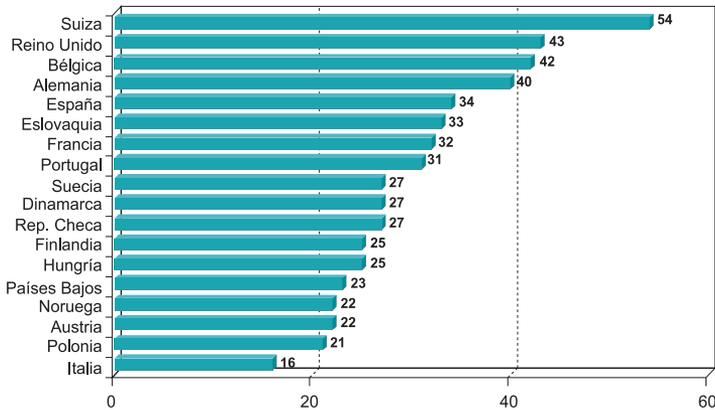
Optar por el I+D parece acotado a empresas de gran dimensión o de elevada especialización.

Es decir, el fenómeno de la marca blanca penaliza a los pequeños productores, los cuales no tienen capacidad para enfrentar sus marcas propias a las del distribuidor. Por otro lado, una de las posibles vías para escapar de la presión de las MDD es optar por el desarrollo de nuevos productos y el I+D+i, dado que es más probable el éxito de una marca blanca en sectores de baja innovación. Sin embargo, los datos comparados de esta magnitud en Europa arrojan unos muy pobres resultados, como veremos a continuación. La causa podría estar en la falta de dimensión (aunque ésta es una característica bastante general en todos los sectores), así como en la estrechez de los márgenes que venta. En resumen, este tipo de estrategia está en gran medida reservada empresas de gran dimensión, que puedan mantener elevados presupuestos de I+D, o a empresas muy especializadas en terrenos muy cercanos al ámbito científico -se está produciendo la entrada en el sector desde el ámbito de las empresas farmacéuticas-.

Las marcas de distribuidor han propiciado el nacimiento de una nueva clase de industria: los "gigantes ocultos".

En los últimos años, han aparecido unos nuevos agentes en el mercado de la mano del aumento de la relevancia de las marcas de distribuidor. Fabricantes globales, especializados en dar servicio a las grandes distribuidoras, con plantas de producción repartidas por el mundo y sofisticados sistemas logísticos. Este tipo de fabricantes, denominados "gigantes ocultos", están especializados en grandes volúmenes de producción y sincronizan sus controles de calidad con los de los compradores, adaptándose a sus sistemas y necesidades de provisión. Estos grandes fabricantes, en cierto modo, se convierten en elementos imprescindibles para los distribuidores, replanteando, aunque sólo sea ligeramente, las relaciones de poder en el mercado. Es más, algunas de estas empresas están comenzando a generar desarrollos de I+D propios, lo que a la larga aumentará la dependencia de los grandes minoristas de sus servicios. En el Gráfico 13 se muestran los datos publicados por la Asociación Internacional de Fabricantes de Marcas de Distribuidor (PLMA, en sus siglas en inglés). Como se ve, existen diversos grados de penetración de estas marcas en Europa, siendo el caso extremo el de Suiza, en el que este tipo de productos supera el 50% del mercado.

**Gráfico 13. Cuota de mercado de las marcas de distribuidor en Europa.  
En porcentaje**



Fuente: Anuario Nielsen 2008, tomando de PLMA Internacional (disponible en [http://www.plmainternacional.com/es/private\\_label\\_es2.htm](http://www.plmainternacional.com/es/private_label_es2.htm)).

**Tabla 6. Producción y valor añadido por subsectores de la industria alimentaria de la UE-27. En miles de millones de euros**

	2004		2005		2006	
	Producción	Valor añadido	Producción	Valor añadido	Producción	Valor añadido
Cárnicos	170,07	31,26	163,56	30,65	170,00	30,00
Pescado	17,67	3,78	18,94	3,98	20,43	3,95
Conservas vegetales	47,54	11,44	48,34	11,64	49,66	11,40
Aceites y grasas	33,43	4,00	32,45	4,28	34,23	3,99
Lácteos	110,00	<i>n. d.</i>	110,00	17,70	110,00	<i>n. d.</i>
Harinas y almidones	33,04	6,81	29,14	6,49	30,63	6,64
Alimentación animal	46,64	7,17	<i>n. d.</i>	7,00	49,43	<i>n. d.</i>
Otros alimentos	203,48	72,02	210,00	70,00	213,14	71,95
Bebidas	120,00	<i>n. d.</i>	120,44	34,46	125,00	34,00
Tabaco	68,13	<i>n. d.</i>	<i>n. d.</i>	12,91	56,80	8,25
<b>Total</b>	<b>850,00</b>	<b>200,00</b>	<b>834,95</b>	<b>199,10</b>	<b>859,31</b>	<b>196,67</b>

Fuente: Eurostat. Elaboración propia.



En Europa, la alimentaria es una de las ramas más importantes de la industria, siendo los "otros alimentos", cárnica y bebidas las principales producciones.

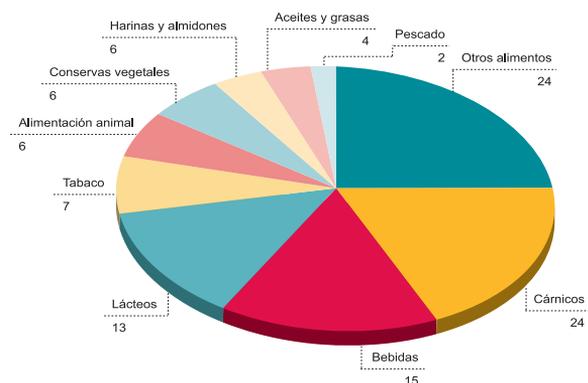
La mayor parte de las empresas son de pequeña dimensión y su productividad es inferior a la media de las manufacturas, al igual que la inversión en I+D, el empleo especializado y la innovación en producto.

España se sitúa en este ranking en un tercer nivel, en los países en los que las MDD acaparan más del 30% de la cuota de mercado. Es de suponer que la actual coyuntura internacional recesiva y el rápido crecimiento del desempleo en todo el mundo (y particularmente en España) impulsará a corto plazo estas cifras hacia arriba.

Continuando con Europa, este sector es de los más importantes en términos de producción, beneficios y empleo, tan sólo por detrás del automóvil, la química y la maquinaria industrial. De hecho, algunos de los líderes mundiales son de origen europeo, como Nestlé o Unilever. Asimismo, acorde con el crecimiento poblacional, ha mostrado un comportamiento expansivo por encima de la media del sector de las manufacturas -un 3,0% de crecimiento medio anual en el período 2000-2005-. En 2006 (Tabla 6) estimamos que el valor de la producción conjunta del subsector fue de 859,3 miles de millones de euros, de los que 196,7 fueron valor añadido.

Por secciones, se han producidos pocos cambios en los últimos años. En 2007 (Gráfico 14), la primera plaza en valor de la producción fue para los otros alimentos (25%), seguidos de la industria cárnica, con un 20% del total, las bebidas (14%) y, a muy corta distancia, los lácteos (13%).

Gráfico 14. Distribución del valor de la producción de la industria alimentaria (2007). En porcentaje



Fuente: Tabla 6.

La estructura de estas empresas en Europa es normalmente pequeña. Aunque en una comparación directa con el conjunto del sector industrial, la industria de la Alimentación y las Bebidas (A&B) presenta un mayor peso en los estratos de pequeña y gran empresa medidos en términos de empleo (Tabla 7). Sin embargo, tanto en términos de ingresos como de valor añadido, la balanza cambia de inclinación hacia las micro, pequeñas y medianas empresas. La distribución del empleo nos depara una nueva sorpresa, puesto que la distribución se inclina a favor de las micro empresas, con un menor empleo en las grandes.

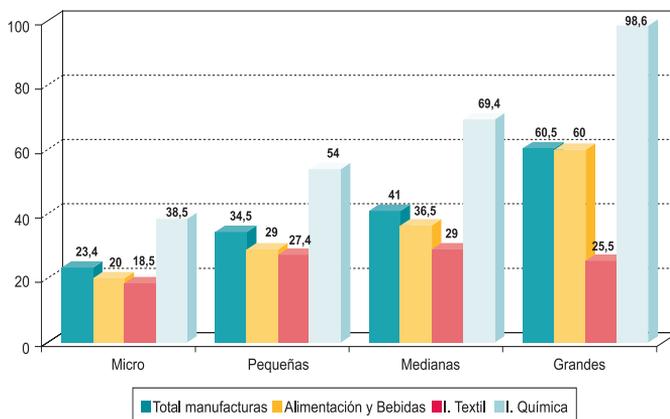
Una posible explicación a esta distribución estaría relacionada con la productividad de los trabajadores y el grado de mecanización. Las microempresas tendrían una menor representación numérica básicamente por la inversión mínima necesaria, que suele ser elevada, y la necesidad de estas empresas a estar cercanas a la fuente de materia prima. Por su lado las empresas más grandes, las de más de 250 trabajadores, precisarían y permitirían una mecanización más intensa, posibilitando el aprovechamiento de las economías de escala, así como las ventajas de la globalización. Los datos recogidos en el Gráfico 15 parecen apoyar esta tesis, ya que la productividad del trabajo entre a media de la industria y la industria A&B

**Tabla 7. Ingresos, valor añadido, empleados y número de empresas en función de la dimensión de las mismas (número de trabajadores) en el sector de la Alimentación y Bebidas (A&B) y el conjunto de las manufacturas**

		Micro empresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
		1 a 9	10 a 49	50 a 249	>250
<b>Ingresos</b>	Manufacturas	6,0	13,2	21,1	59,7
	A&B	6,3	16,0	25,9	51,7
<b>Valor añadido</b>	Manufacturas	7,0	15,4	22,2	55,3
	A&B	8,2	15,6	22,8	53,5
<b>Empleados</b>	Manufacturas	13,8	20,8	24,2	41,1
	A&B	16,6	20,8	24,2	38,4
<b>Empresas</b>	Manufacturas	79,7	15,7	3,8	0,8
	A&B	77,8	17,6	3,7	0,9

Fuente: *Data & Trends of the European Food and Drink Industry* (2007).

**Gráfico 15. Productividad del trabajo por tamaño de empresa en el sector de las manufacturas**



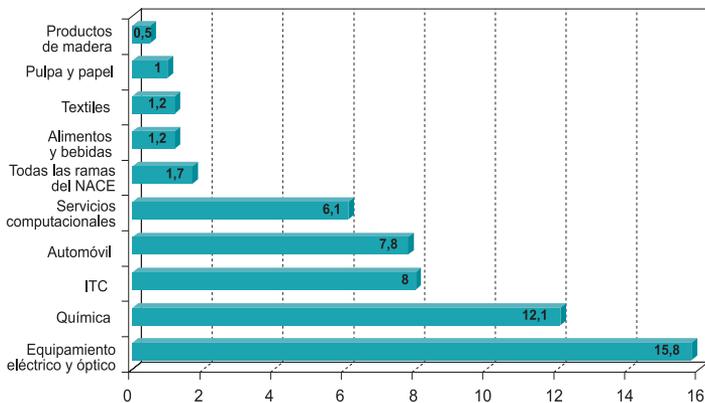
Fuente: *Data & Trends of the European Food and Drink Industry* (2007).

El sector destaca en el uso de marca y en la recepción de ayudas a la innovación. Las empresas más grandes del sector en Europa son pequeñas en comparación con la Gran Distribución.

se igualan precisamente en el estrato de empresas más grandes, siendo inferior ésta en el resto de estratos. En conjunto, el sector de los alimentos y las bebidas europeo presenta una sensible menor productividad que el conjunto de la industria: ocupa el puesto 18 sobre 23 (CIAA, 2008).

Aparte de la relativamente baja productividad del factor trabajo de la que adolece el sector, éste presenta también un bajo nivel de innovación en relación con el conjunto de la industria y, desde luego, con las ramas industriales más avanzadas. La inversión en I+D se sitúa por debajo de la media de las empresas industriales (Gráfico 16) y sólo alcanza al 1,2% del valor añadido generado. Ampliando un poco la visión (Tabla 8, p. 66), la comparación entre la media de la industria y del sector (incluyendo en esta ocasión al tabaco) tampoco resulta demasiado favorable. La cifra de inversión en I+D ya comentada representa el 70,6% de la media total. Pero es que el porcentaje de empleados con Educación Superior es un 50,4% de la media, y la cuota de ventas de productos nuevos en el mercado es del 45,3%.

**Gráfico 16.**  
Inversión en I+D expresada en porcentaje del valor añadido



Fuente: *Data & Trends of the European Food and Drink Industry* (2007).

Tan sólo encontramos en la Tabla 8 (p. 66) tres indicadores en los que destaca el sector. El más llamativo es el uso de marcas registradas, de forma que podríamos considerar a éste como el principal elemento diferenciador y de "protección" usado por las empresas alimentarias. Otro de los elementos destacados es la mayor incidencia de las ayudas públicas para la innovación. El tercero es la igual relevancia de la innovación *in-house* (desarrollada por la empresa contando con sus propios medios y personal) que en la media de los distintos sectores.

Las motivaciones para este perfil habría que buscarlos en un conjunto de razones:

- La presencia de muchas empresas medianas y pequeñas de alcance local, muy dispersas también por el territorio, con una importante presencia en el medio rural, en el que el acceso a los mercados de capital humano y financiero se ve dificultado.

**Tabla 8.**  
**Indicadores de innovación en la industria europea de alimentos, bebidas y tabaco**

	Media A&B (a)	Media industria (b)	% (a)/(b)
Proporción de empleados con Educación Superior	6,6	13,1	50,4
Proporción de empresas que usan formación ocupacional	12,8	17,7	72,3
Gastos en I+D (% del valor añadido)	1,2	1,7	70,6
Porcentaje de empresas que reciben subsidios públicos a la innovación	14,2	12,2	116,4
Porcentaje de empresas con innovación in-house	35,6	35,4	100,6
Porcentaje de pymes cooperando con otras	3,9	5,8	67,2
Gasto en innovación sobre ingresos (%)	1,1	2,1	52,4
Cuota de las ventas totales del sector para productos nuevos en el mercado	2,9	6,4	45,3
Cuota de las ventas totales del sector para nuevas empresas	9,1	17,4	52,3
Porcentaje de empresas que patentan para proteger la innovación	4,7	8,1	58,0
Porcentaje de empresas que usan marcas registradas	18,0	12,3	146,3
Porcentaje de empresas que usan diseños registrados	4,8	6,9	69,6

Fuente: *Data & Trends of the European Food and Drink Industry* (2007).

- La presión creciente sobre los precios y, por tanto, sobre los beneficios que establece la Gran Distribución. Esto drena recursos para la innovación que se trasladan a los márgenes del distribuidor.
- El auge de las marcas del distribuidor, que no sólo aprietan los precios, sino que eliminan espacio en los lineales para los productos de marca propietaria y obliga a destinar recursos a las políticas de promoción y precio, en lugar de a las líneas de investigación y desarrollo o a la propia innovación.

Aún así, el sector aporta una parte importante de las ventas y el empleo en Europa. De hecho, es uno de las tres primeras ramas de las manufacturas en 14 de los 21 países referenciados en el trabajo de la CIAA (2008). También, como ya se ha mencionado, muchas de las primeras empresas mundiales del sector son de origen europeo. En la Tabla 9 (p. 68) se enumeran las principales. Uno de los aspectos que más llama la atención de estos datos es su comparación con las cifras de las principales empresas de la distribución que se presentaban en la Tabla 4 (p. 50 y ss). Las diferencias son abismales

Tabla 9. Principales grupos de la industria alimentaria europea (2006)<sup>3</sup>

Sociedad	País	Ventas (*)	Empleados	Productos
Nestlé	Suiza	58,5	265.000	Multiproductos
Unilever	Holanda/			
Plc/Unilever NV	Gran Bretaña	21,4	179.000	Multiproductos
Diageo Plc	Gran Bretaña	14,3	22.000	Bebidas alcohólicas
Grupo Danone	Francia	14,1	88.200	Lácteos, multiproductos
InBev SA	Bélgica	13,4	19.000	Bebidas alcohólicas
Cadbury Schweppes Plc	Gran Bretaña	10,9	18.400	Bebidas
Heineken N.V.	Holanda	8,7	41.700	Bebidas
Lactalis	Francia	7,5	27.600	Productos lácteos
Associated British Food	Gran Bretaña	6,9	46.700	Azúcar, preparados alimenticios
Danish Crown Amba	Dinamarca	6,5	26.900	Carnes
Arla Foods	Dinamarca	6,1	17.900	Productos lácteos
Pernod Ricard	Francia	6,1	17.600	Bebidas
Südzucker	Alemania	5,8	19.600	Azúcar, multiproductos
Carlsberg	Dinamarca	5,5	31.537	Bebidas
Scottish&Newcastle	Gran Bretaña	4,9	15.000	Bebidas
Royal Friesland Foods NV	Holanda	4,7	15.300	Productos lácteos
Ferrero	Italia	4,6	19.600	Productos de confitería
Kerry Group	Irlanda	4,6	23.289	Multiproductos
Parmalat	Italia	3,9	15.500	Productos lácteos, galletas y bebidas
Campina	Holanda	3,6	6.300	Productos lácteos
Oetker-Group	Alemania	3,6	15.400	Multiproductos
Barilla	Italia	4,1	19.770	Bebidas, confitería
Tate&Lyle	Gran Bretaña	3,5	4.800	Preparados alimenticios
Bongrain	Francia	3,3	15.600	Productos lácteos
Nutreco	Holanda	3,0	7.500	Carnes
Danisco	Dinamarca	2,8	10.600	Ingredientes
Ebro Puleva	España	2,0	6.100	Productos lácteos, azúcar, arroz
Numico	Holanda	1,8	7.600	Nutrición infantil
Wessanen	Holanda	1,6	6.000	Lácteos, cereales, snacks, comida natural, alimentos dietéticos
Uniq Plc	Gran Bretaña	0,5	6.500	Preparados alimenticios

(\*) Miles de millones de euros.

Fuente: *Data & Trends of the European Food and Drink Industry (2007)* y memorias anuales de las empresas. Elaboración propia.

<sup>3</sup> *FrieslandCampina* es una nueva cooperativa de productos lácteos fruto de la fusión de *FrieslandFoods* y *Campina* en diciembre de 2008. *Pernod Ricard* adquirió *Allied Domecq* en sociedad con *Fortune Brands* en 2005. En 2007 *Danone* se hizo con *Numico*. *Scottish & Newcastle plc* fue adquirida por un consorcio formado por *Carlsberg* y *Heineken* en abril de 2008.

y ponen en evidencia lo que ya hemos comentado respecto al éxito diferencial de los distribuidores a la hora de emprender estrategias de crecimiento. Otro de los aspectos destacables es la presencia en los primeros puestos de empresas multiproducto, es decir, empresas que bien en la actualidad, bien en algún momento del pasado reciente, han optado por apuestas de crecimiento horizontal.

Finalmente, un tema que es tratado de forma intensa en los últimos tiempos es el referido al fenómeno de las deslocalizaciones. Es evidente que la globalización permite a las empresas ajustar sus procesos productivos de forma que se obtenga la máxima eficiencia. Normalmente esto se traduce en la búsqueda de lugares en los que los ahorros de costes (normalmente mano de obra) compensen los aumentos en los costes logísticos y de transporte. Evidentemente, a este esquema simple hay que sumarle cuestiones tan importantes como las garantías legales, el funcionamiento del sistema institucional y la estabilidad del sistema político.

