



LA VISIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

UNA CADENA AGROALIMENTARIA DE VALOR COMPARTIDO

Ignacio García Magarzo y Felipe Medina Martín

Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)

Resumen

Se analizan los eslabones que componen la cadena de valor agroalimentaria en España, centrando el análisis fundamentalmente en el último eslabón, por su especial relevancia, pues no solo es ahora el más fuerte, sino que debe cumplir su papel de abastecer a la población en cantidad, calidad y precio. Las posibles consecuencias que se derivan de su fortaleza frente a los demás eslabones, producciones primarias e industria transformadora, obligan a introducir la consideración de valores éticos, pues toda la cadena debe ser sostenible en el largo plazo, para lo que todos los eslabones deben crear valor compartido, basando sus relaciones comerciales en contratos a largo plazo que aseguren la estabilidad de los intercambios.

Abstract

The links are analysed that make up the agrifood value chain in Spain, with the analysis particularly centred on the final link—due to its special relevance—as It is not only the strongest at this time, but it must fulfil its role of supplying the population with regard to quantity, quality and cost.

The possible consequences stemming from its strength compared to the other links, primary productions and the transforming industry, necessitates the introduction of considering ethical values, as the entire chain must be sustainable in the long term. Thus all the links must create shared value, with relations stabilised via long-term contracts that ensure that exchanges are stable.

1. Introducción

Afrontar hoy el análisis de la cadena agroalimentaria en España exige, en nuestra opinión, partir de una justificación ética de la que, tradicionalmente, hemos prescindido los que trabajamos en ella, por entender que resultaba innecesaria. Sin embargo, en estos momentos, la realidad social derivada de la crisis —que ha puesto (también) en cuestión en funcionamiento de los sectores económicos—, la información cada vez más demandada por los distintos eslabones sobre el cumplimiento de la obligaciones, los fines y compromisos de cada uno de ellos y las nuevas necesidades de transparencia que, poco a poco, van implicando a todos los agentes políticos y sociales, exigen acreditar que el conjunto de los operadores de la cadena —agricultores, ganaderos y pescadores, industriales, distribuidores mayoristas y minoristas...— no solo desempeñan una actividad esencial para los ciudadanos, sino que su contribución a su bienestar es, hoy por hoy, insustituible.

Si, como pensamos, ningún otro modelo de aprovisionamiento permite poner a disposición de los consumidores una alimentación con la seguridad, la calidad, la variedad y la competitividad en precio que aporta la cadena alimentaria española al conjunto de la sociedad, es indispensable que esta lo perciba y lo valore. En el presente artículo pretendemos desarrollar las razones que sustentan esta afirmación y explicar, en concreto, el papel que desarrolla la distribución en esta cadena al servicio del consumidor.

Este punto de partida –una cadena cuya eficiencia justifica su actual estructura– es, sin embargo, compatible con que los distintos eslabones se enfrenten a importantes desafíos y con que, en determinados momentos, se cuestione su propia sostenibilidad. Que la cadena funcione no implica que no deba cambiar, o que su futuro esté asegurado si no lo hace. A pesar de su gran competitividad en precio y de la excelencia con que, en nuestra opinión, sirve a la sociedad, la cadena alimentaria tiene, por supuesto, un amplio campo de mejora.

Sin duda, el principal reto al que se enfrenta ‘la cadena’ hoy es el de asegurar la sostenibilidad de los eslabones más débiles –los productores y las pymes–, que aportan una diversidad esencial no solo para la pervivencia de nuestra agricultura, nuestra ganadería y nuestra actividad pesquera, sino para la capacidad de elección de los consumidores y, en último término, para que nuestro país esté en condiciones de asegurar el suministro alimentario a las generaciones futuras, aprovechando las ventajas que nos da ser uno de los primeros productores de alimentos del mundo.

En el entorno descrito, la distribución, al estar situada al final de la cadena, asume una doble responsabilidad esencial para con los consumidores: nada menos que asegurar su abastecimiento diario y, al tiempo, fijar los precios de venta de los productos. Pero, como una parte más de ese complejo entramado de actores que se inicia en la producción, es, también, responsable ante el resto de los eslabones de orientar la actividad hacia esa sostenibilidad, que debe ser un objetivo común.

El peso que ha ganado en los últimos años, en los que ha pasado de tener un papel meramente subsidiario de la producción y de la industria, a liderar el canal en muchos ámbitos, incrementa hoy esa responsabilidad de la distribución ya que no solo tiene un tamaño mayor sino, sobre todo, un nivel de conocimiento sobre las demandas del consumidor y su comportamiento que resulta esencial para que todo el esfuerzo de mejora se oriente a la sostenibilidad. Este artículo pretende identificar distintas tendencias que están siguiendo las empresas de distribución en esta línea, así como del resto de eslabones de lo que denominamos *cadena de valor compartido*, que se está construyendo entre todos.

2. La cadena agroalimentaria hoy

La cadena alimentaria se define como «un instrumento de comunicación y abastecimiento entre eslabones, que nos sirve para explicar el sistema alimentario y que tiene la responsabilidad de poner a disposición de los ciudadanos los alimentos en condiciones cada vez más exigentes de seguridad alimentaria, surtido, precio, calidad, sostenibilidad, etc.» (Briz *et al.*, 2013). Según esta visión, el sistema se configura teniendo a la cadena como eje, condicionada por múltiples factores que van desde la evolución demográfica, a la presión sobre los recursos naturales ante los que, sin embargo, los operadores llevan años demostrando su capacidad de adaptación.

Lo que parece obvio hoy –y es preciso asumir para dar solidez a cualquier planteamiento realista sobre su futuro– es que la cadena empieza en el consumidor, porque satisfacerle es su función primordial y porque sus cambios –rápidos y, a menudo, imprevisibles– son, con mucho, el factor que más condiciona a todos los eslabones. El mantra de pasar de tratar de vender lo que se produce a producir lo que se vende, en las condiciones exigidas, no es ya una opción realista, sino una condición *sine qua non* de la sostenibilidad, por más que algunos sectores parezcan empeñados en negarlo, en un aparente intento de retrasar lo inevitable. A partir de este paradigma, podemos examinar las condiciones en las que este esfuerzo de adaptación se está realizando en nuestro país.