En este sentido, es normal que muchas de las empresas que están en condiciones de aprovechar las ventajas de la globalización comiencen a hacerlo. Las multinacionales reorganizan sus producciones en función de su capacidad productiva y de los mercados a los que hay que atender. Por tanto, estamos asistiendo (y lo continuaremos haciendo) a movimientos de traslado de actividad productiva de unos países a otros. Si entendemos que la deslocalización o, más propiamente, la relocalización de actividades es una estrategia de supervivencia de las empresas, la preocupación por las mismas se difumina un tanto, puesto que no parece que de momento tenga efectos muy considerables con respecto al empleo y la producción de los países. No obstante, no debe olvidarse que los efectos locales si suelen resultar traumáticos. La pérdida de tejido industrial textil en Cataluña, por ejemplo, o el cierre de alguna planta de las que dependía la economía de una comarca tienen un reflejo inmediato sobre el nivel de vida de los habitantes de dichas zonas.

## 4. El sistema agroalimentario nacional y andaluz

Como ya habrá deducido el lector, los cambios habidos en el mercado mundial han llegado a todos los puntos del planeta a través de los capilares de la globalización, aunque no siempre con la misma intensidad (Langreo, 2008). La pertenencia de España al bloque de la Unión pone a nuestros mercados en primera línea de la globalización aunque, por otro lado y como también pasa en EEUU, los mercados agrarios cuentan con un sistema de protecciones que en cierta forma les protege de la competencia internacional. Al menos de momento.

La mayor parte de lo comentado en el capítulo anterior tiene, por tanto, su reflejo en España y, por supuesto, en Andalucía. A lo largo de las siguientes páginas intentaremos profundizar en el conocimiento de nuestro sistema agroalimentario, y cómo se está adaptando a los cambios que se han ido sucediendo en los últimos años.



La pertenencia de España al bloque de la UE ha puesto a nuestros mercados en primera línea de la globalización, si bien la agricultura de los países desarrollados sigue protegida parcialmente de la competencia internacional.

### 4.1. La demanda

Como ya se ha comentado a lo largo del capítulo anterior, uno de los principales cambios habidos en el sistema agroalimentario mundial ha sido la modificación paulatina de los patrones de consumo y hábitos de compra de los consumidores. En España contamos desde hace 20 años con una herramienta para medir esas variaciones. Se trata del Panel de Consumo, elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM). Desafortunadamente, dicha información no está desglosada por comunidades autónomas, por lo que analizaremos en este apartado al consumidor español, entendiendo éste como representativo del andaluz y, desde luego, como el consumidor potencial de la oferta productiva andaluza.

En un intento por categorizar los cambios habidos en la demanda de productos alimentarios en Andalucía y España, podríamos resumir esos en los siguientes:

- Cambios demográficos, con un envejecimiento de la población nacional y un aumento importante de la inmigración, lo que se traduce en una mayor preocupación por la salubridad y diversidad de los productos consumidos.
- Cambios sociológicos, derivados de la urbanización, el crecimiento de la renta y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. En este sentido, los productos semielaborados, las comidas preparadas y los congelados se correlacionan con un menor tiempo dedicado a la cocina y a la compra de alimentos.
- Mayor porcentaje de la población en el litoral y en las ciudades. La redistribución de la población sobre el territorio, así como una mayor concentración de la misma en las ciudades, han posibilitado el éxito de fórmulas comerciales que no existían hace 30 años.

■ ■ ■  
El envejecimiento de la población, la inmigración, la urbanización, la mejora de la renta, la incorporación femenina al mundo del trabajo y la redistribución de la población sobre el territorio han transformado la demanda.

Con respecto a los cambios de carácter demográfico, debemos centrarnos en dos factores determinantes para explicar el comportamiento actual de los consumidores. El primero es el resultado de las bajas tasas de natalidad de la década de los 80, la mejora de las condiciones de vida y el consiguiente alargamiento de la misma. El segundo, más reciente, es el rápido e intenso crecimiento de la población inmigrante, sobre todo en las zonas de mayor crecimiento económico.

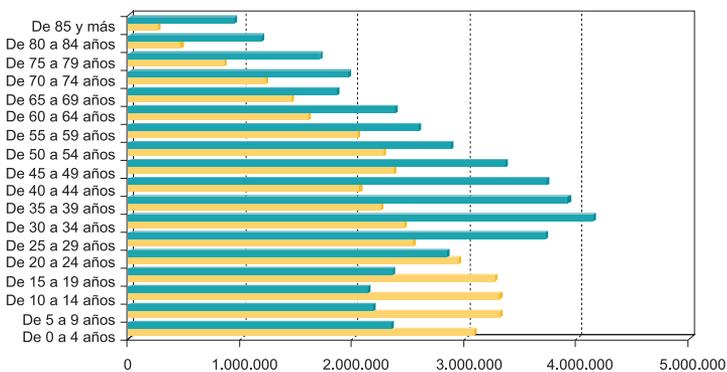
La primera consecuencia de estas dos fuerzas contrapuestas es el paulatino envejecimiento de la población, que se materializa en una transformación de la pirámide de población y en el aumento de la tasa de dependencia senil.

La pirámide de población española (Gráfico 17) se ha ensanchado en la parte superior y en la zona media (fruto de la natalidad de los 60 y 70, así como de la llegada de inmigrantes en edad de trabajar), mientras que se ha estrechado en la base (sobre todo por el descenso de la natalidad de los 80).

El "rellenamiento" de las edades intermedias se ha producido gracias al fenómeno inmigratorio antes mencionado, que también ha producido un relanzamiento de la tasa de natalidad, aunque no lo suficiente para aumentar la tasa de dependencia infantil (Gráfico 18). La cuestión es que la tasa de dependencia senil (mayores de 65 y más años por cada 100 habitantes) ha pasado del 11,24% en 1981 al 17,53% de 2008. Evidentemente, aparte de los condicionantes que un aumento de la población más anciana en términos de gasto público (servicios geriátricos, aumento del gasto farmacéutico), deben considerarse los esfuerzos que la estructura familiar afronta. En cualquier caso, la dieta de este colectivo creciente es un elemento modificador de la demanda de consumo de alimentos en España.

El segundo gran factor demográfico es el rápido incremento de la población inmigrante. Si se observa el Gráfico 19 podrá comprobarse que este fuerte crecimiento se ha producido básicamente a lo largo de los primeros años del siglo XXI, aunque en el Censo de 2001 los extranjeros ya suponían un 4% de la población. Langreo (2008) sostiene que uno de los principales elementos de cambio en el mercado alimentario es el aumento de las migraciones.

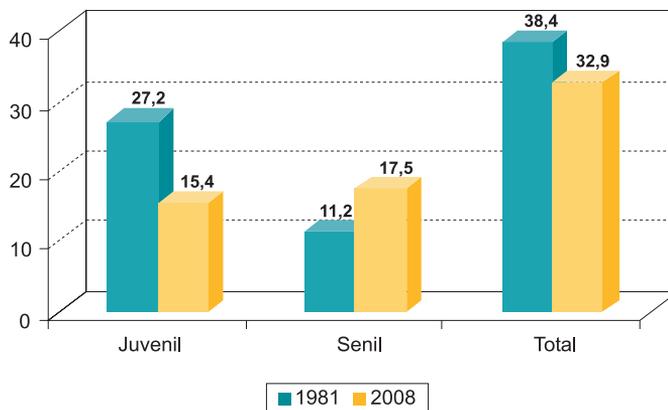
**Gráfico 17. Cambios en la estructura por edades de la población española entre 1981 y 2008**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE),  
Censo de población de 1981 y Padrón Municipal de Habitantes de 2008.

■ ■ ■  
Sin embargo, tanto el envejecimiento como la inmigración no se reparten de forma homogénea por el territorio.

**Gráfico 18. Evolución de las tasas de dependencia infantil, senil y total entre 1981 y 2008**

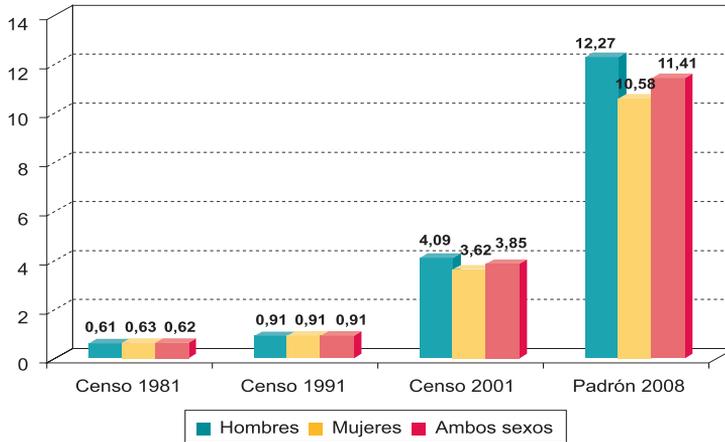


Fuente: INE, Censo de población de 1981 y Padrón Municipal de 2008

En el caso de España, este fenómeno es relativamente novedoso, pero de una intensidad sin parangón. Según el Padrón Municipal de 2008, en España hay un 11,4% de extranjeros. Sin embargo, detrás de este porcentaje general se esconde una realidad muy variada, ya que en virtud de la naturaleza del propio fenómeno migratorio, los efectos suelen estar muy concentrados en el territorio.

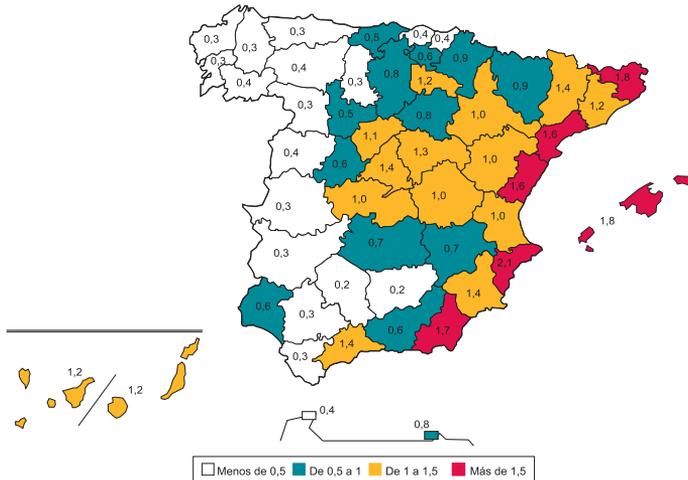
Particularmente, parece que las zonas de litoral y la comunidad madrileña y sus alrededores (Mapa 2) son los lugares en los que se concentra la inmigración en España. Lo anterior revela su vinculación con el turismo residencial (mayoritariamente de ciudadanos de mediana edad europeos) y con las motivaciones económicas, ya que en estas comunidades es en las que se ha producido el mayor incremento del PIB durante los últimos años. En el caso andaluz, son las provincias de Almería y Málaga las que presentan una incidencia más elevada de la inmigración, por lo que es en ellas en las que se concentran también los efectos mencionados sobre la demanda alimentaria.

**Gráfico 19. Evolución del porcentaje de extranjeros censados en España**



Fuente: INE, Censos de población de 1981, 1991 y 2001 y padrón de 2008.

**Mapa 2. Incidencia provincial de la inmigración**



Fuente: Padrón Municipal de 2008. Elaboración propia.

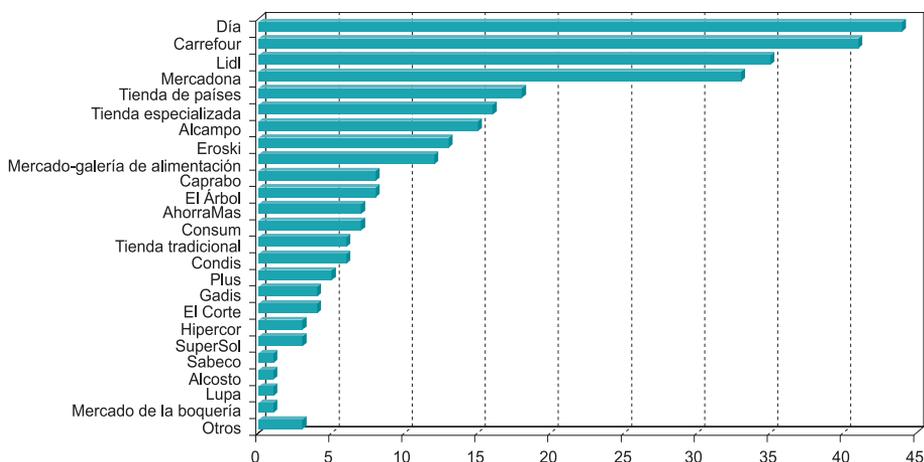


Madrid y la zona mediterránea concentran más inmigración. Los inmigrantes se muestran más sensibles al precio, por lo que son consumidores de marcas de distribuidor.

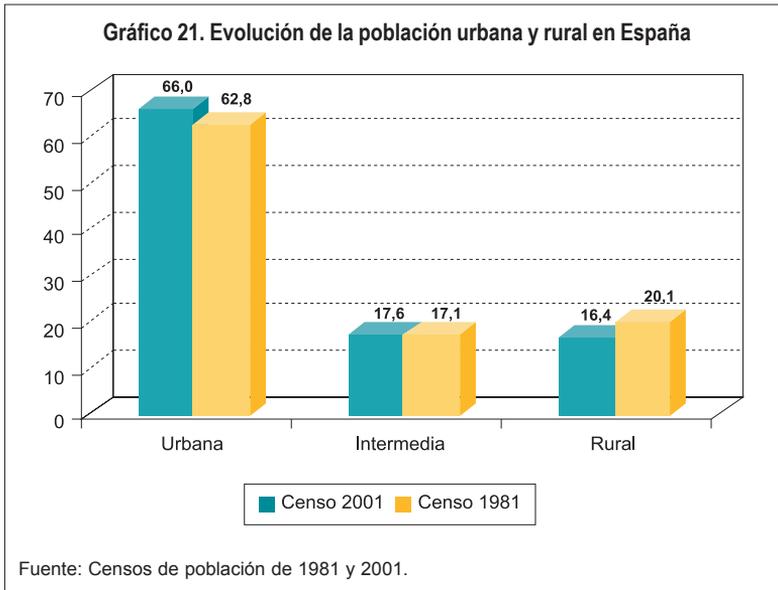
Martín Cerdeño (2008) mantiene que "los inmigrantes residentes en España están consiguiendo una progresiva integración social que también se proyecta hacia los hábitos alimentarios, puesto que cada vez son más parecidos a los de los españoles". Sin embargo, no es menos cierto que el aumento de la gama de alimentos disponibles en nuestras tiendas y lineales tienen mucha relación con la nueva realidad multicultural española. El mismo autor plantea que el principal factor decisivo en el proceso de compra es el precio, seguido por la calidad (con la excepción de los inmigrantes asiáticos, en los que se invierte este orden). Esto se refleja, obviamente, en el lugar de compra de los inmigrantes y en su preferencia por las marcas de distribuidor.

Los establecimientos preferidos por los inmigrantes para sus compras en España son Dia, Carrefour, Lidl y Mercadona (Gráfico 20), con bastante diferencia con respecto al resto de opciones. Por otro lado, también hay que mencionar el surgimiento de un nuevo tipo de establecimiento comercial, especializado en los productos del país de origen de los inmigrantes. Este tipo de establecimiento se alza con el cuarto lugar. Sin embargo, en la medida que las grandes cadenas aumentan su oferta de productos para este colectivo es de esperar que estas tiendas especializadas comiencen a declinar.

Gráfico 20. Establecimientos de compra de la población inmigrante



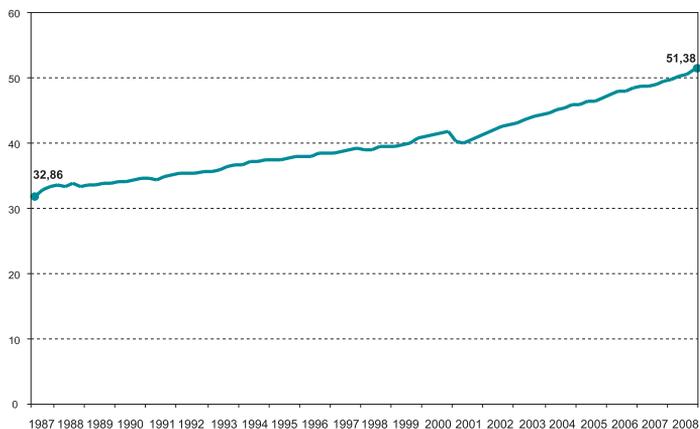
Fuente: Tomado de Martín Cerdeño (2008).



En cuanto al segundo de los elementos reseñados (el de los cambios sociológicos derivados de la urbanización, el crecimiento de la renta y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo), hay que mencionar que estos aspectos nos igualan con el resto de los países de nuestro entorno europeo. En 2001 (fecha del último Censo publicado), el 66% de la población vivía en zonas urbanas, mientras que en las zonas rurales ya sólo habitaba el 16,4% (Gráfico 21). Con respecto al censo de 1981, las tendencias han sido opuestas, mientras que la zona rural se despoblaba, ganaba peso la zona urbana. Este tipo de poblamiento supone que el consumo se aleja de las zonas de producción primaria, lo que a su vez implica la puesta en marcha de un sistema de abastecimiento más complejo y extenso: las ciudades suelen poseer unas huellas ecológicas equivalentes a varias veces su tamaño. Pero eso significa que se hace rentable el mantenimiento de complejas redes logísticas, permitiendo una mayor oferta de productos en los lugares de consumo. Asimismo, como se comentaba en el Apartado 3.1 de este trabajo, el proceso de urbanización implica la ruptura con el mundo agrícola, con sus valores y con su cultura alimentaria.

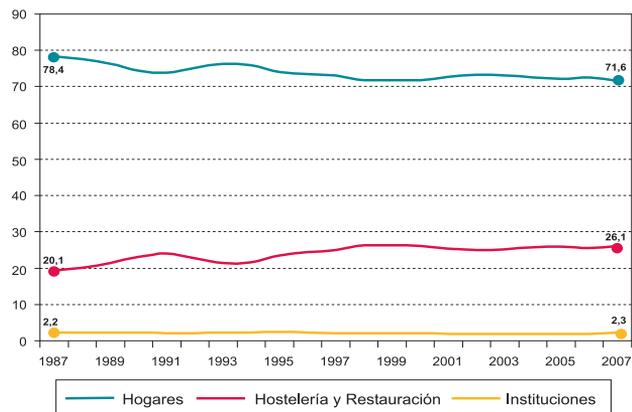
■ ■ ■  
En 2001, el 66% de la población española vivía en zonas urbanas, por lo que se agranda la distancia entre los centros de consumo y las zonas de producción primaria.

**Gráfico 22. Evolución de la tasa de actividad femenina en España**



Fuente: Encuesta de Población Activa (INE).

**Gráfico 23. Distribución del gasto alimentario en España (1987-2007)**



Fuente: Panel de Consumo Alimentario (MARM). Elaboración propia.

La incorporación de la mujer al mundo laboral disminuye el tiempo disponible para la compra y para la cocina.

Otro fenómeno sociológico de la mayor importancia en España ha sido la progresiva integración de la mujer en el mercado de trabajo. La tasa de actividad femenina ha pasado del 32,86% de 1987 al 51,38% del último trimestre de 2008 (Gráfico 22). Esta masiva incorporación femenina conlleva cambios en los hábitos de

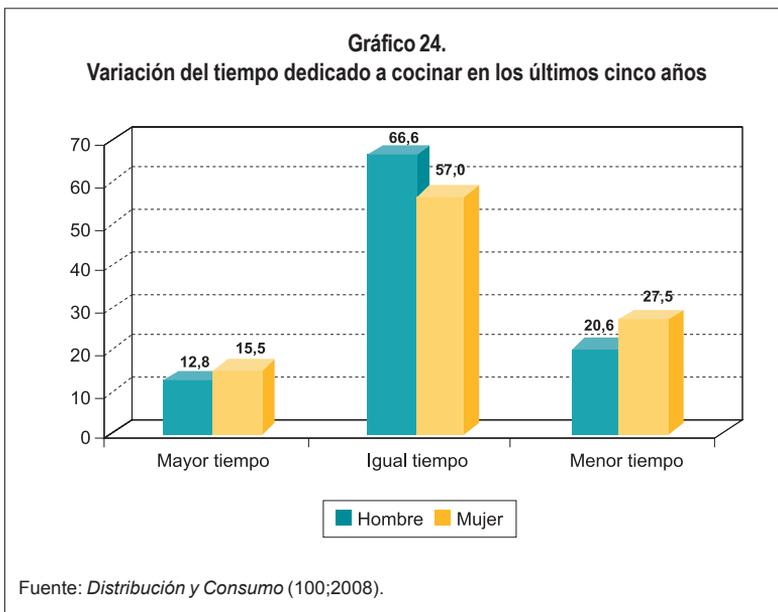
consumo. De momento, el tiempo disponible para la realización de las comidas disminuye, al abandonar la mujer en gran parte su anterior rol como organizadora del hogar. Disminuye también el tiempo disponible para la realización de la compra y se modifica la periodicidad de la misma.

Una de las consecuencias directas de estos cambios, como hemos comentado, es un aumento del gasto en alimentación fuera del hogar. Visto en perspectiva temporal, el porcentaje del gasto en alimentación aportado por los hogares en España ha pasado del 78,4% al 71,6% entre 1987 y 2007 (Gráfico 23). Esa pérdida coincide prácticamente con la ganancia de peso de hostelería y restauración, que pasa en el mismo período de un 19,4 a un 26,1%.

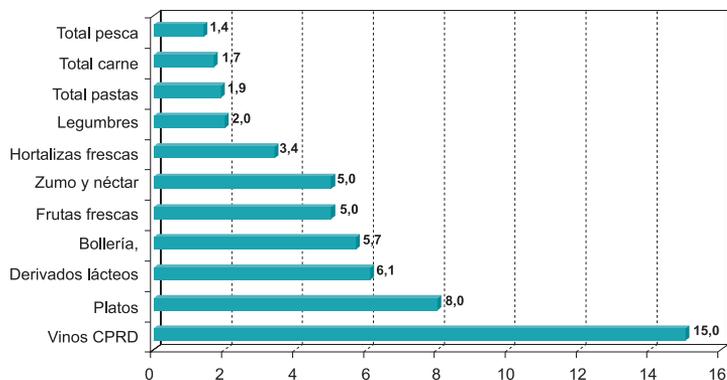
Otro de los cambios es el menor tiempo dedicado a cocinar, con las repercusiones que esto tiene en la compra de productos con un mayor grado de elaboración. En los últimos cinco años (de 2003 a 2008), ha sido mayor el porcentaje de personas que manifiestan dedicar menos tiempo a la cocina que los que afirman lo contrario (Gráfico 24).



Al mismo tiempo, aumentan los gastos de compra fuera del hogar y la compra de alimentos ya elaborados, así como la aparición de nuevos formatos comerciales.

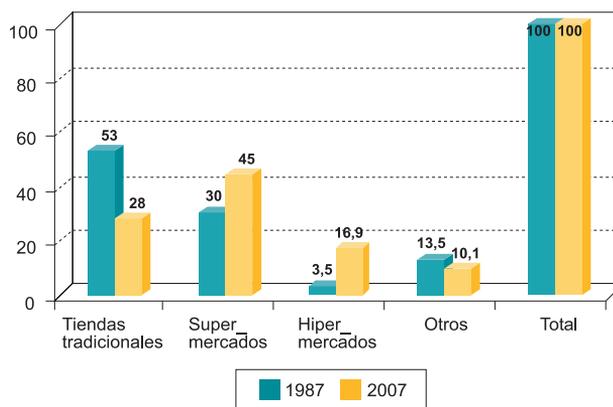


**Gráfico 25. Productos con mayor crecimiento en volumen en 2007.  
En variación porcentual**



Fuente: La alimentación en España (2007).

**Gráfico 26. Cambios en la estructura de la cuota de mercado  
de la distribución de alimentos en España**



Fuente: Martín Cerdeño (2008).

Por grupos de alimentos, los cambios en el consumo favorecen a los productos relacionados con la comodidad, junto con aquellos identificados con hábitos de vida sana y la salubridad de los alimentos. En los términos utilizados en *La alimentación en España 2007*, en el último año han sido los alimentos relacionados con la salud, la conveniencia y el placer los que más siguen creciendo (Gráfico 25).

Finalmente, nos referiremos a las modificaciones en las formas de poblamiento del territorio y su influencia sobre las fórmulas comerciales (véase Gráfico 26). En los últimos 20 años, los supermercados se han alzado con el liderato en la distribución alimentaria en España, pasando de un 30% en 1987 hasta el 45% en 2007. El formato comercial que ha perdido más terreno ha sido el de las tiendas tradicionales, que han pasado del 53 al 28%. Otro fenómeno destacado es el crecimiento de los hipermercados, que han pasado de una posición apenas testimonial al 16,9%. No obstante, Martín Cerdeño (2008) señala que en los últimos tiempos parece haberse estabilizado su participación.

Respecto a la valoración de la oferta comercial por parte de los consumidores, una reciente encuesta realizada por la revista *Distribución y Consumo* para la conmemoración de su número 100, ponía de manifiesto un par de cuestiones relevantes. Sin entrar a discutir sobre los márgenes de error que afectan a los resultados, da la impresión de que el consumidor andaluz medio se muestra más satisfecho que el representativo de la media nacional en la mayor parte de las familias de productos (excepto en el caso de los relacionados con el deporte). Por otra parte, la oferta alimentaria es la que recoge una mayor puntuación, después de la farmacéutica, tanto en Andalucía como en el conjunto de España. Estas valoraciones, lógicamente, son independientes de la opción de establecimiento elegido para realizar la compra. En este sentido cabe, por tanto, plantearse el elevado grado de confianza que el consumidor deposita sobre el sistema alimentario en su conjunto, hasta el punto de situarlo a la altura de los productos farmacéuticos, que sólo pueden venderse en establecimientos especializados y bajo el control de un profesional titulado.

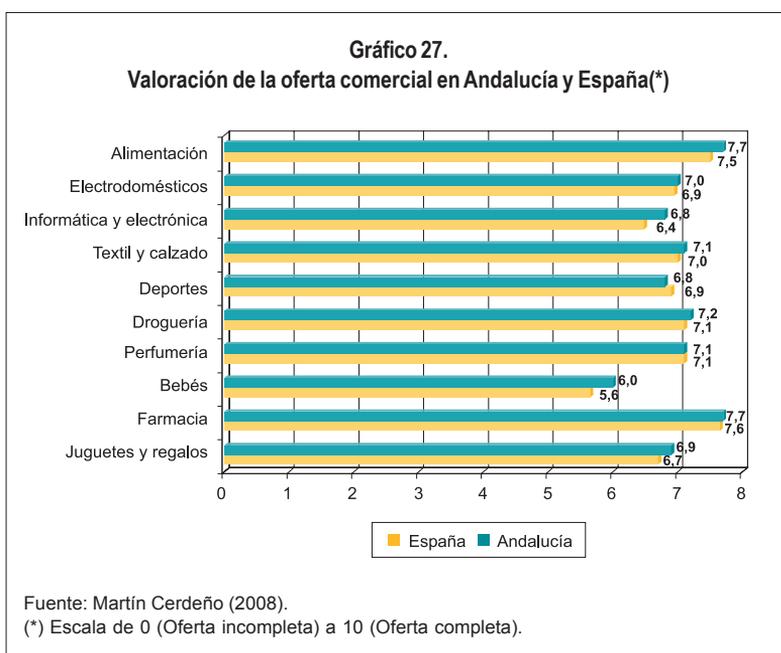
La variable renta es otra de las explicativas. En los últimos años, España ha logrado converger en renta con el resto de la Unión Europea, y tras la última ampliación se ha situado ligeramente por encima de la media. Esta mejoría ha posibilitado muchos de los cambios habidos. Por ejemplo, ha financiado el parque de vehículos que ha favorecido el modelo del hipermercado. El actual momento de



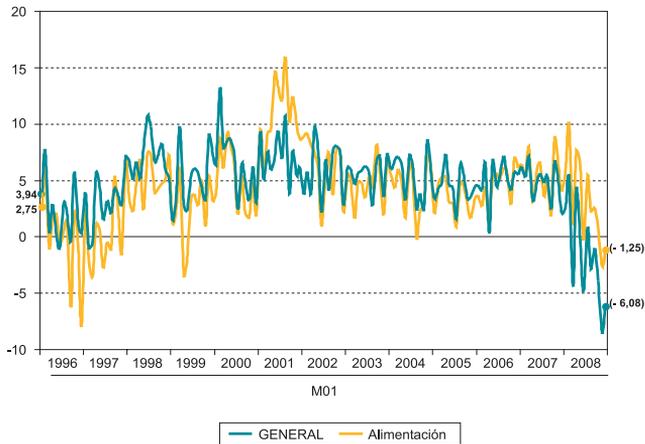
Los aumentos de renta han permitido financiar el parque de vehículos, lo que favorece los nuevos formatos de venta.

El consumidor otorga un elevado nivel de confianza al sistema alimentario.

la economía nacional y los negros augurios sobre la misma volverán a ser importante a corto plazo. El repunte del desempleo y la situación de endeudamiento de las familias van a influir de manera decisiva en la cesta de la compra. El precio va a convertirse más que nunca en la variable explicativa de la mayor parte de las ventas. De hecho, la estrategia de los principales distribuidores en estos meses que llevamos de 2009 va claramente dirigida a recortar sus precios de venta, a fin de aumentar el atractivo sobre un consumo que ha perdido el pulso. Los últimos datos aportados por el INE con respecto a las ventas al por menor de alimentos para diciembre de 2008 nos hablan de un retroceso del 1,3% interanual, mucho menos que el 6,1% del conjunto de bienes, pero muy significativo aún de la profundidad de la crisis actual (Gráfico 28).



**Gráfico 28. Evolución del Índice de Ventas al por Menor general y de alimentos (Precios corrientes)**



Fuente: Índice de Ventas al por Menor (INE).

## 4.2. La oferta

Los factores que básicamente influyen sobre la oferta y sus diversos componentes ya se han mencionado en el Capítulo 3 de este trabajo. Sin embargo, como el lector sin duda supone, existen diferencias en la intensidad de los efectos medidos a nivel local. Por otro lado, hay condicionantes concretos tales como el ordenamiento legal, que influyen en la forma en la que se organizan las sociedades para cumplir sus objetivos. En el caso andaluz y español éstos incluyen los efectos de la Política Agrícola Común y los cambios que constantemente se vienen realizando en la misma. Concretamente, el cambio de enfoque desde la subsidiación de precios hacia el último del desacoplamiento, en el que el papel del mercado se vuelve más importante en la formación de las rentas de los productores.

Un aspecto relevante a tratar en estas páginas es la relación que existe entre la producción primaria y la producción agroindustrial en las distintas comunidades españolas. Usando los datos de la Contabilidad Regional del INE se comprueba que Andalucía es la

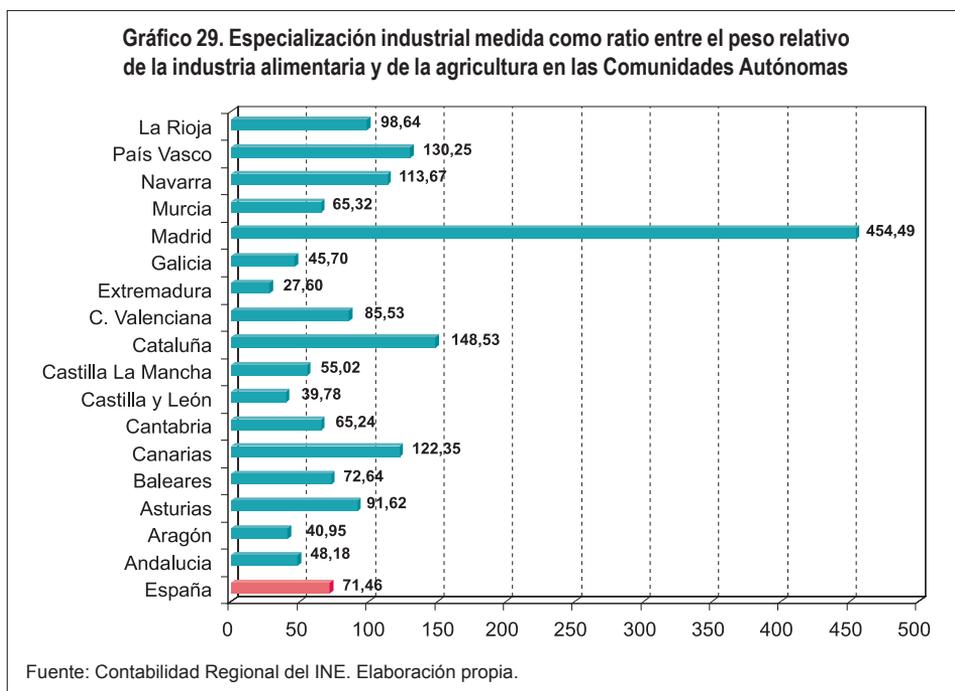


Andalucía es la primera potencia agroalimentaria nacional. Su liderazgo se basa en la producción primaria, que aporta menos valor que la industrializada.

**Tabla 10. PIB total, agrícola, agroindustrial y agroalimentario de España por Comunidades Autónomas (2006).**  
En millones de euros corrientes

	PIB 2006	PIB agrícola	PIB Ind. alimentaria	PIB agroalimentario	% PIB agrícola	% PIB industria	% PIB agroalimentario
España	982.303,0	25.249,0	18.044,0	43.293,0	100,0	100,0	100,0
Cataluña	183.906,3	2.518,5	3.740,9	6.259,4	10,0	20,7	14,5
Madrid	173.926,3	285,7	1.298,3	1.584,0	1,1	7,2	3,7
Andalucía	135.754,9	5.723,4	2.757,4	8.480,8	22,7	15,3	19,6
C. Valenciana	95.844,4	1.882,1	1.609,7	3.491,8	7,5	8,9	8,1
País Vasco	60.623,0	641,5	835,5	1.477,0	2,5	4,6	3,4
Castilla La Mancha	52.655,7	3.162,3	1.739,8	4.902,0	12,5	9,6	11,3
Galicia	50.359,7	2.282,5	1.043,1	3.325,6	9,0	5,8	7,7
Canarias	39.105,7	447,7	547,7	995,4	1,8	3,0	2,3
Castilla León	33.154,2	2.692,1	1.071,0	3.763,2	10,7	5,9	8,7
Aragón	30.263,7	1.211,4	496,0	1.707,5	4,8	2,7	3,9
Murcia	25.172,6	1.197,0	781,9	1.978,9	4,7	4,3	4,6
Baleares	24.366,5	244,3	177,4	421,7	1,0	1,0	1,0
Asturias	21.322,6	423,2	387,7	810,9	1,7	2,1	1,9
Navarra	16.564,1	427,4	485,9	913,3	1,7	2,7	2,1
Extremadura	16.210,6	1.257,4	347,0	1.604,4	5,0	1,9	3,7
Cantabria	12.342,0	360,0	234,8	594,8	1,4	1,3	1,4
La Rioja	7.248,9	480,4	473,8	954,2	1,9	2,6	2,2

Fuente: INE: Contabilidad Regional de España.



primera potencia productiva agroalimentaria del país (por la suma del PIB agrario y el agroindustrial: Tabla 10). Los 8.480,8 millones de euros que Andalucía produjo en 2006 supusieron el 19,6% del total nacional, quedando inmediatamente por detrás Cataluña y Castilla La Mancha.

Sin embargo, el desglose de este dato encierra un detalle importante: Andalucía basa su liderazgo en la producción primaria. En efecto, la comunidad meridional aporta al conjunto del PIB agrario nacional un 22,7%, por sólo un 15,3% del agroindustrial. En contraste, los porcentajes respectivos de Cataluña son del 10 y del 20,7%. Es decir, la comunidad catalana basa principalmente su fortaleza (es la segunda productora nacional) en la industria, por encima de la producción primaria. Visto de otra manera: es capaz de generar más valor económico por tonelada producida.

Una forma de apreciar este nivel de especialización relativo lo tenemos en el Gráfico 29, en el que se ha representado para cada comunidad autónoma el cociente entre el PIB agroindustrial y el agrario, expresado en tantos por ciento. De esta forma, todos los valores por encima de 100 suponen una mayor especialización industrial. La mayor especialización industrial, por tanto, se produce en la Comunidad de Madrid, con un 454,5%. Este liderazgo se explica en gran medida por la gran concentración de población, la situación central en el territorio y, por supuesto, en la capitalidad del Estado. A continuación se sitúan Cataluña (148,5%), País Vasco (130,3%), Canarias (122,4%), Navarra (113,7%) y La Rioja (98,6%). Andalucía aparece muy atrás, con un ratio por debajo del 50%, tan sólo por encima de Galicia, Aragón, Castilla y León y Extremadura.

Evidentemente esto no es nuevo, y está relacionado, entre otras cosas, con las inercias institucionales y económicas que han conformado nuestra historia a lo largo de los años. Sin embargo, sí está en nuestra mano cambiar esta realidad de cara al futuro. Andalucía es el principal núcleo productor agrario nacional, acumula una parte importante de la población española y, afortunadamente, cuenta con unas infraestructuras que la sitúan en igualdad de condiciones con

respecto a otros territorios para ejercer las labores de proveedor de productos terminados. Existe un evidente potencial de desarrollo en la actualidad, aunque a corto plazo los vaivenes de la economía estén castigando al consumo en todas las ramas. Más allá de los nibarrones actuales, existe un mercado global creciente, cada día más sofisticado, que hay que abastecer.

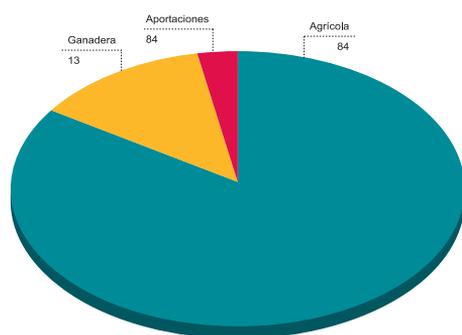
#### 4.2.1. La producción primaria

Las principales producciones andaluzas son las hortalizas, el aceite de oliva y las aceitunas, con una clara tendencia hacia la especialización en las tres ramas.

Como ya ha quedado de manifiesto en el epígrafe anterior, Andalucía es la primera potencia agraria española, con el 22,7% del PIB nacional en dicho sector. En la Tabla 11 se muestran los últimos datos disponibles sobre la Producción Final Agraria (PFA) andaluza y la Renta Agraria. De dichos datos pueden comenzar a obtenerse las líneas generales de la producción andaluza:

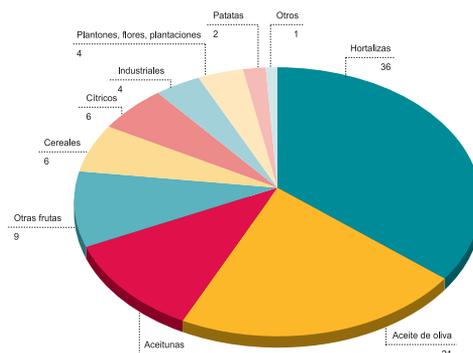
- La mayor parte de la PFA es aportada por la producción vegetal: un 84% en 2008 (Gráfico 30). La ganadería y sus productos suponen el 13%, manteniéndose estable su participación en los últimos años.