España tiene hoy, sin duda, una de las cadenas agroalimentarias más eficientes y competitivas del mundo, lo que es, en principio, coherente con su importancia relativa en la economía. Así, el sector agroalimentario es el segundo sector en importancia, tras el turismo. Supone el 8,4 % del PIB y da empleo a más de 2,3 millones de trabajadores. Además de su importancia relativa, la excelencia de nuestra cadena alimentaria se justifica en tres factores igualmente relevantes: a) la importancia de nuestra agricultura, ganadería y pesca, la ha convertido en líder mundial en varias producciones –entre ellas el aceite de oliva– y primer exportador de la UE en muchas otras –frutas y hortalizas–; b) la relevancia de la industria transformadora de alimentos, también líder en exportaciones y primer sector industrial del país; y c) la eficiencia de uno de los sectores distribuidores de alimentos más competitivos del mundo, basado en una mayor diversidad de empresas y formatos, a la que no es ajeno el peso de las cadenas regionales y el desarrollo de un modelo propio de supermercados, que ha protagonizado el crecimiento del sector en los últimos años.

Examinemos brevemente algunos hechos sobre los que se asientan estas afirmaciones y valoremos sus implicaciones para el conjunto la cadena.

2.1. La importancia de nuestro sector productor

La agricultura, la ganadería y la pesca y las industrias de *inputs* y servicios agrarios que la rodean, dan empleo en España a más de 800.000 personas, de las que 750.000 son agricultores, ganaderos y pescadores agrupados en 3.400 cooperativas agroalimentarias y 69 cofradías de pescadores de implantación en todas las zonas de producción, y que generan un valor añadido bruto (en adelante VAB) de 29.428 millones de euros anuales (MAGRAMA, 2015).

Es cierto que, en los últimos años, se ha reducido el número de productores, al tiempo que aumentaba su productividad. Podría decirse que la productividad de unos expulsa a otros del mercado (Briz *et al.*, 2013), así como que las rentas han estado en los últimos años fuertemente condicionadas por las ayudas de la PAC –que suponen hoy de media un 30 % de los ingresos de los agricultores–, a pesar de que esta ha cambiado en los últimos años para ser aplicada con criterios de política estructural, orientados hacia la garantía de la actividad. Este cambio supone, en la práctica, un claro enfoque de esa parte esencial de la cadena hacia

el mercado, porque pretende que sea el mercado el que compense vía precios lo que antes aportaban las ayudas a la producción. De esta realidad surge el paradigma del reequilibrio de la cadena, aplicado al caso de los agricultores.

En nuestra opinión, el reequilibrio debe entenderse, por tanto, como un esfuerzo compartido por todos los eslabones para orientar la producción al mercado. Es necesario, ser consciente de que se parte de una situación que tiene un origen político –la decisión estructural de dejar de apoyar la producción– que supone un cambio muy importante, y que deberá hacerse paulatinamente, pero no sin esfuerzo. Este concepto de reequilibrio no tiene mucho que ver –aunque a menudo se confunde– con la existencia de prácticas comerciales desleales, que deben combatirse por otros medios.

Dicho de otro modo: si se eliminan totalmente las prácticas desleales, no se habrá conseguido ni el reequilibrio de los productores con el resto de eslabones, ni su consecuencia práctica más importante en la mente de los agricultores y los ganaderos: unos precios en origen adecuados para retribuir su esfuerzo, descontando las ayudas. Por eso, es indispensable aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de reequilibrio y qué estamos dispuestos a hacer para lograrlo.

Es cierto que, en medio de la construcción de este concepto de reequilibrio, desde hace años, la volatilidad de los precios de determinadas materias primas se ha identificado como un factor muy relevante del funcionamiento de la cadena, no solo porque priva a los productores del poder negociador que un día tuvieron, poniendo en cuestión las consecuencias de su aumento de la productividad, sino porque parece imponer que se controlen esas fuerzas especulativas por cualquier medio, ya que están comprometiendo seriamente el esfuerzo de mejora de la productividad del sector primario. Pero, lamentablemente, pretender que sea el mercado el que retribuya la actividad tiene como condicionante el actuar con las reglas del mercado mismo y estas, en los últimos años no parecen dispuestas a respetar los ritmos de adaptación que exige el esfuerzo de reequilibrio bien entendido¹.

En nuestro país, muchos productores hace tiempo que han percibido este cambio y han apostado por él. Cooperativas de productos hortofrutícolas del Levante o de Almería, o la primera cooperativa de cereal de España (la navarra AN) hace tiempo que dedican personas especializadas a analizar las tendencias de precios en los mercados mundiales. Depende, obviamente, de la capacidad de planificar cosechas o de almacenar el producto de que se trate, pero, en un mundo marcado por el acceso a la información, la información sobre los mercados alimentarios será cada vez más relevantes.

En todo caso, viéndolo con la perspectiva de cadena que nos hemos impuesto en esta reflexión, no cabe ninguna duda de que, como demuestran los estudios del Observatorio de Precios de los Alimentos del MAGRAMA en los últimos años, el eslabón productor sigue siendo el único que –en muchos casos– no tiene capacidad de fijar el precio de sus productos,

¹ Piénsese, por ejemplo, en cómo han condicionado los cambios en el sector lácteo las últimas crisis de precios de 2007 –al alza–, 2009, 2012 y 2015 –a la baja–. Podría decirse que las tendencias de precios de la leche en los mercados internacionales han sido el único detonante de la adopción de medidas estructurales de tanto calado como la contractualización obligatoria del sector, mediante el llamado «paquete lácteo» de 2013-2015.

y, por eso, es —o debería ser— al que más interesa una actuación conjunta de la cadena, con distintas formas de cooperación y/o colaboración.

Los contratos con certeza jurídica, como los que propone la Ley de la Cadena (Ley 12/2013, de 3 de agosto), la estabilidad en las relaciones, la transparencia en la imputación de costes a los precios y la planificación de la actividad, son una vía clara para alcanzar la rentabilidad y la sostenibilidad de la producción en un país como el nuestro, que lleva años en un proceso de transformación y «lucha por la evidencia» que merece la pena consolidar. Y ello es así, no solo porque somos un gran país productor de alimentos sino porque debemos seguir siéndolo.