Gráfico 30.  
Distribución porcentual de la PFA andaluza (2008)



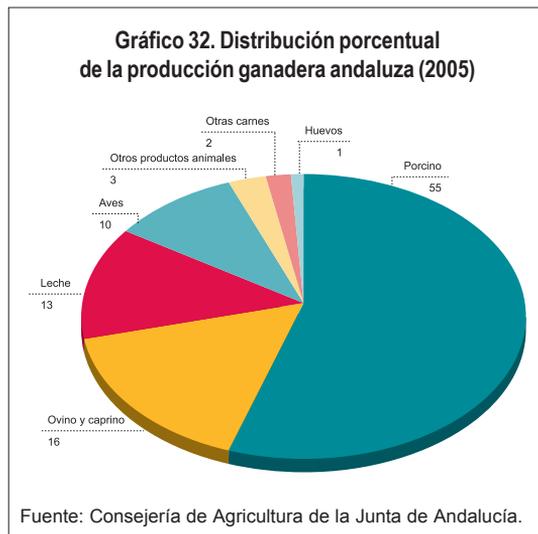
Fuente: Tabla 11 (p. 87).

Gráfico 31. Distribución porcentual de la producción vegetal en Andalucía (2008)



Fuente: Tabla 11 (p. 87).

- Las principales producciones agrarias andaluzas son las hortalizas (35%); el aceite de oliva (21%), y las aceitunas (11%) (Gráfico 31). Es decir, el 67% de la producción se reparte entre sólo epígrafes, lo que marca un clarísimo perfil de especialización de la agricultura andaluza.
- Dentro del sector ganadero, la principal producción es la de porcino (55%), seguida de ovino y caprino (16%) y leche (10%) (Gráfico 32).



Si se observan los datos con una mayor amplitud temporal, puede comprobarse que, mientras que la estructura de la producción ganadera apenas se ha modificado, la agrícola ha ido siguiendo una tendencia hacia el conjunto de cultivos en los que la región se ha especializado.

En lo que respecta a la evolución de la renta agraria, ésta ofrece un perfil que corre paralelo con la PFA hasta el año 2006, en el que se independiza de la marcha del resto de variables (Gráfico 33). La coincidencia en el tiempo con el cambio en el pago de las subvenciones de la PAC y con territorios en los que el olivo es mayoritario, nos induce a pensar en un efecto del nuevo marco legal y procedimental. No es descartable, incluso, algún error en la estadística pública (esos años aún no cuentan con datos definitivos).

Finalmente, hay que hacer referencia a la estructura de las explotaciones andaluzas. En la Tabla 12 se muestran los resultados de la última encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas. En ella se puede comprobar que la dimensión territorial media sigue siendo escasa. Posiblemente un sólo dato baste para ilustrar este extremo: el 70% de las explotaciones (las de menos de 5 hectáreas) ocupan tan sólo el 7% de la superficie agrícola total. Esta peque-



La dimensión media de las explotaciones andaluzas sigue siendo escasa. El 70% de las explotaciones ocupan sólo el 7% de la SAU.

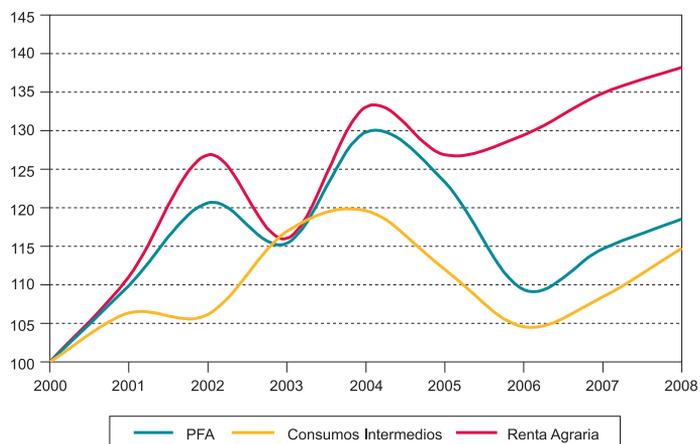
**Tabla 11. Producción Final Agraria de Andalucía (2006-2008).**  
En millones de euros

	2006	2007	2008	Var. 0708
<b>A.- PRODUCCION RAMA AGRARIA</b>	<b>9.578,93</b>	<b>10.043,84</b>	<b>10.388,23</b>	<b>3,43%</b>
<b>A.1.-PRODUCCION VEGETAL</b>	<b>7.944,70</b>	<b>8.450,91</b>	<b>8.751,43</b>	<b>3,56%</b>
1 Cereales	474,27	607,06	509,16	-16,13%
2 Plantas Industriales	353,35	361,76	369,75	2,21%
2.1 Semillas y frutos oleaginosos	108,6	164,1	231,31	40,96%
2.2 Proteaginosas	14,16	13,44	11,17	-16,93%
2.3 Tabaco	4,89	4,78	3,39	-29,13%
2.4 Remolacha azucarera	102,63	56,96	32,04	-43,75%
2.5 Plantas textiles	104,39	99,02	72,64	-26,65%
2.6 Otras industriales	18,68	23,45	19,2	-18,11%
3 Plantas Forrajeras	92,32	41,65	39,78	-4,48%
4 Hortalizas, plantones, flores y plantaciones	3.168,15	3.318,96	3.463,06	4,34%
4.1 Hortalizas	2.747,61	2.895,54	3.072,50	6,11%
4.2 Plantones de vivero	109,78	118,82	118,82	0,00%
4.3 Flores y plantas ornamentales	182,93	174,21	141,34	-18,87%
4.4 Plantaciones	127,84	130,4	130,4	0,00%
5 Patata	188,6	168,43	172,81	2,60%
6 Frutas	1.976,18	2.086,46	2.237,31	7,23%
6.1 Frutas frescas	577,05	529,58	548,13	3,50%
6.2 Cítricos	482,31	437,93	553,98	26,50%
6.3 Frutas tropicales	120,86	126,83	126,83	0,00%
6.4 Uvas	54,44	75,05	74,85	-0,27%
6.5 Aceitunas	741,53	917,08	933,53	1,79%
7 Vino y mosto	20,12	15,94	16,53	3,65%
8 Aceite de oliva	1.578,50	1.751,81	1.844,19	5,27%
9 Otros	93,22	98,84	98,84	0,00%
<b>A.2.- PRODUCCION ANIMAL</b>	<b>1.346,68</b>	<b>1.290,70</b>	<b>1.323,17</b>	<b>2,52%</b>
<b>A.3.- PRODUCCION DE SERVICIOS</b>	<b>135,28</b>	<b>148,14</b>	<b>154,69</b>	<b>4,42%</b>
<b>A.4.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS NO AGRARIAS</b>	<b>152,27</b>	<b>154,09</b>	<b>158,94</b>	<b>3,14%</b>
<b>B.- CONSUMOS INTERMEDIOS</b>	<b>2.087,22</b>	<b>2.164,79</b>	<b>2.289,58</b>	<b>5,76%</b>
<b>C=(A-B) VALOR AÑADIDO BRUTO</b>	<b>7.491,71</b>	<b>7.879,04</b>	<b>8.098,66</b>	<b>2,79%</b>
<b>D.- AMORTIZACIONES</b>	<b>459,72</b>	<b>469,49</b>	<b>479,9</b>	<b>2,22%</b>
<b>F.- OTRAS SUBVENCIONES</b>	<b>1.363,91</b>	<b>1.336,54</b>	<b>1.342,20</b>	<b>0,42%</b>
<b>G.- OTROS IMPUESTOS</b>	<b>44,55</b>	<b>44,25</b>	<b>45,89</b>	<b>3,70%</b>
<b>I= (C-D+F-G) RENTA AGRARIA</b>	<b>8.351,35</b>	<b>8.701,85</b>	<b>8.915,06</b>	<b>2,45%</b>

Fuente: Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía (CAP).

Nota: Los datos de 2006 y 2007 son provisionales. Los de 2008, un avance.

**Gráfico 33. Evolución de la PFA, los consumos intermedios y la renta agraria.  
Año 2000=100**



Fuente: CAP. Elaboración propia.

**Tabla 12. Número y superficie total de las explotaciones agrícolas andaluzas según SAU**

	Explotaciones (número)	Explotaciones (porcentaje)	Superficie (hectáreas)	Superficie total (porcentaje)
Explotaciones con tierras	254.293	100,0	6.004.568	100,0
Explotaciones sin SAU	1.504	0,6	47.645	0,8
Explotaciones con SAU	252.789	99,4	5.956.923	99,2
< 1	14.550	5,7	16.178	0,3
1 a < 2	58.093	22,8	108.229	1,8
2 a < 5	78.590	30,9	320.286	5,3
5 a < 10	40.542	15,9	357.926	5,9
10 a < 20	24.644	9,7	462.944	7,7
20 a < 30	10.967	4,3	296.463	4,9
30 a < 50	9.344	3,7	399.972	6,7
50 a < 100	7.825	3,0	659.255	10,9
>=100	8.234	3,2	3.335.669	55,5

Fuente: Encuesta sobre Estructura de las Explotaciones Agrícolas 2007 (INE).

ña dimensión media dificulta el asalto de los mercados globales. Es por ello que una gran parte de la producción andaluza se comercialice a través del sistema cooperativo, como fórmula de más apropiada para el agrupamiento de unas producciones demasiado dispersas.

#### **4.2.2. La distribución comercial**

En líneas generales, todo lo que se ha comentado en el Apartado 3.2.2 es perfectamente válido para España y, por supuesto, para Andalucía. No obstante, existen algunas particularidades a las que se dedicarán las próximas páginas.

■ ■ ■  
Llama la atención el peso creciente de los hipermercados. Mercadona alcanza hoy el primer puesto en ventas. El formato de ventas con mayor peso en la distribución alimentaria es el supermercado.

El primer elemento que llama la atención es el peso creciente de los hipermercados en la distribución española, un formato que entró en el país de la mano de las multinacionales francesas, apoyadas en unas tendencias del consumo que les eran favorables; pero también, como señala Jordana (2009), gracias a una legislación que les permitía financiarse dilatando en el tiempo sus pagos a los proveedores y cobrando al contado. Es decir, en términos contables, los hipermercados hicieron del fondo de maniobra negativo su palanca de crecimiento y de obtención del éxito. Hoy, de las cinco primeras empresas del ranking de la distribución nacional (Tabla 13), tres son de origen foráneo. El primer puesto lo alcanza el grupo valenciano Mercadona, que ha basado su éxito en el modelo supermercado (superficie media de las tiendas de 1.200 metros cuadrados), sin costes añadidos de publicidad y con un trato a su personal sin parangón en el sector.

Ante la situación de crisis en el mercado, que ha llevado incluso a un decrecimiento de las ventas de la alimentación, Mercadona ha optado por dar una nueva vuelta de tuerca a sus precios. Para ello ha eliminado de sus lineales las referencias con menos rotación -lo que ha afectado a muchos de sus proveedores (tanto de marcas de fabricante, como de las marcas del distribuidor)-. Otra de las bazas

Tabla 13. Ranking de empresas de distribución alimentaria en España

Puesto	Empresa	Facturación 2007 (mill. de euros)
1	Mercadona SA	12.984
2	Centros Comerciales Carrefour	9.600
3	Grupo Eroski	6.834
4	Alcampo SA	3.854
5	Dia SA	3.699
6	Hipercor SA	3.600
7	Caprabo SA	2.188
8	Lidl Supermercados, SAU	1.960
9	Dinosol Supermercados SL (Grupo)	1.713
10	Makro Autoservicio Mayorista SA	1.417
11	Consum, Sociedad Cooperativa	1.315
12	Ahorramas	1.198
13	Miquel Alimentació Grup SA	1.170
14	Supermercados Sabeco SA	1.025
15	Gadisa	828
16	El Corte Inglés SA (Supermercados)	800
17	Grupo El Árbol Distrib. y Superm. SA	711
18	Condis Supermercats SA	689
19	Unide Sociedad Cooperativa	519
20	Grupo Froiz	460

Fuente: Informe Anual de la Distribución de *Alimarket* (2008).

con las que la empresa ha decidido enfrentar la actual coyuntura ha sido la decisión de vender frutas y hortalizas a granel, de la misma forma que ya se hace en los hipermercados.

No es casualidad que en los primeros puestos encontremos empresas con fuerte presencia del formato supermercado que, como ya se ha comentado, es el preferido por los consumidores para realizar sus compras de alimentación (Gráfico 34). Mercadona es una cadena de supermercados, y Carrefour ha creado su propia red bajo la marca Carrefour Express. Más de la mitad de los consumidores optan por este formato comercial. Las ventajas del mismo son la cercanía al domicilio, lo que facilita las compras de elevada frecuencia, a la vez que obtienen precios bajos gracias al poder de negociación de sus matrices y a los modernos sistemas logísticos y de información.

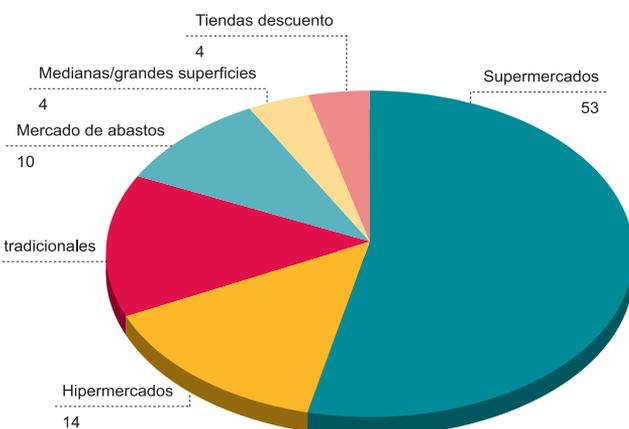
En el conjunto de la categoría de productos de gran consumo, que agrupa alimentación, aseo personal o limpieza del hogar (Alimarket, 2008), el peso de los supermercados más grandes ha ido creciendo en términos de cuota de mercado a costa del resto de formatos, incluso de los hipermercados, aunque los principales retrocesos se producen en el comercio tradicional y en el autoservicio (Tabla 14).

■ ■ ■  
La cuota de los supermercados ha venido creciendo, mientras disminuía la de las tiendas tradicionales y los puestos en los mercados. La actual crisis hace que se prevea un crecimiento del *hard discount*.

Obviamente, esta evolución de las ventas ha abocado a un descenso del número de establecimientos en el formato de las tiendas tradicionales y los puestos en los mercados de abastos, tanto en términos absolutos como relativos (Tabla 15). Respondiendo al esquema de más ventas a través de menos operadores, en los últimos años el número de las tiendas de alimentación ha sufrido un descenso del 12,3% (de 2002 a 2007). Sin embargo, este retroceso se ha concentrado en aquellas tiendas más pequeñas, ya que tanto el número de hipermercados como el de supermercados han manifestado respectivos aumentos del 14,2 y del 10,7%. El recorte acumulado por estas tiendas de libre servicio y tiendas tradicionales ha sido del 19,2% en el conjunto del período. Los tiempos de crisis en los que nos movemos y nos moveremos en los próximos años, nos hacen intuir que esta tendencia, lejos de moderarse, se va a incrementar, en la medida que la denominada Gran Distribución fuerce aún más la cuerda para hacer frente a un consumo con baja capacidad de gasto, y más motivado que nunca con respecto a la variable precio.

En España también ha tenido cabida el fenómeno de las tiendas de descuento. Este formato, que hace hincapié en el precio antes que en el servicio, se ha convertido en un agente relevante en la situación actual. Como ya se ha comentado en los anteriores apartados, es la fórmula favorita de la población inmigrante. Por otro lado, en la presente situación de crisis de consumo, los precios serán importantes para el consumidor y es posible que la cuota de mercado del *discount* aumente en las actuales condiciones de mercado. En el año 2007 este tipo de establecimientos captaban el 14% del consumo de los hogares (Gráfico 35).

**Gráfico 34. Preferencias de formatos de compra de los consumidores españoles para alimentación. En porcentaje**



Fuente: *Distribución y Consumo* (100; 2008).

**Tabla 14. Evolución de las ventas de productos de gran consumo por formatos en España. En porcentaje**

	1995	2000	2005	2006
Tradicional	12,2	7,4	4,8	4,4
Autoservicio	9,6	7,7	5,3	4,8
Supermercado pequeño	19,8	20,8	17,3	16,4
Supermercado mediano	14,8	19,6	21,1	20,8
Supermercado grande	10,8	15,5	28,3	31,2
Hipermercado	32,8	29,0	23,2	22,5

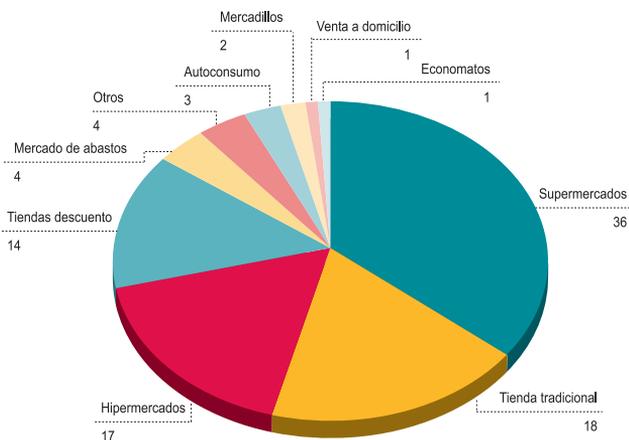
Fuente: *La distribución comercial en España 2006* (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio). Datos de Nielsen.

**Tabla 15. Evolución del número de tiendas de alimentación en España. Datos de enero de cada año.**

Año	Hipermercados	Supermercados	Libre servicio <100m 2+ T. Tradicional	Total tiendas
2002	332	13.175	45.569	59.076
2003	343	13.377	43.193	56.913
2004	359	13.391	40.505	54.255
2005	365	13.541	38.784	52.690
2006	379	14.084	37.728	52.191
2007	387	14.584	36.841	51.812

Fuente: *Anuario Nielsen 2007*.

**Gráfico 35. Cuota de mercado de la distribución en 2007 en el consumo alimentario de los hogares. En porcentaje**



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2007.

Las marcas de distribuidor suponen ya el 32,5% del mercado, con un incremento de precios superior al de las marcas de fabricante.

De la misma forma que ha sucedido en los países de su entorno, en España el papel de las marcas de distribuidor (MDD) es cada día más relevante, alcanzando según la consultora TNS unas ventas en 2008 de diez mil millones de euros en alimentación y droguería (incluye bebidas y excluye fresco). Para el conjunto de estos productos, las MDD lograron un 32,5% del mercado, desde el 29,9% del año anterior. El mismo informe señala que la motivación principal de este crecimiento radica en el mayor incremento de los precios en estas marcas. Así, mientras el conjunto de marcas de fabricante aumentaron sus precios un 5%, los de las MDD lo hicieron en un 9%. Este diferencial en el crecimiento de las tarifas significa un recorte entre los precios de unos y otros bienes. Es también una medida del éxito de los distribuidores en la batalla de las marcas con los fabricantes. El consumidor andaluz y español se está mostrando cada vez más interesado en estas marcas, que muchas ocasiones son fabricadas por los mismos que elaboran las marcas de fabricante. El acceso a Internet de una parte cada vez mayor de la población hace que el conocimiento sobre quiénes están detrás de los números de registro sanitario (la información que como mínimo debe aparecer en el etiquetado) sea bastante sencillo. Incluso algunos internautas

Tabla 16. La MDD en España (2008). Alimentos sin fresco, bebida y droguería

	% cuota de valor	Gasto medio (€ por hogar)	Días de compra	TicKet por día (€)
España	32,5	652	54	12,10
Andalucía	35,6	718	52	13,79
Castilla y León	33,7	621	52	11,97
Valencia	32,9	644	60	10,79
Madrid	32,2	614	51	11,93
País Vasco	31,5	621	50	12,33
Cataluña	30,9	654	56	11,62
Galicia	28,1	574	54	10,68

Fuente: TNS Worldpanel: *Benchmarking 2008*.

han puesto en funcionamiento un Wiki con el listado de las marcas blancas y sus fabricantes. Posiblemente sea el miedo de los fabricantes a que el consumidor no discrimine la MDD, el que ha llevado en los últimos tiempos a que muchos de ellos incorporen en su publicidad de masas el sufijo: "no se fabrica para otras marcas".