En este sentido, la propia crisis nos ha enseñado que los costes de traer la producción primaria de fuera de España, en nada ayudan a la productividad del conjunto de la cadena. Además, la inestabilidad política y geoestratégica, ha introducido un factor de riesgo en el hecho de pretender acceder a producciones en zonas alejadas y llenas de incertidumbre, que es demasiado alto para hacer depender de ello nuestro abastecimiento futuro. Esta es una reflexión a la que el concepto de soberanía alimentaria (alejado de todo tinte proteccionista) aporta interesantes elementos para el debate.

2.2. La gran capacidad transformadora e innovadora de nuestra industria alimentaria

La industria alimentaria española está formada por 30.000 empresas, más del 99 % de ellas pymes, que representan el primer sector industrial del país y cuya gran capacidad exportadora ha situado la balanza comercial agroalimentaria con un superávit de 9.500 millones de euros en 2014. En conjunto, son capaces de generar un VAB de 21.980 millones euros anual y ocupar a 432.000 personas.

Sin duda, la industria ha sido y es uno de los pilares más sólidos sobre los que se asienta la cadena. Podemos afirmar sin temor que, durante muchos años ha sido el líder indiscutible de las transformaciones y de la modernización de la cadena. Hoy los datos demuestran también su gran capacidad exportadora, forjada durante años, por el esfuerzo encomiable de muchos empresarios que han consolidado su presencia en los mercados exteriores coincidiendo, normalmente, con las crisis del mercado interior.

Y, junto a la capacidad exportadora, se habla también del carácter dual como otro de los rasgos definitorios de la industria alimentaria española, al estar formada, a la vez, por una aplastante mayoría de pymes y por grandes empresas, muchas de ellas multinacionales con vocación de ser empresas globales en el sector del gran consumo. Así, las grandes empresas industriales han aspirado, tradicionalmente, a que sus productos estén en todos y cada uno de los hogares, lo que ha provocado la existencia de categorías enteras en las que la producción industrial está muy concentrada y, en la práctica, en algunas de esas categorías la concentración

de la industria no solo es muy superior a la de la distribución, sino que la cuota de mercado del primer operador es claramente hegemónica².

Pero, junto a esa elevada concentración industrial también existe, afortunadamente para todos, una gran diversidad de industria alimentaria y un importante número de pymes entre las 30.000 empresas que se dedican a la transformación de alimentos en nuestro país. También aquí, como en la producción, se da ese difícil equilibrio entre el tamaño, la diversidad, la capacidad de negociación y la sostenibilidad en todos sus términos.

Como ha señalado Jordana en varios de sus estudios (Jordana, 2010), el sector industrial ha sufrido un esfuerzo de concentración y reestructuración, durante el que ha pedido cerca de 2.000 empresas en los últimos años, lo que ha afectado especialmente a los sectores que estaban menos concentrados (los cárnicos, que son el 14 % en número; los lácteos, el 5 %; o los hortofrutícolas, el 4 %).

Otro rasgo destacado de nuestro sector industrial es la especialización por zonas. El hecho de que en Asturias el 57 % de las industrias sean lácteas o en La Rioja el 46 % sean de bebidas, parece lógico, por tratarse de regiones pequeñas y con una especialización de la producción primaria muy acusada, por razones climatológicas, medioambientales o históricas. Pero hay que cuestionarse, al mismo tiempo, que regiones como Andalucía, tengan un número de empresas tan grande (el 38 %) dedicadas en exclusiva al aceite, o que el 35 % de la industria catalana sea cárnica.

Por tanto, la industria, con ese equilibrio inestable entre concentración y dispersión, entre especialización regional y exceso de peso en determinados sectores, se encuentra con retos muy importantes para asegurar su futuro. Algunos, como el de la sostenibilidad, son compartidos por otros eslabones. Los del tamaño o la internacionalización han sido tratados extensamente en otros trabajos, como los del propio Jordana. Por ello, nos referiremos tan solo a uno que afecta directamente a las relaciones con el sector de la distribución: las prácticas comerciales, que desarrollaremos, como valoración, también en el apartado final.

En un análisis objetivo se pueden identificar problemas normales de relación entre la industria y la distribución, que, en muchos casos, son consecuencia de un cambio de liderazgo en función del tamaño —especialmente patente en los últimos veinte años— que se ha traducido en un cambio en el liderazgo en la cadena, no exento de fricciones.

Pero, junto a ello, es realista hablar también de prácticas que deben aislarse y evitarse y, como hemos podido constatar, se dan en todos los ámbitos y entre todo tipo de empresas, pues también las sufren las pequeñas empresas de distribución, cuando se las imponen las grandes empresas industriales que son sus proveedores. En este sentido, una visión de cadena solo puede asentarse sobre una base de equilibrio en la posición negociadora, que impida que el grande abuse por simple hecho de serlo (contradiciendo ese conocido dicho mexicano de

² El índice de Herfindail aplicado por el IESE al análisis de la industria española de alimentos muestra esta elevada concentración, que hace que desde la distribución se explique que la cadena en dichas categorías de productos debe observarse más como un diábolo que como un embudo. Estudio disponible en la web de ASEDAS www.asedas.org.

que «autoridad que no abusa, se desprestigia»). Insistimos en que el problema se puede dar en ambas direcciones.

Parece evidente, por tanto, que una cadena con vocación de ser sostenible debe aislar y evitar las malas prácticas, no solo porque en muchos casos puedan ser éticamente reprobables, sino, sobre todo, porque en su mayoría no aportan ninguna ventaja al conjunto de los operadores y a su capacidad de competir y, muy al contrario, hacen perder tiempo y dinero a todos, reducen la competitividad del conjunto de la cadena y no aportan ningún valor al consumidor. Sobre las distintas formas de abordar este asunto, que, insistimos, debe desvincularse del mantra del reequilibrio, hablaremos en el apartado siguiente.