En la Tabla 16 se detallan algunos datos para el conjunto nacional y algunas comunidades autónomas aportados por TNS. De estos datos destaca la fuerte presencia de la MDD en Andalucía, comunidad en la que la cuota de mercado alcanza el 35,6%, el máximo del conjunto nacional y, obviamente, por encima de la media (32,5%). En términos de gasto medio por hogar supone 718 euros, frente a los 652 de España.

Nuevamente, el comportamiento a corto plazo de esta tendencia es creciente, por las ya reiteradas condiciones de la coyuntura económica y por el cada vez mayor pragmatismo de los consumidores.

En los últimos años, reflejo de los cambios en los hábitos de las familias, ha aparecido un nuevo canal de consumo, constituido por hoteles, restaurantes y catering (el denominado canal HORECA). Este tipo de consumo se ha desarrollado a costa del directo de las familias. Como ya se ha comentado antes, el aumento de la renta y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, han tenido como resultado inmediato que el porcentaje de consumo familiar haya

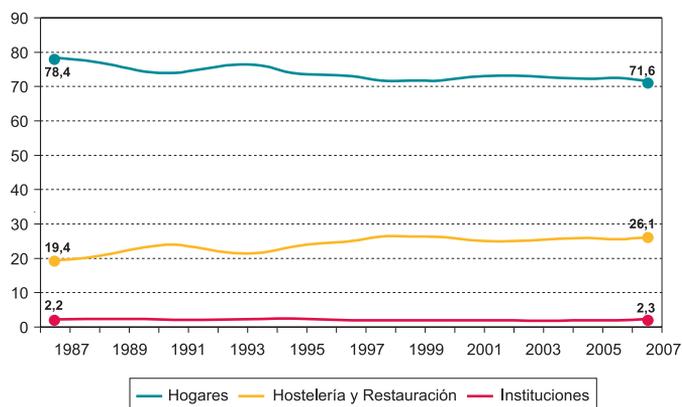
pasado del 78,4% en 1987, al el 71,6% en 2007 (Gráfico 36). Prácticamente todo lo perdido por las familias se ha trasvasado al capítulo de Hostelería y Restauración, que ha pasado en ese mismo período del 19,4 al 26,1%. El capítulo de las instituciones (la otra pata del HORECA) se ha mantenido bastante constante a lo largo del período, 2,3% en 2007.

■ ■ ■  
Hoy asistimos a una guerra abierta entre MDD y marcas de fabricante. Andalucía ostenta el máximo de presencia de MDD. El canal HORECA se ha desarrollado a costa del consumo directo de las familias.

Para cerrar este apartado, debe hacerse referencia a los canales alternativos de comercialización. Entre ellos hay que destacar los siguientes (MARM, 2008):

- Herboristerías: alimentos dietéticos, etc.
- Farmacias: alimentos infantiles, dietéticos, etc.
- Gasolineras: pan, bebidas, snacks, etc.
- Máquinas de vending: bebidas, snacks, sándwiches, etc.
- Mercadillos.
- Internet.
- Tiendas de 24 horas o de horario amplio.

Gráfico 36. Evolución de la distribución del gasto alimentario en España (1987-2007). En porcentaje



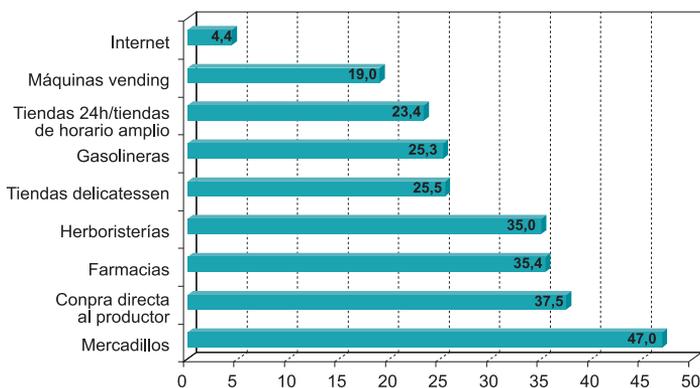
Fuente: Panel de Consumo Alimentario. (Varios años). MARM .

Aunque en conjunto supongan un escaso porcentaje del total, no es menos cierto que alguno de ellos está llamado a ser un protagonista importante durante los próximos años. Actualmente, el canal más conocido por los consumidores es el de los mercadillos, donde un 47% de los mismos afirma haber comprado alimentos alguna vez. Internet, por su parte, es el menos usado, con un 4,4% (Gráfico 37). Las principales razones que impulsan la compra de alimentación en los mercadillos son los mejores precios, la variedad de productos y la proximidad o cercanía al domicilio (MARM, 2008).

De todos ellos, y desde la perspectiva del productor, la venta directa e Internet (que, en realidad, es otra forma de venta directa) pueden resultar instrumentos útiles para acortar el canal y obtener los valores añadidos que hoy se quedan en la cadena. La primera de las opciones se enfrenta al pequeño tamaño de los agentes productores (véase Apartado 4.2.1), y a la inversión en activos fijos que ésta requeriría para llegar a un mercado suficientemente amplio. Son conocidos los casos de cooperativas, alhóndigas o grupos de cooperativas que se han lanzado a esta vía en los últimos años. De esta forma el agricultor o ganadero tiene una información directa del consumidor y sus tendencias, al tiempo que éste último se beneficia de unos precios inferiores.

■ ■ ■  
Algunos canales alternativos están llamados a ser protagonistas en los próximos años. Venta directa e Internet pueden ser útiles a los productores para acortar el canal y recuperar valor añadido.

**Gráfico 37. Canales alternativos en los que se ha comprado alguna vez.**  
Porcentaje de consumidores



Fuente: Canales alternativos en la compra de la alimentación en España (2008).

Internet aún se enfrenta a muchos prejuicios por parte de los consumidores, pero según crece la red de hogares conectados, mayor será su implantación.

El caso de Internet es una opción que permite a cualquier agricultor, por pequeño que sea, abrir un canal de comercialización directo a los consumidores. Los costes de establecimiento, en principio, no son muy elevados, y las dificultades logísticas pueden ser superadas subcontratando esta función. Las ventajas para el productor son las mismas ya mencionadas, a las que habría que sumar una mayor amplitud geográfica de su tienda. Por el contrario, en este entorno se encuentra con la competencia de las empresas de distribución, las cuales han abierto casi todas sus tiendas en el ciberespacio. La mayoría de los supermercados e hiper que han abierto tienda en Internet se encuentran satisfechos con su actuación en el ámbito de la mejora de imagen corporativa, servicio al cliente y captación de nuevos clientes (Martínez Martínez *et alii*, 2007). Así que al problema de tener que enfrentarse a unos competidores que también son sus clientes, el productor debe hacer frente a una enorme dispersión de la información en la red, con lo que el posicionamiento que se logre en los buscadores se convierte en el principal elemento de valor para ellos. Por otro lado, Internet es el canal alternativo que menos confianza genera en los consumidores. El MARM (2008) mantiene que los principales problemas para el uso de esta opción es la disponibilidad de acceso a la red, la imposibilidad de poder ver y tocar el producto, así como la inseguridad en la fórmula de pago -esta última cuestión es común a todo el comercio electrónico-. Por el contrario, las razones que impulsan a los consumidores a este tipo de compra serían el evitarse desplazamientos, la rapidez del servicio y los mejores precios. Las dificultades son grandes, pero el buen ritmo de crecimiento del comercio electrónico (40% en España en 2008) supone que el futuro de este canal será cada vez mayor, tanto más cuanto más amplia sea la red de hogares conectados y menores los temores a los sistemas de pago.

### 4.2.3. La industria agroalimentaria

En los años 60 comenzó a crearse un mercado verdaderamente nacional en España, al aumentar la demanda de productos transformados a raíz del crecimiento de la población y del movimiento migratorio desde el campo a la ciudad (Jordana, 2009). Esto creó el caldo de cultivo necesario para el desarrollo de un sector industrial alimentario con dimensión.

Respecto a la agroindustria española, este mismo autor señala que reúne cuatro características básicas diferenciadoras del resto del sector manufacturero:

- Su extensión territorial, a lo largo y ancho de todo el país.
- La especial incidencia de la seguridad alimentaria.
- Los altos requerimientos financieros a corto y medio plazo, propios de una actividad industrial.
- La fuerte intervención administrativa, fruto de la incidencia sobre la seguridad alimentaria.

Además, es el segundo subsector más importante en aportación al PIB industrial, sólo por detrás de la metalurgia y los productos metálicos. En relación a la comparación con los datos del entorno inmediato (Europa), el sector español supone en torno al 10% del total comunitario (Tabla 17).

**Tabla 17. Principales variables de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco en la UE y España (2006).**

	UE-27	España	%
Producción (mill. euros)	859.313,90	85.530,30	9,95
Valor añadido (mill. euros)	196.666,40	19.247,40	9,79
Empresas (número)	308.577	29.096	9,43
Empleados (número)	4.700.000	394.622	8,40
Productividad	182.833	216.740	118,55
Exportaciones (mill. euros)	51.967	14.260	27,44
Importaciones (mill. euros)	48.235	15.250	31,62

Fuente: Eurostat, CIAA y Dirección General de Aduanas.



El sector de la industria alimentaria española se caracteriza por la amplia extensión territorial, la especial incidencia de la seguridad alimentaria, los altos requerimientos financieros y la fuerte intervención administrativa.

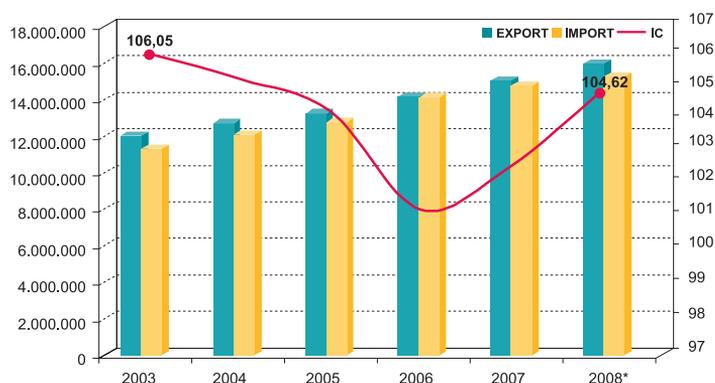
El agroindustrial es un refugio de competitividad y especialización. Los mayores índices de productividad se dan en la fabricación de grasas y aceites, aunque es una de las industrias con más porcentaje de subvención pública.

Estos datos ponen de relieve la gran relevancia del sector español en el conjunto del continente. Asimismo, en la Tabla 17 se resalta la superior productividad española y la competitividad exterior. En este sentido, teniendo en cuenta las dificultades a las que se enfrenta la economía española, parece claro que el sector agroindustrial es un refugio de competitividad y una fuente de especialización que no debiera menospreciarse. A pesar de la balanza comercial negativa de 2006, hay que tener en cuenta que normalmente ésta es positiva y que, eliminando el efecto de la industria del tabaco, incluso 2006 resulta positivo (Gráfico 38).

La principal rama de la industria alimentaria es la de los productos cárnicos (Gráfico 39), que en 2007 supuso el 20%, seguida de la elaboración de bebidas alcohólicas (12%). Los productos lácteos y los productos para la alimentación animal son los siguientes aportantes a la cifra de ventas, con un 10% cada uno.

La Tabla 18 se ha realizado para profundizar en la idea anteriormente expuesta de las ventajas competitivas del sector en España. En ella se presentan algunos ratios de productividad, así como el peso de las subvenciones de explotación en los beneficios de las

**Gráfico 38. Exportaciones e importaciones (en miles de euros) y tasa de cobertura (en porcentaje) de la industria de la alimentación y las bebidas**



Fuente: <http://aduanas.camaras.org>

(\*) En 2008 faltan los datos del mes de diciembre.

empresas. En la primera fila se presentan los mismos cálculos para la industria en general, y en la última, las cifras acumuladas de las empresas del sector. Así, queda claro que las productividades más elevadas se producen en la fabricación de grasas y aceites (donde se incluye el aceite de oliva), las industrias lácteas, la de molinería, almidones y productos amiláceos, la elaboración de bebidas alcohólicas y las aguas minerales y bebidas analcohólicas. Igualmente, la industria de la fabricación de productos para la alimentación animal presenta elevadas productividades. No obstante, hay un elemento importante en las cuentas de las empresas de la industria alimentaria, que tiene mucho que ver con su enraizamiento agrícola. Este factor es la importancia de las subvenciones a la explotación sobre la cifra de beneficios. Mientras que en el conjunto de la industria de las manufacturas española es del 4,23%, en el sector alimentario alcanza el 15,17%. Si bien no todas las ramas se ven apoyadas con la misma intensidad, resulta evidente que hay una elevada presencia de este tipo de transferencias desde el sector público. Los mayores porcentajes se concentran en los productos para la alimentación animal (86,55%), preparación y conservación de frutas y hortalizas (48,37%), así como la elaboración de bebidas alcohólicas (33,74%).

**Gráfico 39.**  
**Distribución de las ventas netas por subsectores en 2007. En porcentaje**



Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (INE).

**Tabla 18. Ratios de productividad, peso de las subvenciones y rentabilidad sobre ingresos de la industria alimentaria y sus ramas (2007)**

	€ de ventas/ hora trabajada	€ de beneficio/ horas trabajadas	% peso subvenciones/ beneficios	% beneficios/ cifra de negocio
Total industria	114,07	7,38	4,23	5,30
Industria cárnica	104,89	3,25	6,00	2,62
Elab. y conservación de pescados y prod. a base de pescado	98,05	3,08	14,21	2,61
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	108,15	1,51	48,37	1,24
Fabricación de grasas y aceites (vegetales y animales)	350,77	6,04	16,57	1,22
Industrias lácteas	187,86	11,05	5,01	5,39
Molinería, almidones y productos amiláceos	247,19	7,74	16,67	2,83
Productos para la alimentación animal	309,05	2,31	86,55	0,63
Pan, galletas y productos de panadería y pastelería	43,19	1,21	4,31	2,49
Industria del azúcar, cacao y chocolate.	102,87	3,36	5,80	3,07
Otros productos alimenticios diversos	100,04	5,40	2,51	4,58
Elaboración de bebidas alcohólicas	159,70	11,01	33,74	5,98
Producción de aguas minerales y bebidas analcohólicas	195,04	11,86	1,02	5,67
Total industria alimentación y bebidas	123,59	4,58	15,17	3,18

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (INE). Elaboración propia.

La última columna de la Tabla 18 nos informa sobre la rentabilidad de los ingresos, medida como ratio entre los beneficios y la cifra de negocio en 2007. Dicha medida hace referencia al esfuerzo relativo en ventas que las empresas deben realizar para obtener un euro de beneficio. Por tanto, es también un indicativo del valor unitario de cada producto. En este sentido, mientras que en el conjunto de las manufacturas el 5,3% de la cifra de negocio son beneficios, en la industria alimentaria el porcentaje baja hasta el 3,18. De hecho, por encima de la media industrial sólo se sitúan dos ramas del alimentario: la elaboración de bebidas alcohólicas y las industrias lácteas (en las que, además, el porcentaje de subvención está cercano al del conjunto de las manufacturas, lo que pone de relieve la capacidad innovadora que se ha puesto en funcionamiento en esta rama de la actividad).

El peso de Andalucía en el sector de la industria alimentaria, como ya se ha comentado, es muy importante. No alcanza, por desgracia, el que dispone en la producción primaria, aunque llegó hasta el 15% de la cifra de negocio nacional en 2007 (Gráfico 40), sólo por detrás de Cataluña, que tiene un 23%, y seguida de la de Castilla y León (9%).

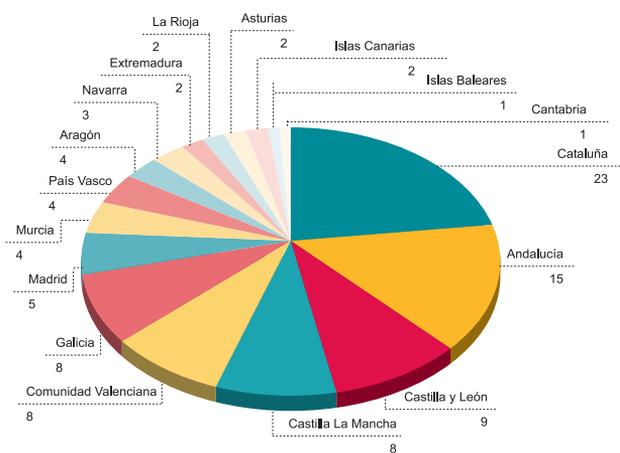
Un vistazo a la estructura de las ventas del sector en Andalucía (Tabla 19) pone de relieve la elevada especialización andaluza en la producción de aceites (35,13%), que se deriva de la posición dominante en el cultivo del olivo. Le sigue, a mucha distancia, el sector cárnico (que era el predominante en el conjunto nacional) con un 9,93%, y la preparación y conservación de frutas y hortalizas (8,11%).

En términos de productividad (medida en función de las horas trabajadas), el Gráfico 41 nos indica que hay un 5,7% más de eficiencia en la producción andaluza que en la nacional. Por tanto, podemos concluir que Andalucía basa su segundo puesto en una mejor aprovechamiento de los recursos y de una productividad superior, aunque también hay que señalar que esto se produce paralelamente a la fuerte concentración de la actividad en torno al aceite de oliva.

La potencia alimentaria española se ha traducido en una mayor imbricación de nuestras estructuras productivas en las multinacionales del sector, con adquisiciones de empresas españolas. Pero también en el surgimiento de algunos "campeones nacionales" que alcanzan gran relevancia en el mercado interior, y que comienzan a

■ ■ ■  
Andalucía es la segunda región en IA, tras Cataluña. En términos de productividad del empleo, obtiene un 5,7% más que la media nacional. La industria agroalimentaria andaluza se está internacionalizando cada vez más.

**Gráfico 40. Distribución de la cifra de negocio de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco por Comunidades Autónomas (2007). En porcentaje**



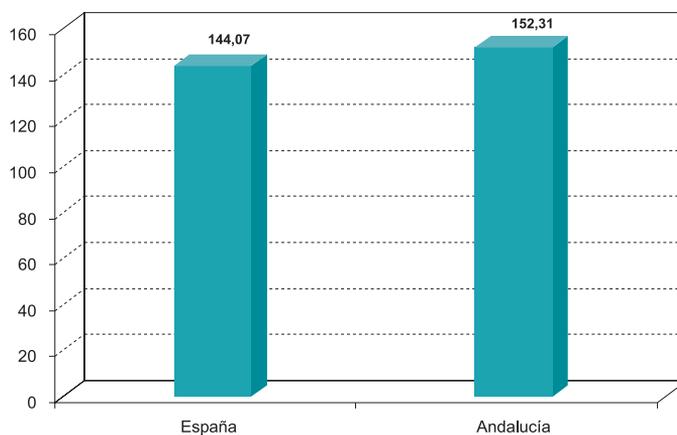
Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (INE).