2.3. La competitividad y la eficiencia de los distintos canales de distribución

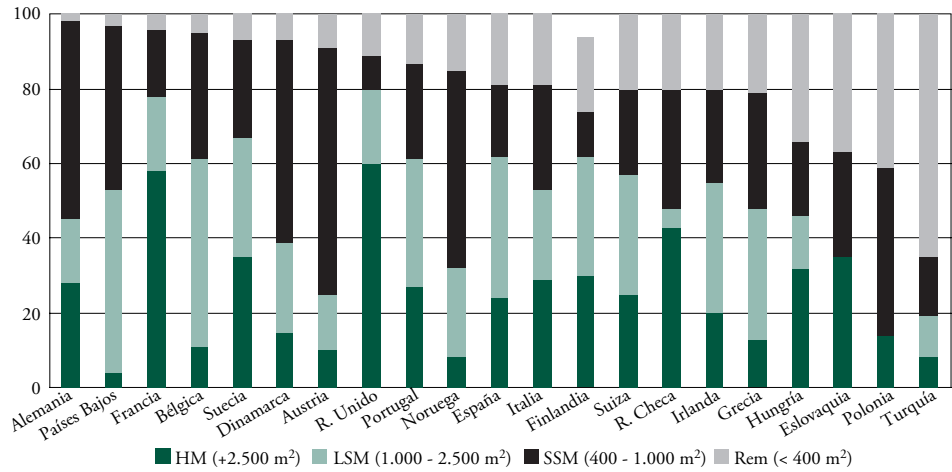
Como hemos dicho ya, la distribución alimentaria española se sitúa hoy entre las primeras de Europa, gracias a la gran diversidad y variedad de modelos y formatos de tienda que generan anualmente un VAB de 21.722 millones de euros y dan empleo a 915.000 personas. Gracias a ellas, los consumidores disponemos diariamente de una amplia gama de productos seguros, sanos y de calidad a escasos metros de nuestras casas y a precios muy competitivos, 9 % por debajo de la media de la Unión Europea (Eurostat, 2015).

El supermercado es, sin lugar a dudas, el formato de tienda que más ha crecido en España durante los últimos años, si bien los inicios de la distribución alimentaria organizada en España estuvieron marcados por una implantación muy notable del modelo hipermercado, influencia del modelo francés desarrollado con anterioridad en el país vecino. Así, en el año 2004 existían en España 402 hipermercados y 16.226 supermercados, lo que suponían 1.531.906 m² de superficie comercial dedicada a la alimentación en formato hipermercado (15,9 %) y 8.067.131 m² en formato supermercado (84,1 %). En 2014, existen en España 475 hipermercados con una superficie comercial dedicada a la alimentación de 1.818.355 m² (14,2 %) que compiten en el mercado con 20.910 supermercados y autoservicios con una superficie comercial dedicada a la alimentación de 10.944.200 m² (85,8 %).

Por la evolución que han seguido las empresas de distribución dedicadas a la alimentación, se ha configurado hoy un nuevo esquema donde las empresas de supermercados son las que ejercen un liderazgo claro en el mercado, habiendo alcanzado una cuota de mercado del 58,4 % en alimentación, frente al 18 % del comercio tradicional y el 14,2 % del hipermercado. Debido a esta evolución, hoy en el sector de la distribución alimentaria se produce la confluencia de una gran diversidad de empresas, modelos y formatos de venta que tienen como características principales:

- a) El equilibrio existente entre los diferentes tamaños y formatos de distribución minorista, frente al que se da en otros países de la UE, tal y como se puede observar en la siguiente Gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución de los diferentes formatos de tienda en los países de la Unión Europea.
En porcentaje



Fuente: Nielsen (2013). Elaboración propia.

b) La existencia de un gran número de operadores y menores niveles de concentración que en los países de la Unión Europea (Tabla 1).

Tabla 1. Cuota de mercado de los tres principales distribuidores en los países de la Unión Europea, incluyendo alimentación y no alimentación

	Núm. 1	Núm. 2	Núm. 3	Ventas (%)
Finlandia	SOK	Kesko	Lähikauppa	95
Dinamarca	COOP	Dansk SM	Supergros	89
Suiza	Migros	Coop	Denner	85
Suecia	ICA	KF	Axfood	85
Austria	REWE	Spar	Hofer	84
Noruega	NorgesGr.	Coop	Rema 1000	82
Bélgica	Colruyt	Delhaize	Carrefour	70
Alemania	Edeka	Rewe	Aldi	65
Países Bajos	AHOLD	Jumbo/C1000	Lidl	63
Portugal	Sonae	JMR	Intermarche	63
Reino Unido	Tesco	ASDA	Sainsbury's	61
Eslovaquia	COOP	Tesco	Billa	49
España	Mercadona	Carrefour	Eroski group	47
Hungría	Tesco	Spar	Coop	45
Grecia	Carrefour	Alfa Beta	Lidl	39
República Checa	Tesco	Ahold	Kaufland	38
Italia	Coop	Conad	Auchan	34
Turquía	BIM	Migros	Carrefour	25
Polonia	Biedronka	Tesco	Lewiatan	24

Fuente: Nielsen (2013). Elaboración propia.

- c) El alto peso de cadenas de distribución regionales, que conforma importantes diferencias en relación con la oferta comercial en cada zona de España.

Tabla 2. Cuota de mercado de los 3 principales distribuidores en las diferentes CCAA

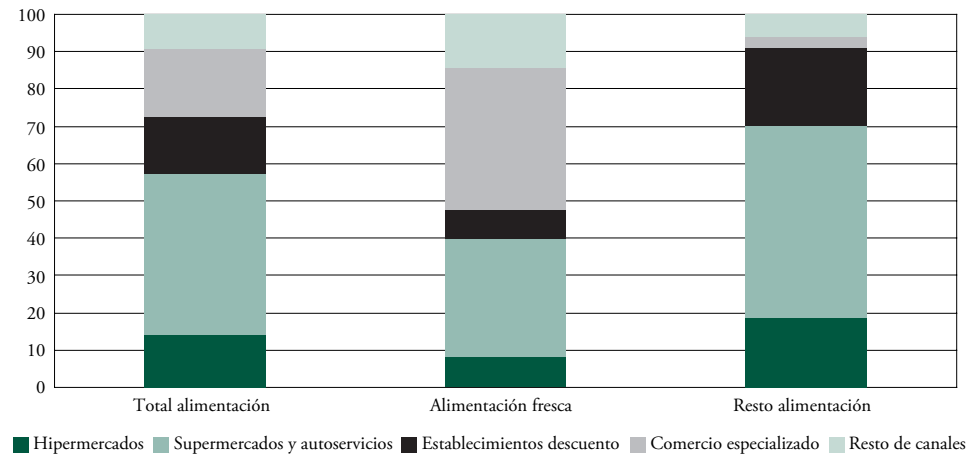
Comunidad autónoma	Primer operador		Segundo operador		Tercer operador		Cuota total
	Operador	Cuota (%)	Operador	Cuota (%)	Operador	Cuota (%)	
Cataluña	Mercadona	14,5	Eroski	12,3	DIA	9,8	36,6
Madrid	Mercadona	15,1	Carrefour	13,3	DIA	12,2	40,6
Castilla-La Mancha	Mercadona	18,7	DIA	15,7	Ecomora	8,2	42,6
Andalucía	Mercadona	20,6	DIA	13,6	Covirán	9,1	43,3
Región de Murcia	Mercadona	22,6	DIA	13,1	Upper	10,9	46,6
Castilla y León	DIA	28,0	Mercadona	11,8	Eroski	7,4	47,2
Extremadura	DIA	27,2	Líder Alimentación	14,6	Mercadona	13,4	55,2
Com. Valenciana	Mercadona	24,4	Consum	22,4	Carrefour	8,6	55,4
Galicia	Gadisa	23,0	Eroski	18,8	Froiz	16,4	58,2
Navarra	Eroski	33,9	DIA	13,9	Uvesco	10,9	58,7
Aragón	DIA	25,9	Auchan	20,0	Mercadona	12,9	58,8
Cantabria	Semark	35,6	DIA	14,0	Carrefour	9,3	58,9
Canarias	Dinosol	25,6	Mercadona	17,7	SPAR	16,4	59,7
Baleares	Eroski	33,4	Mercadona	16,6	SPAR	11,2	61,2
La Rioja	Auchan	25,9	Eroski	21,8	Mercadona	14,1	61,8
Asturias	Alimerka	32,3	DIA	21,3	Más y Más	9,6	63,2
País Vasco	Eroski	39,4	Uvesco	20,0	DIA	9,5	68,9

Fuente: *Alimarket* (2015). Elaboración propia.

- d) La gran importancia del comercio tradicional en frescos, canal preferido hoy en día por los consumidores para la compra y adquisición de estos productos (Gráfico 2).
- e) Los altos niveles de competitividad en precio que sitúan a España muy por debajo de los índices de precios de los alimentos de la Unión Europa (Gráfico 3).

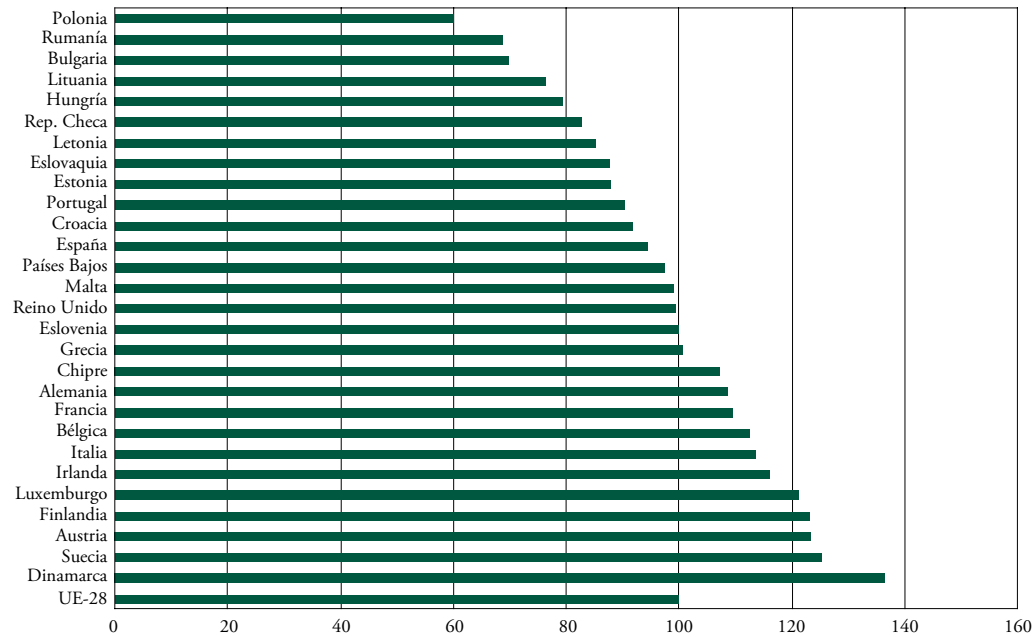
En este contexto, los supermercados de ASEDAS representan hoy el 66,6 % de la superficie de venta de alimentación en distribución organizada (supermercado, hipermercado y *hard-discount*) en España (*Alimarket*, 2015), gracias al funcionamiento altamente eficiente de sus más de 18.000 puntos de venta y sus más de 500 plataformas y almacenes, alcanzando en 2014 una facturación total de más de 50.000 millones de euros gracias a la visita de los 5 millones de clientes que cada día hacen la compra en alguna de nuestras tiendas.

Gráfico 2. Canales de comercialización y cuotas de mercado en alimentación. En porcentaje



Fuente: MAGRAMA (2014).