**Tabla 19. Ventas netas de la industria alimentaria en Andalucía (2006)**

	Miles de Euros	%
Industria cárnica	1.153.140	9,93
Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado	164.461	1,42
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	940.967	8,11
Fabricación de grasas y aceites (vegetales y animales)	4.077.968	35,13
Industrias lácteas	648.088	5,58
Molinería, almidones y productos amiláceos	478.723	4,12
Productos para la alimentación animal	643.561	5,54
Pan, galletas y productos de panadería y pastelería	722.701	6,23
Industria del azúcar, cacao y chocolate	481.037	4,14
Otros productos alimenticios diversos	343.186	2,96
Elaboración de bebidas alcohólicas	457.040	3,94
Producción de aguas minerales y bebidas analcohólicas	1.933	0,02
<b>Total industria alimentación y bebidas</b>	<b>11.607.186</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Mercasa (2008).

**Gráfico 41. Productividad de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco en España y Andalucía (2007). En miles de euros por hora trabajada**



Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (INE). Elaboración propia.

tomar posiciones en otros mercados. El grupo Ebro Puleva fue en 2007 el primero en ventas, con 2.685 millones de euros y más de 7.000 trabajadores (Tabla 20). Le siguen tres grupos que sobrepasan los 1.200 millones de facturación: Corporación Agroalimen, SOS Cuétara<sup>4</sup> y Pescanova. La suma de todos ellos representa en torno al 8,3% de la cuota de ventas total del sector. De este dato y de la comparación con las magnitudes de la Tabla 13 se pueden obtener importantes conclusiones. La primera es que el grado de concentración de este sector en comparación con la distribución no es comparable, aún a pesar del proceso de fusiones que se ha vivido en España en los últimos tiempos. Mercadona tiene unas ventas de más de 12.000 millones, muy por encima del primer clasificado en el ranking de las empresas industriales. La segunda, derivada directamente de la anterior, es que posiblemente seguirán las fusiones y adquisiciones (dentro y fuera de España) para hacer frente con volumen a la presión y las exigencias crecientes de la Gran Distribución.

Ahondando en las ideas que acabamos de exponer, este sector ha visto cómo la dimensión media de las empresas se ha incrementado, por encima de lo que ha ocurrido en el conjunto de las manufacturas o de la propia economía española (Gráfico 42). Las razones últimas a esta concentración hay que buscarlas en las siguientes causas:

- La globalización ha impactado de forma directa en estos sectores, en los que ya existían multinacionales antes del comienzo de la última oleada globalizadora.
- La presión de los distribuidores de la alimentación de los que ya hemos hablado en los Apartados 4.2.2 y 3.2.2, ha resultado como consecuencia una necesidad de aumento de dimensión por parte de la industria, su proveedora.
- La propia estrategia de marcas de distribuidor de las empresas de la distribución está generando espacios de oportunidad para empresas especializadas en la fabricación de estos productos.



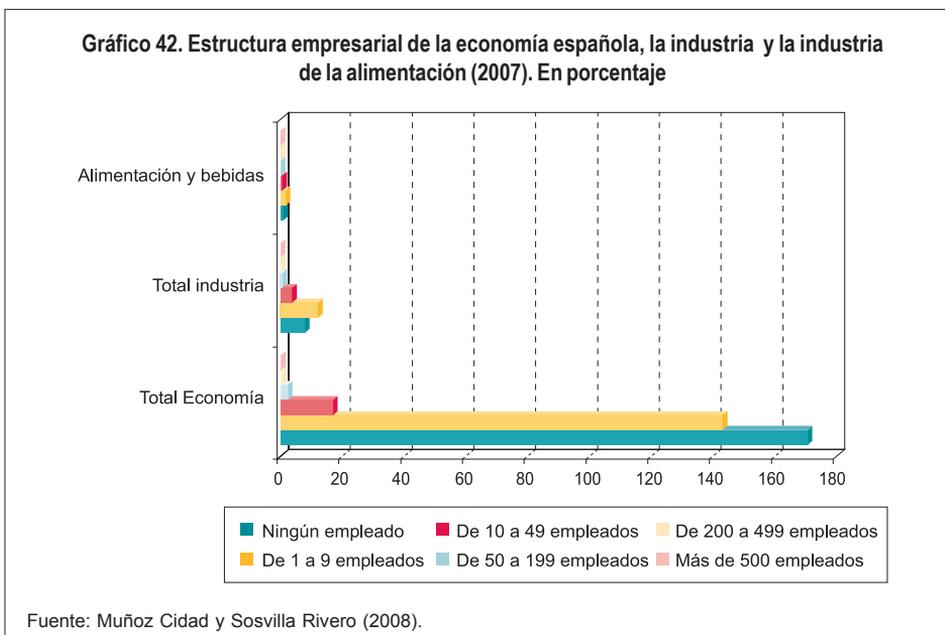
El grado de concentración de la industria es inferior al de la distribución, por lo que seguirán las operaciones de conversión.

<sup>4</sup> A finales de 2008, el Grupo SOS vendió Cuétara, su división de galletas.

**Tabla 20.**  
**Ranking de los principales grupos españoles de la industria alimentaria por volumen de ventas (2007)**

Sociedad	Ventas (mill. euros)	Empleados	Productos
Ebro Puleva SA	2.685,04	7.226	Productos lácteos, azúcar y arroz
Corporación Agroalimen SA	1.450,00	3.300	Aliment. preparados, comida rápida, prod. dietéticos aliment. animal
SOS Cuétara SA	1.408,89	3.246	Arroz, legumbres, galletas, caramelos conservas, aceite
Pescanova SA (Grupo)	1.293,38	4.516	Pescados, alimentos preparados
Corporación Alimentaria Guissona SA	980,62	2.837	Elaborados cárnicos
Campofrío Alimentación SA	968,46	5.198	Elaborados cárnicos
Coop. Orensanas (COREN)	966,34	3.884	Product alimentarios
Grupo Leche Pascual SA	950,00	4.162	Product alimentarios
Grupo Corporativo Fuertes SL	810,50	5.484	Product alimentarios
Corp. Alimentaria Peñasanta SA (CAPSA)	765,00	1.500	Productos lácteos
Grupo Borges	750,00	1.119	Elaborac. de frutos secos, aceites y explot. agrícolas
Nueva Rumasa SA (Div. Alim. Y Bebidas)	560,00	2.440	Product alimentarios
ElPozo Alimentación SA	550,00	3.391	Elaborados cárnicos
Puleva Food SL	526,16	1.200	Productos lácteos
Miguel Gallego SA	520,00	236	Extracc. y refinado de aceites comestibles
Casa Tarradellas SA	510,00	1.280	Product alimentarios
Grupo TGT	500,00	600	Importación y distribución de product. lácteos

Fuente: Informe Anual de la Alimentación (*Alimarket*).



- La apuesta por la investigación y el desarrollo normalmente sólo tiene sentido en empresas de gran dimensión, capaces de financiar los proyectos y de conjugar los recursos necesarios dispersos en ocasiones por diversos países.

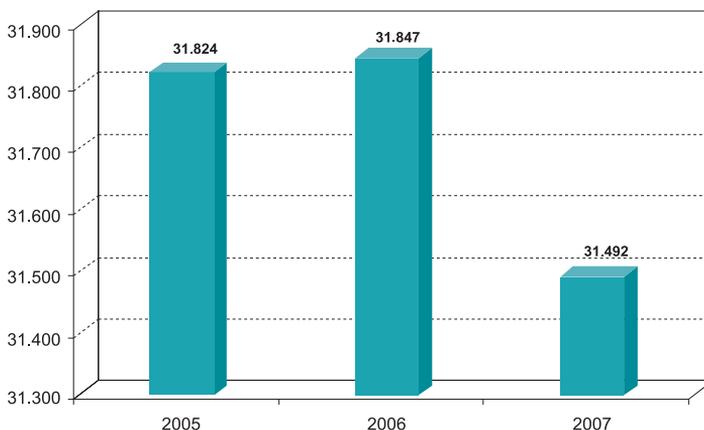
En cualquier caso, el proceso está dejando fuera del mercado a muchas empresas que desaparecen en el intento (Gráfico 43). La mayor pérdida porcentual se ha producido en el apartado de la molinería, de donde han desaparecido el 7,8% de las empresas. El promedio del sector ha sido del -1,0% en tres años, con un ligero crecimiento en 2006. Tan sólo dos de las ramas han registrado un crecimiento del número de empresas reseñable: las conservas y preparados de frutas (3,9%) y hortalizas y las bebidas (2,9%) (Gráfico 44).

En lo que respecta a la evolución reciente de la producción, en el Gráfico 45 se ha representado la evolución del Índice de Producción Industrial (IPI) de la industria de la alimentación y las bebidas, y del Índice de Producción de Andalucía (IPIAN) para el mismo sector y período. De los datos se deduce que en ambos ámbitos la activi-



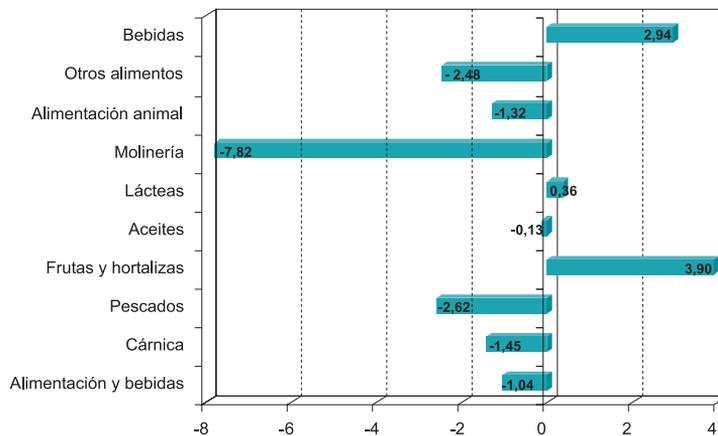
Las razones para la concentración en el sector son el alcance de la globalización, la presión de la distribución, la estrategia agresiva de las MDD y que la apuesta por la I+D suele requerir un mínimo de dimensión.

**Gráfico 43. Evolución del número de empresas en la industria de la alimentación y bebidas en España**



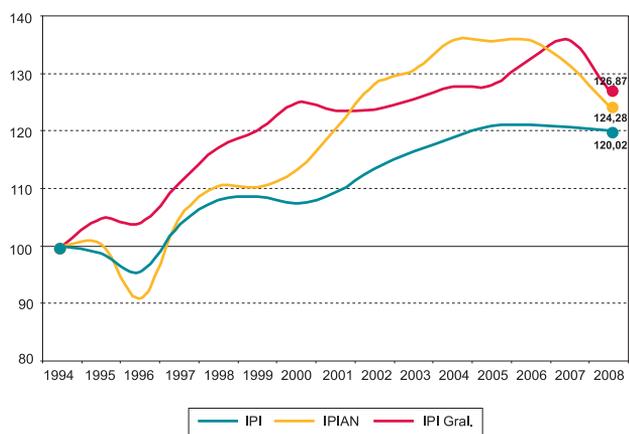
Fuente: Muñoz Ciudad y Sosvilla Rivero (2008).

**Gráfico 44. Porcentaje de variación del número de empresas entre 2005 y 2007 por subsectores**



Fuente: Muñoz Ciudad y Sosvilla Rivero (2008).

**Gráfico 45. Evolución de los índices de producción industrial (IPI) general y de la industria de la alimentación y bebidas en España y Andalucía (IPIAN) entre 1994 y 2008**



Fuente: INE e INEA. Elaboración propia.

Tabla 21. Porcentaje de empresas que innovan

	2004	2005	2006
Alimentos, bebidas y tabaco	31,07	33,95	32,93
Total industria	41,15	44,32	41,64
Total economía	29,74	27,00	25,33

Fuente: Muñoz Ciudad y Sosvilla Rivero (2008).

dad está decayendo, si bien lo hace de forma más intensa en Andalucía. De hecho, en apenas dos ejercicios se ha perdido gran parte del diferencial favorable a la autonomía que se había formado entre 1997 y 2006. Por otro lado, el comportamiento de la industria manufacturera general ha sido más favorable que el del sector alimentario. Sin embargo, tal y como hemos comentado para el caso andaluz, parece que el comportamiento del sector en el ejercicio del comienzo de la crisis ha sido mucho menos negativo que el general. Es decir, parece que aunque el sector no ha tenido la capacidad de otras ramas industriales para expandirse en los tiempos de crecimiento económico, ahora se muestra menos vulnerable ante los envites de la recesión.

Otra de las características definitorias del sector es la baja inversión en I+D+i. Como ya se ha mencionado anteriormente, la importancia de este capítulo radica en la influencia decisiva que la innovación está demostrando en el sector agroalimentario para generar valor añadido. Ya se ha hablado de alimentos funcionales o nutraceuticos, los cuales constituyen actualmente un nicho en el que las marcas de distribuidor tienen muy complicada su incursión. En la Tabla 21 puede comprobarse cómo las empresas innovadoras en el sector no alcanzan el mismo peso que en el conjunto de la industria, aunque se sitúan francamente por encima de la media nacional. Respecto a la búsqueda de explicaciones sobre la menor capacidad innovadora de las empresas de la industria alimentaria, tal vez haya que buscarlas en algunas de las características que se han ido mencionando a lo largo de este trabajo:



La I+D+i se ve obstaculizada por el relativo inmovilismo de los consumidores hasta hace poco, por las presiones sobre los precios de la GD y por las dificultades de acceso que conlleva la fragmentación territorial.

- De un lado está el propio consumidor, que hasta hace relativamente poco tiempo se ha mostrado reacio a la aceptar grandes innovaciones en la alimentación (véase Apartado 3.1), y que sólo en la medida que se ha ido urbanizando y cambiando su comportamiento ha roto con la vieja tradición rural.
- Por otro lado, la distribución, como ya se ha explicado, se ha convertido en el elemento clave en la cadena de distribución. Ha aprovechado su conocimiento del consumidor y su acelerado crecimiento para imponer unas condiciones de precio cada vez más exigentes a los proveedores<sup>5</sup>. Estas condiciones obligan a trabajar con unos márgenes muy estrechos que condicionan la capacidad económica de las empresas para llevar a cabo proyectos de inversión y desarrollo. A su vez, este factor se ve acrecentado por el hecho de que en muchas ocasiones son las empresas proveedoras las que financian las inversiones de las comerciales (Jordana, 2009), a causa de las políticas de tesorería de estas últimas y su preferencia hacia los fondos de maniobra negativos.
- Hay una elevada dispersión territorial de este sector, lo que implica una mayor dificultad de acceso a los centros de creación del conocimiento.

Sin embargo, y por otro lado, muchos de los sectores andaluces han sido capaces de generar lo que en la literatura económica se denomina como distritos industriales -en este caso, distritos agroindustriales- en aquellas ramas en las que la región es más competitiva: Huelva y el ibérico, Almería y las frutas y hortalizas, Jaén y el aceite de oliva. Estas estructuras contribuyen al mantenimiento de la competitividad; suponen, además, contar con un conjunto de conocimientos tácitos y de una red de apoyo social e

---

<sup>5</sup> Esta presión es mucho más evidente en la actualidad, ya que las grandes cadenas han hecho de la reducción de sus precios medios en los lineales, la piedra de toque y el eje de su comunicación en el mercado.

institucional que compensan en parte la falta de dimensión. Normalmente estas empresas mantienen entre sí una relación bidimensional de cooperación-competición, en la que las innovaciones tecnológicas se transmiten de forma acelerada y se motiva la innovación (dentro de las capacidades inversoras de estas mismas empresas).

Finalmente, enraizado en los aires de globalización en el que nos movemos, hay que plantear aunque sólo sea de forma muy sucinta los riesgos que las acciones de deslocalización (realmente de relocalización de las industrias alimentarias). Ya se ha comentado que la globalización ha jugado un papel muy importante en la redefinición del sector agroalimentario. No en vano, tanto en el ranking de minoristas como de industrias aparecen empresas de origen extranjero, o bien compradas por grupos multinacionales. El potencial agrario de España y de Andalucía nos convierte en centros de atención de la distribución y de la industria internacionales. Así se desprende de la Tabla 22, en la que se puede comprobar que, a pesar de los grandes vaivenes de la inversión industrial extranjera en España, la participación de la industria alimentaria es bastante estable, lo que resalta el interés de España en este mercado y la competitividad de nuestras empresas.

**Tabla 22. Evolución del peso del sector industrial y de la industria alimentaria sobre el conjunto de la inversión bruta extranjera en España**

	<b>Alimentación y bebidas</b>	<b>Total industria</b>
2005	1,6	17,5
2006	3,1	21,3
2007	2,3	75,2

Fuente: Muñoz Ciudad y Sosvilla Rivero (2008). Elaboración propia.

La trascendencia de España como centro productivo mundial y la propia naturaleza del sector hacen que no sea preocupante de momento el fenómeno deslocalizador. Boccherini (2009) afirma que:

"A diferencia de lo que ocurre otros sectores como el textil, no parece que la industria agroalimentaria en su conjunto haya experimentado, ni lo vaya a hacer en el futuro inmediato, un fenómeno preocupante de deslocalización, aunque sí se observa una incidencia del fenómeno en algunos de sus subsectores como las conservas o la pesca".

## **5. El papel del movimiento cooperativo andaluz en el sistema agroalimentario**

El movimiento cooperativo español comenzó a tener un protagonismo notable en la cadena agroalimentaria a partir del primer tercio del siglo XX. Actualmente, el 100% del tabaco español se comercializa a través de estructuras cooperativas, lo mismo que el 80% del mosto, el 70% del aceite de oliva y el vino, el 60% del arroz o el 45% de los cítricos, la leche y los frutos secos. En un buen número de productos, las cooperativas españolas presentan porcentajes superiores al 30%, y hay presencia de ellas en la práctica totalidad de las producciones agropecuarias. Hoy está representado en todos los países europeos, alcanzando en algunos importantes porcentajes de producción primaria.

Las tendencias generales de este tipo de entidades en Europa son similares. Por un lado, se apuesta por la mejora y la ampliación de los servicios prestados a los cooperativistas; mientras que, por otro, se diversifican las actividades, buscando nuevas oportunidades de negocio (COGECA, 2006). Otra tendencia de fondo es la de la disminución del número de cooperativas (puesto de manifiesto por numerosos informes), y el aumento de la facturación de las supervivientes. Dicho proceso es el resultado de las fuerzas que el mercado ha puesto en funcionamiento en los últimos años y que han obligado a las cooperativas a una estrategia de concentración y crecimiento. No obstante, en el Norte del continente se ha alcanzado un significativo mayor nivel de integración que en la Europa Meridional, lo que podría estar relacionado con "una mayor resistencia de los socios y entidades locales a las fusiones" (COGECA, 2006). La continuación lógica de estas estrategias de concentración y crecimiento comentadas, y en paralelo a lo que ya ha sucedido tanto en la distribución como en la industria alimentaria, plantea la necesidad de integraciones transnacionales. Dado que el mercado es global y los agentes actúan en términos de estrategias globales y actuaciones locales, los agricultores y sus cooperativas deberán asumir el reto de la cooperación transnacional para aumentar su poder en la cadena agroalimentaria, hoy en manos de los distribuidores.



El cooperativismo agrario tiene una importancia notable en España. En Europa, las cooperativas han optado por diversificar actividades, prestar más servicios a los socios y concentrarse.

En el panorama europeo, las cooperativas españolas son unas enanas económicas si las comparamos con los países del norte del continente (Tabla 23). Si elegimos el criterio de facturación media por cooperativa, las españolas registran una media de 3,4 millones de euros cada una, lo cual queda muy lejos de los 19,1 de Francia y a años luz de los 1.346,4 millones de Dinamarca.