Gráfico 3. Índice de precios de venta de alimentación en la Unión Europea



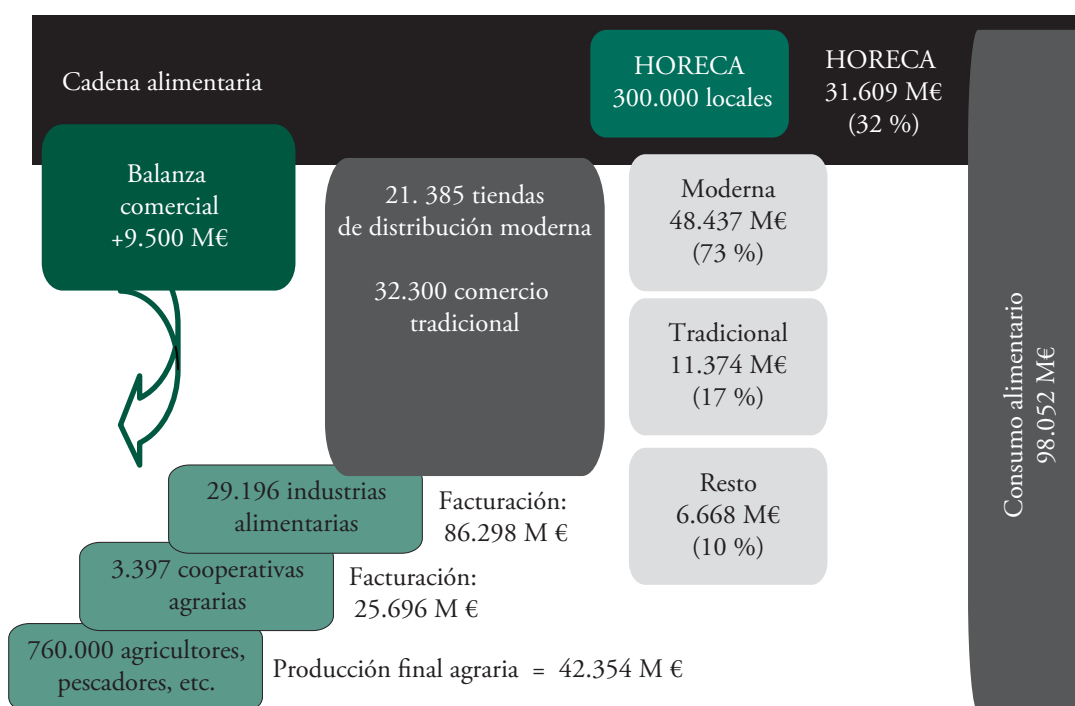
Fuente: Eurostat (2015).

2.4. Visión de conjunto

Como hemos visto, la cadena de suministro de productos agroalimentarios está formada por numerosos operadores en cada uno de sus eslabones. Tal y como se puede observar la Figura 1, dos tercios del gasto en alimentación que realizamos los españoles, que asciende a 98.052 millones de euros, se produce dentro de nuestros hogares y un tercio a través de más de 300.000 establecimientos del canal HORECA (hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, empresas de *catering*, etc.) existentes en España.

De las compras que realizan los españoles para su consumo en el hogar, el 73 % lo hacen en los 21.385 puntos de venta de distribución moderna existentes, el 17 % en las 32.300 fruterías, carnicerías y pescaderías que componen el comercio tradicional, y el 10 % restante a través de otros canales como internet, mercados de abastos, mercadillos, etc. Por tanto, los consumidores españoles disponemos de más de 355.000 establecimientos físicos (además de los canales *online*) donde comprar de forma habitual los alimentos que consumimos.

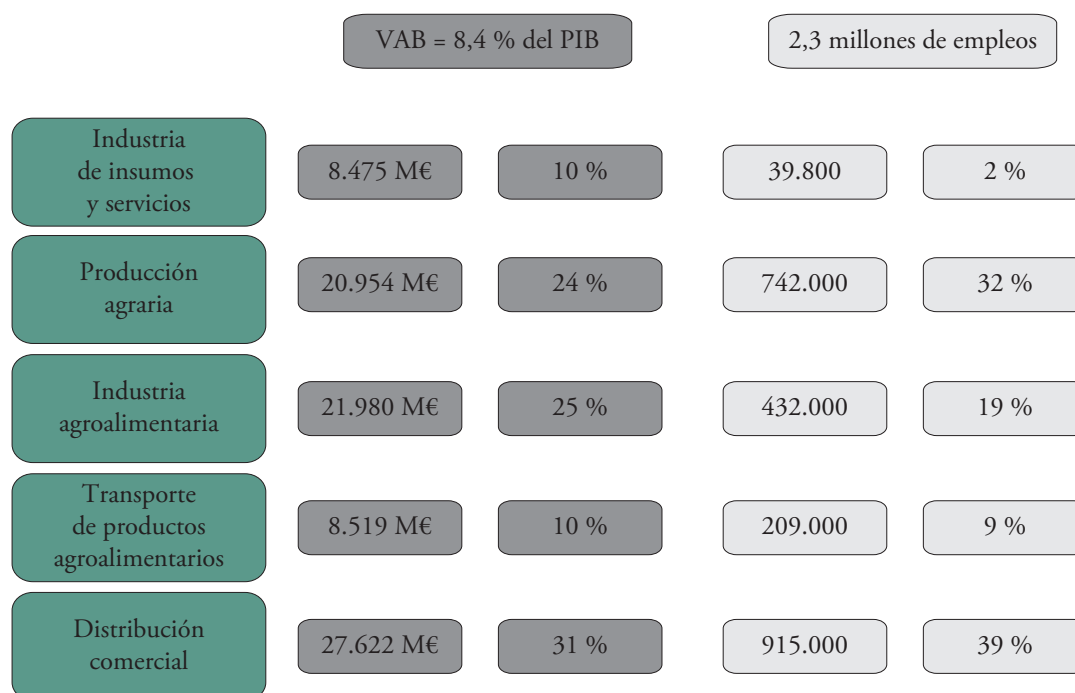
Figura 1. Estructura de la cadena agroalimentaria en España



Fuente: elaboración propia.

Para concluir esta reflexión sobre la cadena, es útil analizarla globalmente, valorando el peso de los distintos eslabones que, aunque pueda parecer sorprendente a los no iniciados, es muy equilibrada de por sí. De esta forma, vemos que dentro del sistema agroalimentario, la generación del valor añadido bruto se distribuye entre las distintas fases de la siguiente forma:

Figura 2. Reparto del VAB y empleos que aporta cada eslabón de la cadena agroalimentaria



Fuente: MAGRAMA (2013). Elaboración propia.