Centrándonos en España, dada la enorme cantidad de explotaciones agrarias existentes, así como la pequeña dimensión de las mismas, no es de extrañar la importancia que toma el movimiento cooperativo como elemento aglutinador y organizador de la oferta primaria y, en algunos casos, de la oferta ya elaborada. La fórmula cooperativa se configura en la mayor parte de las ocasiones como la más sencilla y accesible para que los agricultores unan sus esfuerzos y sus producciones para lograr una mejor comercialización.

**Tabla 23. Datos relativos a las cooperativas agrarias en Europa (2003)**

	Cooperativas Número	Socios Miles	Asalariados Miles	Facturación Miles mill €	Socios/coop. Número	Asal.coop. Número	Fact/coop. Mill €
Grecia(*)	6.370	714		1,04	11,2		0,2
<b>España</b>	<b>4.175</b>	<b>932,12</b>	<b>78,44</b>	<b>14,19</b>	<b>22,3</b>	<b>18,8</b>	<b>3,4</b>
Italia(**)	3.863	536,2	64,01	20,83	13,9	16,6	5,4
Francia	3.500	580	150	67	16,6	42,9	19,1
Alemania	3.286	2.385	120	37	72,6	36,5	11,3
Austria	1.046	441,28	19,94		42,2	19,1	
Portugal	901						
Rep. Checa	686	54,81			8,0		
Bélgica	355	35,8	20	2,75	10,1	56,3	7,7
Irlanda(*)	99	197,89	35,29	12,4	199,9	356,5	125,3
Eslovenia	86	19,54	3,42	0,51	22,7	39,8	5,9
Letonia	72	8,39	0,51		11,7	7,1	
Finlandia	48	215	45,2	13,3	447,9	941,7	277,1
Países Bajos(*)	44	143,14		45,16	325,3		1.026,4
Suecia	34	300	30	12,6	882,4	882,4	370,6
Dinamarca	14	81,5	35	18,85	582,1	2.500,0	1.346,4
Malta	17	3,271	0,102	0,038	19,2	6,0	2,2
Dinamarca	14	81,5	35	18,85	582,1	2.500,0	1.346,4

Fuente: COGECA (2006).

(\*): Datos de 2002.

(\*\*) Sólo se consideran los datos de la mayor federación de cooperativas.

Ahora bien, desde el momento que las cooperativas se constituyen como un paso intermedio entre el agricultor y el mercado (ya sea el de consumo, ya el de materias primas para la industria), se ven sujetas a los mismos condicionantes que el resto de los agentes. Así, en una reciente intervención, el presidente de las cooperativas agroalimentarias (Marcén, 2009) planteaba entre los retos a los que se enfrenta el movimiento en España la mayor parte de los que se han planteado a lo largo de las páginas anteriores: la crisis financiera internacional, la concentración de la demanda, el protagonismo de la gran distribución, el peso creciente de las marcas blancas, etc.

Sin embargo, hay un par de circunstancias que se plantean de forma diferencial en el ámbito cooperativo:

- La primera es la incidencia de la Política Agraria Común (PAC), que ha ido modificándose desde los años 80, siempre en la dirección de un mayor protagonismo del mercado, hasta desembocar en la actual estructura de pago único y el desacoplamiento de las producciones y los pagos. La utilización de referencias históricas para el cálculo de las percepciones está presentando grandes dificultades, sobre todo en los casos en los que no hay una información en la que basar dicho cálculo, o en las situaciones de agravio que se generan cuando los agricultores subsidiados cambian de actividad. Estos problemas y el peso creciente del segundo pilar en el presupuesto de la PAC hace presagiar que podríamos estar asistiendo a una paulatina renacionalización de la PAC, en la que las transferencias de renta directas a los agricultores vuelvan a los países de una forma más o menos encubierta (no hay que olvidar que la tendencia de fondo que subyace en la OMC y en la última ronda de acuerdos multilaterales es la de limitar los subsidios directos a la agricultura).
- La segunda cuestión, mucho más específica, hace referencia a las dificultades que el ordenamiento jurídico español plantea para una estrategia de concentración de las cooperativas (que, como se verá más adelante, adolecen de una



Algunos de los problemas propios del movimiento cooperativo son que los subsidios directos a la agricultura tienden a reducirse, y que el ordenamiento jurídico español dificulta las estrategias de concentración.

importante falta de dimensión), ya que "cada comunidad autónoma tiene su propia estrategia que está limitada a su ámbito territorial", lo que "provoca una dispersión tanto en las iniciativas como en los instrumentos de apoyo" (Marcén, 2009).

■ ■ ■  
Las cooperativas deben asumir el reto de la cooperación transnacional para responder a un mercado global.

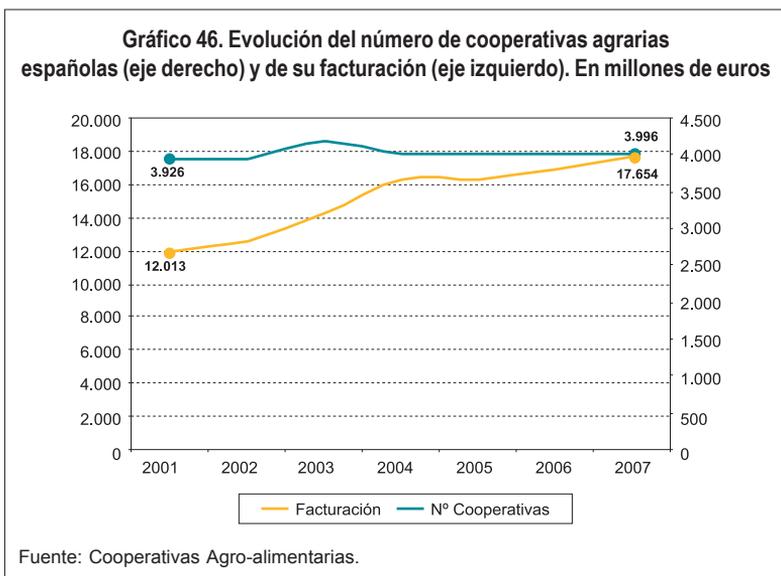
La dimensión de las cooperativas españolas es ridícula en comparación con las del Norte de Europa.

■ ■ ■  
Entre 2006 y 2008 la facturación de las cooperativas agroalimentarias creció en un 9,45%.

La importancia de las cooperativas agrarias en España puede computarse. En 2007 suponían el 37% de la producción final agraria, con una facturación de 17.654 millones de Euros, y generaban un empleo directo de 95.896 trabajadores (Cooperativas Agro-alimentarias, 2008).

Por otra parte, la tendencia seguida en los últimos años por este colectivo ha seguido los pasos del conjunto europeo, al menos en lo que ha aumentado de la facturación se refiere, si bien no se está produciendo la disminución del número de empresas en la intensidad que hubiera sido deseable (Gráfico 46). De hecho, según los datos del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español (OSCAE), entre 2006 y 2008 la facturación total de las cooperativas agrarias españolas creció un 9,45% en el caso de las de primer grado, y un 9,46% en el de las de segundo grado (Tabla 24). Asimismo, mientras que el número de empleos se ha reducido en las cooperativas de primer grado, éste ha crecido en el de segundo. Este comportamiento podría estar señalando a una mayor actividad de las cooperativas de cooperativas, mientras que las de primer grado reducen su plantilla y ganan en productividad y valor añadido.

No obstante, no todas las cooperativas españolas han elegido la vía única de la integración en estructuras de segundo o ulteriores grados. Algunas de ellas han optado por crear estructuras empresariales societarias, más ágiles en la toma de decisiones y con una legislación uniforme en todo el territorio nacional, siendo las cooperativas bien accionistas únicos, bien mayoritarios. En este sentido, cabría plantearse hasta qué punto algunas de las reglamentaciones que rigen para el mundo cooperativo en sus relaciones mercantiles tienen sentido. Por ejemplo, la existencia de registros diferenciados, organizados además por comunidades autónomas, todo un contra-



■ ■ ■  
Para la concentración, las opciones elegidas han sido las cooperativas de segundo o mayor grado, o la constitución de otras fórmulas societarias más ágiles.

**Tabla 24. Evolución de la facturación y el número de empleados de las cooperativas agrarias en España entre 2006 y 2008**

		2006	2007	2008	2008/2006
Primer grado	Facturación	10.849	11.469	11.874	9,45
	Empleados	81.625	70.846	67.985	-16,71
Segundo grado	Facturación	3.815	4.004	4.176	9,46
	Empleos	8.979	10.633	9.664	7,63

Fuente: OSCAE (2008).

sentido en el ámbito de los mercados modernos. El ejemplo prototípico es la Corporación Alimentaria Guissona, que optó por concentrar sus actividades comerciales en una sociedad anónima a través de la cual, además, explotan una cadena de gasolineras y otra de puntos de venta. Incluso, en los últimos tiempos han abierto tienda propia en Internet. La base de todo esto es la Cooperativa Agropecuaria Guissona, que agrupaba a ganaderos de la provincia de Lleida. Los resultados de su estrategia saltan a la vista: ocupan el primer puesto del ranking nacional (Tabla 25), posee 342 establecimientos bonÀrea, con presencia en Cataluña, Aragón, Castellón, Madrid, Guadalajara y Andorra. Al cierre de 2008 tenía una plantilla de 2.977 trabajadores y sus beneficios netos ascendían a 38 millones de euros, con una facturación de 1.156 millones.

**Tabla 25. Ránking de cooperativas agroalimentarias españolas y empresas mercantiles de base cooperativa por facturación. En millones de euros**

Empresa	Sector	Localidad	2004	2005	2006	2007
Grupo Alim. Guissona	Produc., trasformac. y distribuc. de productos cárnicos	Lleida (Cataluña)	718	761	842	981
Coren SCG	Vacuno, porcino, avícola, quesos, piensos, suministros y servicios	Galicia	838	841	866	966
Corporación Alim. Peñasanta	Produc., trasformac. y distribuc. de productos lácteos	Asturias	665	658	660	765
Anecoop SCA	Frutas, hortalizas, vinos y mostos	Comunidad Valenciana	368	384	423	421
Anecoop SCA	Porcina, avícola, frutas, hortalizas, suministros	Aranguren (Navarra)	253	252	266	315
Iparlat SA	Sector lácteo	País Vasco	249	258	268	306
Coop. Hojiblanca	Aceites vegetales comestibles	Andalucía	220	214	356	284
SCA COVAP	Vacuno, porcino, ovino y suministros	Andalucía	214	233	229	267
SAT Fibrin	Industria cárnica	Huesca	172	176	196	203
SCA Agrícola San Isidro (CASI)	Hortalizas, suministros	Andalucía	142	192	168	193
S. Coop. Gen. Agropecuaria (ACOR)	Azúcar	Castilla y León	200	144	115	120
<b>TOTAL TOP</b>			<b>4.039</b>	<b>4.113</b>	<b>4.390</b>	<b>4.819</b>

Fuente: *Alimarket* (anuarios de alimentación perecedera y no perecedera).


  
 La fórmula societaria favorece la entrada en nuevos negocios o la entrada de socios capitalistas.
   
 Se hace necesaria la profesionalización de la gestión.

Evidentemente, la fórmula societaria no es la única opción, aunque facilita la entrada en nuevos negocios o la entrada de socios capitalistas en las nuevas aventuras empresariales. La opción tradicional de las cooperativas es la integración en otras de mayor grado. Cualquier proceso de integración, finalmente, requiere la adopción de una decisión por parte de la Asamblea General de la cooperativa, lo que muchas veces es muy complicado de obtener. La razón de estas dificultades posiblemente radique en que las decisiones se toman con el corazón y no con la cabeza. La incorporación de gerentes profesionales a las cooperativas de primer grado, gerentes con poderes reales de gestión y con capacidad para liderar y convencer de las estrategias a seguir, es aquí prioritaria. De nada sirve ser conscientes de las dificultades a las que nos enfrentamos, si luego no se adoptan decisiones que nos ayuden a afrontarlas. Como dijo Juan Juliá en el reciente Congreso de las Cooperativas Agrarias de Andalucía (Huelva, marzo de 2009), "la dimensión empresarial es la clave del éxito en el sector agroalimentario". A esta afirmación parece que quiso apostillarla otro de los ponentes del citado congreso,

Sánchez Vizcaíno, gerente de Conserve Italia, un potente grupo cooperativo italiano: "la clave no es cooperativa, sí o no, la clave es simplemente gestión".

En un entorno de crisis como el que se vive actualmente, con unos distribuidores embarcados en una guerra por la marca blanca frente al resto de los agentes del mercado, no es menos cierto que el consumidor va a seguir siendo el centro alrededor del cual continúen girando los distintos agentes de la cadena agroalimentaria y sus estrategias. Hoy más que nunca, las cooperativas deben apostar por crear valor para el consumidor. Esto repercutirá en el precio que se esté dispuesto a pagar por sus productos, en el importe de sus ventas o en el poder de negociación frente a la industria o la distribución. Puede significar tener que entrar en nuevos mercados: ya sean geográficos, o nuevas gamas de productos y servicios. Puede significar que haya que crear marcas propias, o que, contrariamente, haya que apostar por la producción de marcas blancas. Seguro que significará mejorar la productividad o reducir los costes. Incluso puede significar que haya que cerrar líneas de negocio tradicionales, que no cuentan con el respaldo de los consumidores. El mercado cambia y emite señales que deben ser interpretadas. Cuando un consumidor coge un producto del lineal, o pide en la frutería una determinada variedad, no se pregunta si es una cooperativa o una SA quien se lo ofrece: lo que busca es satisfacer una necesidad al menor coste posible.

Aún tratándose de un fenómeno general, todo lo que se ha comentado hasta ahora es válido para Andalucía, como no podía ser de otra forma. No obstante, nuestra dimensión empresarial es aún menor que la española. De los datos que aportaba el Gráfico 46, se obtiene que la facturación media de la cooperativa agraria española es de unos 4,4 millones de euros. Como se deduce de la Tabla 26, en Andalucía ese valor está en 3,6 millones. En realidad, sólo tres subsectores obtienen en la comunidad andaluza valores mejores que la media nacional: el vacuno (6,8 millones), el hortofrutícola (7,2 millones) y los piensos (6,8 millones). La primera conclusión, por tan-



Una certeza: el consumidor será el centro de la cadena alimentaria. Hay que crear valor para el consumidor, entrar en nuevos mercados, crear marcas propias o, incluso, apostar por las blancas, y aumentar la productividad.

to, es evidente: si es urgente un proceso de concentración de la oferta cooperativa a nivel nacional, ésta es aún más necesaria en Andalucía.

■ ■ ■  
Sólo vacuno, hortofrutícola  
y piensos presentan  
facturaciones medias  
superiores a España. Se  
observa una gran  
concentración en torno a la  
hortofruticultura y el olivo.

Por otro lado, la estructura productiva del agro andaluz provoca una fuerte concentración de la actividad cooperativa en torno a dos subsectores principalmente: el hortofrutícola y el del aceite de oliva, ambos con facturaciones ligeramente por encima de los 1.500 millones de euros en 2007. Son también los sectores en los que participan un mayor número de cooperativas (junto con el de suministros).

**Tabla 26.**  
**Facturación de las cooperativas agrarias andaluzas por tipo de actividad (2007)**

Sector	Facturación (euros)	Nº coop./sector	Fact./coop.
Hortofrutícola	1.547.005.081	216	7.162.061
Aceite	1.536.598.699	355	4.328.447
Suministros	270.185.274	203	1.330.962
Piensos	184.455.528	27	6.831.686
Vacuno	168.931.586	22	7.678.708
Aceituna	126.933.625	66	1.923.237
Cultivos herbáceos	103.561.989	89	1.163.618
Ovino y caprino	66.723.076	31	2.152.357
Vitivinícola	52.292.319	38	1.376.114
Arroz	44.330.387	6	7.388.398
Porcino	42.455.092	12	3.537.924
Algodón	29.734.471	14	2.123.891
Espárragos	22.781.003	19	1.199.000
Frutos secos	21.379.559	25	855.182
Agricultura ecológica	18.180.353	20	909.018
Avícola	14.955.774	4	3.738.943
Orujo	12.123.669	35	346.391
Flores	11.701.454	6	1.950.242
Azúcar	6.450.622	4	1.612.656
Apícola	2.003.868	1	2.003.868
Corcho	623.931	1	623.931
Tabaco	485.581	1	485.581
Forrajes	260.977	2	130.489
<b>Total</b>	<b>4.284.153.917</b>	<b>1.197</b>	<b>3.579.076</b>

Fuente: Memoria de FAECA (2007).

El caso del aceite de oliva es particularmente intenso en la existencia de muchas pequeñas cooperativas, algunas de dimensión municipal o incluso menor. La facturación media en este subsector es de 4,3 millones de euros, que está por encima de la media regional, pero ligeramente por debajo de la nacional. Afortunadamente, en los últimos tiempos se está produciendo un importante proceso concentrador en este subsector. De ello es resultado la Cooperativa Hojiblanca, que año tras año continúa con un importante proceso de crecimiento, hasta el punto de haberse situado ya como uno de los principales agentes protagonistas del mercado del aceite de oliva en España.

En el ámbito hortofrutícola se partía de una mejor situación. La opción por abordar los mercados internacionales desde épocas muy tempranas, obligó a unas dimensiones de partida más importantes que las del aceite. Sin embargo, a lo largo de la década de los 80 y 90 se asistió a un proceso de atomización de la oferta (Molina, 1991), impulsado por una política pública de promoción del movimiento cooperativo que, en realidad, sirvió para reducir los costes de escisión de las viejas estructuras. Afortunadamente, desde marzo de 2009 esta política ha sido abandonada, dando lugar a otra de fomento de la concentración de la oferta. Entre este cambio de política y las condiciones actuales y tendenciales del mercado, los movimientos de concentración no se han hecho esperar. Así, durante la primavera 2009, se han anunciado al menos dos importantes procesos de concentración en el ámbito de las frutas y hortalizas que, con toda seguridad, servirán de guía al resto del sector andaluz.

Partiendo de todos los aspectos señalados a lo largo de las páginas anteriores, podemos caracterizar un escenario de mayor competencia en todos los eslabones de la cadena, en el que las elecciones entre estrategias de colaboración y de cooperación serán prioritarias. El mercado, aunque aquejado por una importante crisis de demanda, con un consumo atenazado por las incertidumbres globales, tenderá a crecer (aunque no en Europa), puesto que la población es cada vez mayor, y también se diversificará, siendo



El escenario a corto plazo será: más competencia en todos los eslabones de la cadena; un consumo creciente en el mundo y estable en Europa; el tamaño será una necesidad; y la inversión en I+D ganará importancia.

cada vez más usual que las empresas de la alimentación "diseñen" productos a medida de las necesidades de los consumidores. La dimensión y la capacidad de competir (que estará en buena medida influida por aquélla) serán variables claves para el corto plazo, pero también en el medio. A medida que el mercado vaya acercándose de nuevo a niveles de saturación (lo que seguramente sucederá primero en los países desarrollados), la inversión en I+D y la estrategia de marketing serán cada vez más importantes. En buena medida, de ellas dependerá el resultado de la guerra de las marcas a la que estamos asistiendo actualmente. Del mismo modo que la distribución ha hecho del conocimiento del consumidor su principal baza competitiva, el resto de los eslabones de la cadena deberán mejorar sus capacidades en este ámbito.



Cualquier estrategia empresarial seleccionada por las cooperativas agrarias requiere de un pensamiento global, de orientación al mercado y de crecimiento de la dimensión empresarial.

Desde el punto de vista de las cooperativas, y teniendo en cuenta este escenario esbozado, es posible dibujar un esquema de posicionamiento con respecto al entorno y a las propias posibilidades de las mismas. Para ello se va a usar la clásica metodología del DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Finalizaremos este trabajo que pretendía explicar la realidad con algunas recomendaciones estratégicas para las cooperativas agrarias andaluzas. No pretenden ser un mantra a seguir sin más. La realidad suele ser mucho más compleja de lo que cualquier papel quiera o pueda contener, de forma que deben tomarse -como el conjunto del libro- sólo como una base de reflexión:

- El mercado se ha hecho global, y los agentes que se sitúan en los eslabones que hay entre las cooperativas y los consumidores (tanto la industria como la distribución) han tendido a la concentración. Asimismo, las tendencias normativas parecen escoger el camino de la liberalización de mercados y hasta la PAC da claros síntomas de debilitación. En resumen, cualquier estrategia empresarial seleccionada por las cooperativas agrarias debe considerar estas premisas, lo que implica pensamiento global, orientación al mercado y crecimiento de la dimensión empresarial.

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación dispersa y compleja.</li> <li>• Dificultades para la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>• Falta de dimensión empresarial.</li> <li>• Gestión poco profesionalizada.</li> <li>• Lejanía del consumidor en la cadena de distribución y de los mercados centrales de Europa.</li> <li>• Programa de servicios sanitarios y de ocio de valor añadido a precios económicos para asegurados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente en todos los eslabones de la cadena alimentaria.</li> <li>• Peso decreciente del gasto alimentario en la cesta de la compra de los consumidores.</li> <li>• Poder de negociación de la distribución, que presiona los precios a la baja.</li> <li>• Mercado europeo estancado.</li> <li>• Costes de producción crecientes, fuertemente vinculados a la evolución del precio del petróleo.</li> <li>• Tendencia a la apertura de mercados agrarios.</li> <li>• Posibles repercusiones negativas del cambio climático sobre la producción andaluza.</li> <li>• Estabilización demográfica en Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la producción primaria, absoluta en algunos productos por parte de las cooperativas.</li> <li>• Elevada capacidad productiva, condicionada por el clima y por la disponibilidad de recursos humanos y económicos.</li> <li>• Punto de aprovisionamiento de gran parte del consumo europeo.</li> <li>• Disponibilidad de tecnología y medios logísticos para casi cualquier proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado mundial creciente y cambiante hacia los modos de consumo occidentales.</li> <li>• Consumidores más urbanizados y con un consumo menos tradicional.</li> <li>• Buena imagen de todo lo relacionado con el medio ambiente y lo natural.</li> <li>• Situación menos desfavorable ante la crisis de liquidez y financiación del sector.</li> <li>• Surgimiento de nuevos canales de comercialización.</li> <li>• Tendencia a la apertura de los mercados agrarios, que aporta posibilidades de redistribución e IDE.</li> </ul>

- Las cooperativas al fin y a la postre son empresas, por lo que deben elegir estrategias que les permitan mantener su actividad a lo largo del tiempo, lo que se debe traducir en una gestión profesionalizada, la cual pasa por la conciencia previa de todos los cooperativistas socios de que ellos mismos son empresarios. Y una gestión profesional suele estar alejada de los personalismos o de las pasiones locales, y muy cerca del pragmatismo.



Las empresas cooperativas deben propiciar un cambio de la legislación a la que están sometidas, buscando una homogeneización entre las CCAA, que facilite las estrategias de crecimiento y favorezcan una unidad de mercado real.



Las estrategias de las cooperativas agrarias para el mercado europeo deben ser distintas a las del resto de mercados: hay que ofertar alimentos de calidad que aporten beneficios tanto en términos de tiempo como de salud.

- Las empresas cooperativas andaluzas y españolas deben propiciar un cambio de la legislación a la que están sometidas, buscando una homogeneización entre las comunidades autónomas, que facilite las estrategias de crecimiento de las mismas y favorezcan una unidad de mercado nacional real y no sólo nominal.

- Mientras el mercado mundial crece, aquél en el que las empresas agroalimentarias españolas están especializadas, el europeo se mantiene (no es previsible ver grandes crecimientos demográficos en el viejo continente), envejece y ve crecer la competencia de producciones y productores de terceros países. Éstas son las trazas definitorias de un mercado maduro. En este tipo de mercado incrementar la cuota de ventas es muy complejo. Por eso, las estrategias de las cooperativas agrarias para el mercado europeo deben ser distintas a la del resto de mercados. Posiblemente Europa, madura pero rica y selecta, opte por producciones que garanticen la salubridad y calidad de sus productos, o por productos elaborados que aporten beneficios tanto en términos de tiempo (productos de conveniencia) como en términos de salud (productos funcionales y nutracéuticos).



La importancia del I+D+i es y será crucial en el futuro. Las cooperativas deben procurarse el acceso al conocimiento, arbitrando fórmulas que les permitan su utilización en el tiempo y la aplicación de los posibles avances en productividad.

- Como consecuencia de la anterior conclusión, la importancia del I+D+i es y será crucial en el futuro. Las cooperativas deben procurarse el acceso al conocimiento, arbitrando fórmulas que les permitan garantizarse su utilización en el tiempo y la aplicación de los posibles avances tanto en el campo de la productividad (principal variable de competitividad) como en el de desarrollo de nuevos productos. Asimismo, deben establecer estrategias específicas para el fomento de la innovación en todos y cada uno de los apartados funcionales de la empresa.

- El conocimiento directo sobre el comportamiento de los consumidores se ha manifestado como una de las claves del éxito de la Gran Distribución. Las cooperativas deben buscar nuevas formas de comercialización que les permitan obtener de primera mano dicha información. Eso significa que deben buscar canales directos dentro de una estrategia de diversificación, ya que es muy complicado alcanzar elevados niveles de venta sin pasar por las grandes distribuidoras minoristas. Significa también que se puede capitalizar la imagen de "autenticidad" que tienen para los consumidores las cooperativas agrarias.
- Las cooperativas son entidades de origen colaborativo, que hacen de la cooperación su razón de ser. Los mercados actuales, al menos en Europa, son cada día más complejos, puesto que las necesidades de los consumidores se van sofisticando cada vez más. En este entorno no es descabellado pensar en fórmulas de colaboración vertical, entre los distintos eslabones de la cadena, desde los productores hasta la distribución, pasando por las casas de semillas o la industria alimentaria.
- Otra fórmula de colaboración puede consistir en establecer acuerdos con cooperativas de otros países, incluso con redefinir la estrategia de producción ampliándola o diversificándola geográficamente, lo que es una consecuencia directa del pensamiento global.
- Finalmente, todas las empresas, y por ello también las cooperativas, deben procurar estar informadas de los cambios que puedan influir en sus mercados, lo que incluye no solamente las modificaciones en el comportamiento y los gustos del consumidor, sino también en el ámbito legal, productivo y, cómo no, tecnológico. El cambio se ha erigido en una de las características propias de nuestro tiempo, por lo que se ha convertido en una obligación estar atentos a él.



Todas las empresas, y por ello también las cooperativas, deben procurar estar informadas de los cambios que puedan influir en sus mercados. El cambio se ha erigido en una de las características propias de nuestro tiempo.

## 6. Bibliografía

- ATANCE MUÑOZ, I.; LAMAS ESTÉVEZ, R. y SIERRA ANDRÉS, J. (2008): "Evolución y perspectivas de los mercados agrícolas internacionales"; en *Papeles de Economía Española* (117); pp. 28-43.
- BATTISTI, D. y NAYLOR, R. (2009): "Historical warnings of future food insecurity with unprecedented seasonal heat"; en *Science* (3.911).
- BOCCHERINI, José Antonio (2009): "La deslocalización: ¿riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria"; en LAMO DE ESPINOSA, Jaime, coord.: *Mediterráneo Económico* (15): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Fundación Cajamar.
- BRUCE, B. y HOVELSRUD, G. K. (2007): "Climate change in the Arctic"; en *Svalbard Impressions*. Oslo, Centrum Norsk Forlag.
- CHRISTIAN, David (2005): *Mapas del tiempo. Introducción a la Gran Historia*. Barcelona, Crítica.
- CIAA (2008): *Data & trends of the European Food and Drink Industry, 2007*. Disponible en [http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends_2007.pdf)
- COMISIÓN EUROPEA (2006): *Special Eurobarometer 246. Health and Food*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/health/ph\\_publication/eb\\_food\\_eu.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_publication/eb_food_eu.pdf)
- CONFEDERACIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE LA UE (COGECA) (2005): *Las Cooperativas Agrarias en Europa. Cuestiones fundamentales y tendencias*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/01470.pdf>
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2008): *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español 2008*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>
- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE EEUU (2009): *USDA Agricultural Projections to 2018*. Disponible en [http://www.usda.gov/oce/commodity/archive\\_projections/USDAgriculturalProjections2018.pdf](http://www.usda.gov/oce/commodity/archive_projections/USDAgriculturalProjections2018.pdf)
- DIAMOND, Jared (2006): *Armas, gérmenes y acero: breve historia de la humanidad en los últimos trece mil años*. Madrid, Debate (ed. or. en inglés: 1997).

- FAO (2008): *Perspectivas alimentarias*. Análisis del mercado mundial de junio de 2008.
- FRIEDMAN, Thomas (2005): *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Barcelona, Ediciones Martínez Roca.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS SOCIO-ECONÓMICOS DE CAJAMAR (2005): *El complejo agroalimentario andaluz. Presente y futuro. Documento de reflexión sobre la necesidad de fomentar la integración cooperativa en Andalucía*. Almería, Cajamar.
- JORDANA, Jorge (2009): "Hacia dónde va la industria agroalimentaria (IAA)"; en LAMO DE ESPINOSA, Jaime, coord.: *Mediterráneo Económico* (15): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Fundación Cajamar.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009): *El sector de los biocombustibles. Una alternativa energética*. Almería, Fundación Cajamar.
- LAMO DE ESPINOSA, Jaime (2008): "La agricultura española en perspectiva"; en *Papeles de Economía Española* (117); pp. 2-13.
- LAMO DE ESPINOSA, Jaime, coord. (2009): *Mediterráneo Económico* (15): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Fundación Cajamar.
- LANGREO NAVARRO, Alicia (2008): "El sistema alimentario mundial"; en *Distribución y Consumo* (100); pp. 258-274.
- MARCÉN, F. (2009): *Presente y Futuro del Sector Agroalimentario Español*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02482.pdf>
- MARGALEF, R. (1981): *Ecología*. Barcelona, Planeta.
- MARTÍN CERDEÑO, Víctor Jesús (2008): "1987-2007, dos décadas de panel de consumo alimentario: evolución de los hábitos de compra y consumo en España"; en *Distribución y Consumo* (100); pp. 208-240.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Miryam; SACO VÁZQUEZ, Manuela y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Roberto (2007): "Desarrollo y evolución del comercio electrónico en la distribución alimentaria minorista"; en MERCADO IDOETA, Carmelo, coord.: *Empresa global y mercados globales. XXI Congreso Anual AEDEM*. Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing; II, p. 30.

- MERCASA (2008): *La alimentación en España 2008*.
- MAPA (2007): *La agricultura, la pesca y la alimentación en España 2007*. Madrid, MAPA.
- MARM (2008): *Panel de consumo alimentario*.
- MIR PIQUERAS, Joan y BORRÁS ESCRIBÁ, Francisco (2008): "Los costes de la cadena de distribución de productos hortofrutícolas en fresco"; en *Distribución y Consumo* (98); pp. 55-63.
- MOLINA HERRERA, Jerónimo (1991): *Necesidades y problemática del sector comercializador de frutas y hortalizas en la provincia de Almería*. Almería, FIAPA.
- MUÑOZ CIUDAD, C. y SOSVILLA RIVERO, S. (2008): *Informe económico FIAB 2007*.
- PONS PRAT DE PADUA, José María (2009): "Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas clases para entender la pugna"; en LAMO DE ESPINOSA, Jaime, coord.: *Mediterráneo Económico* (15): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Fundación Cajamar.
- THURLOW, Lester C. (1996): *El futuro del capitalismo*. Barcelona, Ariel.
- WILKINSON, John (2002): "The Final Foods Industry and the Changing FACE of the Global Agro-Food System"; en *Sociología Ruralis* (XLII, 4); pp. 329-346.

## **7. Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Eurobarómetro de la Comisión Europea. Riesgos alimentarios percibidos por la población .....	26
Gráfico 2. Principales exportadores de alimentos (2006).....	29
Gráfico 3. Principales importadores de alimentos (2006) .....	29
Gráfico 4. Distribución de la población mundial en 2007 y estimación para 2050 .....	31
Gráfico 5. Crecimiento total urbano entre 2005 y 2010 .....	32
Gráfico 6. Índice de precios de los alimentos de la FAO .....	33
Gráfico 7. Evolución de la población mundial agraria (1998-2007).....	36
Gráfico 8. Crecimiento porcentual de las distintas producciones agrarias (1998-2007) ....	36
Gráfico 9. Distribución de la producción agraria mundial (2007) .....	38
Gráfico 10. Evolución de la superficie cultivada, la producción agraria total y los rendimientos. Índice 1998=100 .....	39
Gráfico 11. Evolución de la población ganadera mundial (1998-2007). Variación porcentual sobre cabezas de ganado totales .....	40
Gráfico 12. Cuota de mercado de las tres principales cadenas de cada país en las ventas de alimentación (2008) .....	49
Gráfico 13. Cuota de mercado de las marcas de distribuidor en Europa .....	61
Gráfico 14. Distribución del valor de la producción de la industria alimentaria (2007)....	62
Gráfico 15. Productividad del trabajo por tamaño de empresa en el sector de las manufacturas .....	64
Gráfico 16. Inversión en I+D expresada en porcentaje del valor añadido .....	65
Gráfico 17. Cambios en la estructura por edades de la población española entre 1981 y 2008 .....	71
Gráfico 18. Evolución de las tasas de dependencia infantil, senil y total entre 1981 y 2008 .....	72
Gráfico 19. Evolución del porcentaje de extranjeros censados en España .....	73
Gráfico 20. Establecimientos de compra de la población inmigrante .....	74
Gráfico 21. Evolución de la población urbana y rural en España .....	75
Gráfico 22. Evolución de la tasa de actividad femenina en España .....	76
Gráfico 23. Distribución del gasto alimentario en España (1987-2007) .....	76
Gráfico 24. Variación del tiempo dedicado a cocinar en los últimos cinco años .....	77
Gráfico 25. Productos con mayor crecimiento en volumen en 2007 .....	78

Gráfico 26. Cambios en la estructura de la cuota de mercado de la distribución de alimentos en España .....	79
Gráfico 27. Valoración de la oferta comercial en Andalucía y España .....	80
Gráfico 28. Evolución del Índice de Ventas al por Menor general y de alimentos (precios corrientes) .....	81
Gráfico 29. Especialización industrial media como ratio entre el peso relativo de la industria alimentaria y de la agricultura en las Comunidades Autónomas .....	82
Gráfico 30. Distribución porcentual de la PFA andaluza (2008) .....	84
Gráfico 31. Distribución porcentual de la producción vegetal en Andalucía (2008) .....	85
Gráfico 32. Distribución porcentual de la producción ganadera andaluza (2005) .....	86
Gráfico 33. Evolución de la PFA, los consumos intermedios y la renta agraria .....	88
Gráfico 34. Preferencias de formato de compra de los consumidores españoles para alimentación .....	91
Gráfico 35. Cuota de mercado de la distribución en 2007 en el consumo alimentario de los hogares .....	93
Gráfico 36. Evolución de la distribución del gasto alimentario en España (1987-2007) ...	95
Gráfico 37. Canales alternativos en los que se ha comprado alguna vez .....	96
Gráfico 38. Exportaciones e importaciones (en miles de euros) y tasa de cobertura (en %) de la industria de la alimentación y las bebidas .....	99
Gráfico 39. Distribución de las ventas netas por subsectores en 2007 .....	101
Gráfico 40. Distribución de la cifra de negocio de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco por Comunidades Autónomas (2007) .....	102
Gráfico 41. Productividad de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco en España y Andalucía (2007) .....	104
Gráfico 42. Estructura empresarial de la economía española, de la industria y de la industria de la alimentación .....	106
Gráfico 43. Evolución del número de empresas en la industria de la alimentación y bebidas en España .....	107
Gráfico 44. Porcentaje de variación del número de empresas entre 2005 y 2007 por subsectores .....	108
Gráfico 45. Evolución de los índices de producción industrial (IPI) general y de la industria de la alimentación y bebidas en España y Andalucía (IPIAN) entre 1994 y 2008 .....	108
Gráfico 46. Evolución del número de cooperativas agrarias españolas (eje derecho) y de su facturación (eje izquierdo) .....	116

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Estimaciones de población en el mundo para 2050 .....	35
Tabla 2.	Relación entre la producción de cereales y la población mundial en 2007 ....	38
Tabla 3.	Cuota de mercado mundial de las 10 primeras empresas de semillas .....	42
Tabla 4.	Principales grupos distribuidores minoristas mundiales: dimensión económica, formatos comerciales y presencia geográfica (2007) .....	50
Tabla 5.	Factores que influyen sobre el éxito de marca de distribución .....	56
Tabla 6.	Producción y valor añadido por subsectores de la industria alimentaria de la UE ....	61
Tabla 7.	Ingresos, valor añadido, empleados y número de empresas en función de la dimensión de las mismas (número de trabajadores) en el sector de la Alimentación y Bebidas y el conjunto de las manufacturas .....	63
Tabla 8.	Indicadores de innovación en la industria europea de alimentos, bebidas y tabaco .....	66
Tabla 9.	Principales grupos de la industria alimentaria europea (2006) .....	68
Tabla 10.	PIB total, agrícola, agroindustrial y agroalimentario de España por Comunidades Autónomas (2006) .....	82
Tabla 11.	Producción Final Agraria de Andalucía (2006-2008) .....	87
Tabla 12.	Número y superficie total de las explotaciones agrícolas andaluzas según SAU .....	88
Tabla 13.	Ranking de empresas de distribución alimentaria en España .....	89
Tabla 14.	Evolución de las ventas de productos de gran consumo por formatos en España ...	91
Tabla 15.	Evolución del número de tiendas de alimentación en España .....	91
Tabla 16.	La MDD en España (2008). Alimentos sin frescos, bebida y droguería .....	93
Tabla 17.	Principales variables de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco en la UE y España (2006) .....	99
Tabla 18.	Ratios de productividad, peso de las subvenciones y rentabilidad sobre ingresos de la industria alimentaria y sus ramas (2007) .....	100
Tabla 19.	Ventas netas de la industria alimentaria de Andalucía (2006) .....	103
Tabla 20.	Ranking de los principales grupos españoles de la industria alimentaria por volumen de ventas (2007) .....	105

Tabla 21. Porcentaje de empresas que innovan .....	109
Tabla 22. Evolución del peso del sector industrial y de la industria alimentaria sobre el conjunto de la inversión bruta extranjera en España .....	111
Tabla 23. Datos relativos a las cooperativas agrarias de Europa (2003) .....	114
Tabla 24. Evolución de la facturación y el número de empleados de las cooperativas agrarias en España entre 2006 y 2008 .....	117
Tabla 25. Ranking de cooperativas agroalimentarias españolas y empresas mercantiles de base cooperativa por facturación .....	118
Tabla 26. Facturación de las cooperativas agrarias andaluzas por tipo de actividad (2007) ...	120

## **Índice de Mapas**

Mapa 1. Porcentaje de uso agrícola del agua consumida (2008) .....	41
Mapa 2. Incidencia provincial de la inmigración .....	73

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Transformación del sector industrial de los alimentos y las bebidas .....	58
---	----