3. Las relaciones comerciales

Los factores que hemos analizado en el apartado anterior configuran, como se ha indicado, una cadena agroalimentaria eficiente y competitiva de la que los consumidores nos beneficiamos diariamente. Pero, al mismo tiempo, nuestra falta de visión de cadena, en muchas ocasiones, no permite que la sociedad perciba la importancia que realmente tiene este sector en nuestro país.

Y esto es especialmente relevante porque la crisis ha puesto de manifiesto cambios muy profundos en los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor que solo una cadena que coopere adecuadamente tendrá la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a esos cambios y, así, asegurar su futuro. Asegurar la sostenibilidad de la cadena alimentaria en nuestro país es un requisito esencial para garantizar el futuro bienestar de la sociedad. Las asociaciones

sectoriales tenemos un importante papel que jugar en este proceso, sirviendo de palanca para afrontar de forma coordinada las dificultades y retos del mercado que la cadena agroalimentaria tenga que enfrentar.

Por ello, como hemos apuntado en el apartado anterior, el debate sobre la dimensión de cada uno de los eslabones, el equilibrio entre ellos o las prácticas comerciales desleales de producirse de forma seria y constructiva, distinguiendo entre las medidas que corresponde a cada eslabón y aquellas conductas que pueden resultar lesivas no solo para los intereses de otros operadores y competidores sino, sobre todo, para los de los ciudadanos, de aquellas que no lo son. Porque, como queda dicho, las prácticas desleales y abusivas pueden generar costes, faltas de eficiencia y distorsiones a la competencia pero, sobre todo, impiden que la sociedad vea nuestro sector como generador de riqueza.

La cadena tiene que demostrar su madurez actuando unida contra ellas, pero no debe achacar sus propios problemas y sus debilidades a otros, sin haber hecho todo lo posible para mejorar la situación de todos, trabajando juntos. Conocer, por tanto, la realidad es esencial para actuar. Y, en esta materia debemos ser realistas y tener en cuenta que luchar contra las malas prácticas es útil, pero no es suficiente para asegurar un futuro sostenible para nuestro sector agroalimentario.

En esta línea, como hemos expuesto al hablar sobre el sector productos, el debate sobre el funcionamiento de la cadena agroalimentaria en España se ha mezclado, por las razones expuestas, con el de las medidas estructurales que necesitaba el sector para operar en condiciones de equilibrio desde que, allá por el año 1992, la Política Agraria Común comenzó a eliminar los instrumentos de regulación y contención de los precios para orientar en mayor medida las producciones al mercado y adaptar los apoyos públicos al sector agrario a las exigencias de las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio.

La pérdida de estos instrumentos de regulación de mercado se ha producido a un ritmo más acelerado que los necesarios cambios en las estructuras de producción y comercialización en origen, lo que ha colocado a parte de la cadena en situación de debilidad. Pero es a finales de 2009 –momento en el que la Comisión Europea presenta su comunicación sobre la cadena de valor– cuando se ponen sobre la mesa distintas visiones e iniciativas para influir en ese cambio de relaciones con el paradigma de el *reequilibrio* como idea clave. Así, durante el semestre de presidencia española de la Unión Europea en 2010, el gobierno de España apoyó, defendió y finalmente suscribió las conclusiones de la presidencia sobre la comunicación de la Comisión «un mejor funcionamiento de la cadena alimentaria en Europa», en las que se planteaban aspectos como:

- Mejorar la estructura y consolidación del sector mediante la integración de los productores y transformadores con los demás eslabones de la cadena alimentaria, a través de las organizaciones interprofesionales, las cooperativas agrarias y las organizaciones de productores y la promoción de la contratación en las relaciones comerciales.

- Incrementar la transparencia en la cadena agroalimentaria para fomentar la competencia, mejorar su resistencia a la volatilidad de los precios y favorecer un equilibrio proporcionado de poder de negociación entre las partes interesadas.
- Combatir prácticas comerciales desleales mediante el establecimiento de controles más estrictos y procedimientos más sencillos para informar de tales prácticas y sancionar según el caso.
- Fomentar iniciativas de autorregulación mediante la elaboración de contratos-tipo para el sector agroalimentario y la adopción de códigos de buenas prácticas comerciales voluntarios para todos los agentes en la cadena alimentaria.
- Compatibilización de las normativas de competencia con las agrarias mediante el estudio del margen en la aplicación de dichas normas y la armonización de su interpretación entre los distintos Estados miembros, teniendo en cuenta las particularidades del sector.

Fruto de estos debates, fueron surgiendo diversas iniciativas a nivel comunitario en esta materia como el Grupo de Alto Nivel de la Leche, el Grupo de Alto Nivel sobre Competitividad de la Industria Agroalimentaria, el posterior Foro de Alto Nivel sobre la Cadena Agroalimentaria o el recientemente creado observatorio europeo del mercado de la leche, en el que ASEDAS está participando de forma activa como representante de Eurocommerce. En todos ellos, España ha podido aportar una información muy valiosa y criterio para valorar las distintas iniciativas fruto del trabajo realizado por todos los eslabones de nuestra cadena alimentaria desde el año 2003 en el seno del Observatorio de Precios de los Alimentos.

Dicho Observatorio, que es hoy una referencia para otros países de la Unión Europea, nos ha permitido disponer durante años de una gran cantidad de información sobre la formación de los precios en las diferentes cadenas de valor que ha contribuido, sin lugar a dudas, a enriquecer y elevar el nivel del debate y ha revertido en beneficio de todos los agentes y operadores del sector agroalimentario.

Sin embargo, la confusión entre reequilibrio «estructural» y prácticas comerciales, aún continúa –y continuará– por más que a día de hoy, todos los eslabones son mucho más conscientes de los problemas y necesidades del resto y en que hemos sido capaces de construir vínculos y vías de resolución de conflictos para gestionar crisis y tensiones en el mercado de forma leal y, en muchas ocasiones, eficaz.

En esa línea, cuando se aprobó la Ley 12/2013, de 3 de agosto, de Medidas para la mejora del funcionamiento de la cadena alimentaria, explicamos que compartíamos sus objetivos –la mejora de la transparencia, la estabilidad y la seguridad en las relaciones comerciales del sector agroalimentario– y, sobre todo, que estábamos de acuerdo con que productores agrarios y pymes tuvieran un régimen de especial protección dentro de la Ley. Durante 2014 y 2015 se han puesto en marcha los mecanismos que la Ley prevé, se han empezado a desplegar sus efectos sobre los operadores y se ha hecho una labor de difusión, todavía insuficiente.

En estos momentos parece evidente que unos eslabones están más avanzados que otros a la hora de adaptarse a la nueva Ley y creemos sinceramente que el sector de la distribución no solo no es el que está más retrasado, sino que probablemente haya muchos otros sectores –como productores y ganaderos– en los que la Ley aún no ha provocado los cambios que debería. La obligación de todos es conseguir que funcione para que tenga efectos positivos, pero, en estos momentos, la falta de aplicación en sectores completos de la cadena puede estar generando ya distorsiones a la competencia frente a quienes sí la están aplicando, que deben evitarse por el riesgo que eso supone de crear un sector de dos velocidades en el que los más perjudicados pueden ser aquellos cuya situación no permita beneficiarse de las ventajas de la Ley.

Desde enero de 2014, cuando entró en vigor la Ley de la Cadena Alimentaria, todos los eslabones de la cadena están obligados a firmar contratos por escrito con un contenido mínimo en el que estén duración, volumen y precios. Más de un año después de la entrada en vigor de esa Ley, tenemos la percepción de que hay muchos otros eslabones que tienen que hacer un esfuerzo mucho mayor que la distribución para cumplir la Ley desde el punto de vista de los contratos obligatorios. De hecho, cuando hablamos con productores y ganaderos, somos perfectamente conscientes de las dificultades que tienen para que las relaciones tengan la estabilidad necesaria y de la necesidad de que el resto de eslabones se vayan adaptando poco a poco a las nuevas reglas de funcionamiento.

En nuestra opinión, la regulación debe marcar los límites mínimos y corregir conductas graves, pero su capacidad de influir sobre una realidad tan diversa es limitada. A cambio, además del riesgo ya comentado de una aplicación desigual, puede generar costes que en nada beneficiarán al conjunto del sector y que, muy al contrario, pueden terminar por lastrar su competitividad si no logramos, entre todos, que cumplir la Ley no obligue a incurrir en esfuerzos inútiles o desproporcionados para las empresas y operadores que han de aplicarla.

La Ley de la Cadena es, finalmente, un marco para que se produzcan transformaciones beneficiosas para el sector en los términos descritos –de estabilidad y previsibilidad en las relaciones– pero no puede ser un instrumento de gestión de crisis, porque sus efectos, que requieren el compromiso de todos, se percibirán cuando estas nuevas relaciones se consoliden, por mucho que, ante la ausencia de otros mecanismos de gestión de mercados, exista la tentación de buscar en ella soluciones de urgencia para los problemas cíclicos a los que se enfrentan muchas partes de nuestro sector.

En cuanto al juego de la autorregulación la Ley de la Cadena aporta un sistema mixto cuya eficacia se verá en el futuro. Actualmente se encuentra en negociación el que será el futuro código de buenas prácticas comerciales en la contratación agroalimentaria si bien desde ASEDAS consideramos que la autorregulación tomada en serio tiene una enorme capacidad de identificar y corregir conductas –incluso más allá de la propia regulación legal– también pensamos que, para ello, los sectores tienen que generar un gran caudal de confianza en su capacidad de aportar soluciones y que ello solo será posible si las empresas comparten este esfuerzo en positivo, no como un medio de limitar su posición negociadora, sino como una fórmula para evitar conflictos o, en último término, reducir el coste de resolverlos. En este sentido,

el Código de Buenas Prácticas FIAB-ASEDAS firmado en 2007, con el impulso decidido de Jorge Jordana, fue un intento pionero para aislar prácticas desleales en la cadena alimentaria y establecer un mecanismo de solución de conflictos entre empresas con la ayuda de los sectores.

Más recientemente, en el ámbito europeo, se ha acordado y desarrollado la denominada *Supply Chain Initiative*, que ha marcado, sin lugar a dudas, un camino de enorme importancia. La *Supply Chain Initiative* es una iniciativa de autorregulación entre la industria y la distribución a nivel comunitario, que ha tenido dos hitos. Primero, la identificación de una serie de principios y de buenas prácticas compartidos por todos los eslabones: agricultores, industria y distribución. Posteriormente, la puesta en marcha de la plataforma de aplicación que vinculaba a las empresas que se quisieran adherir –y hay ya más de 300– tanto fabricantes como distribuidores. Esta iniciativa supone el intento más serio habido hasta el momento de identificar malas prácticas comerciales y crear un mecanismo ágil de resolución de conflictos. No en vano, su contenido ha inspirado de forma notable el código español de buenas prácticas que, presumiblemente, se acordará durante 2015.

4. Cadena agroalimentaria de valor compartido

Como decíamos en la introducción, en los últimos años la actividad empresarial se ha puesto en cuestión, como un elemento coadyuvante a los problemas sociales, ambientales y económicos, con la impresión, incluso, de que la sostenibilidad de las empresas parece haber ido en detrimento de la comunidad. Todo esto se ha visto incrementado por la crisis económica en que está el mundo inmerso. La confianza en las empresas ha caído gravemente y esta disminución obliga a las compañías a reaccionar, so pena de caer en un círculo vicioso (Llorente y Cuenca, 2015).

Como alternativa ha surgido en los últimos años el concepto de *valor compartido*. Este concepto, acuñado por el profesor Michael Porter (profesor de la Escuela de Negocios de Harvard), guarda relación con aquellas políticas y prácticas de gestión que mejoran la competitividad de una empresa mientras ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales allá donde opera.

El concepto de valor compartido (Porter y Kramer, 2011) se define como el conjunto de políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se centra en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que, tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor.

Según los profesores Porter y Kramer (2011), en la visión antigua del capitalismo las empresas contribuyen con la sociedad generando utilidades, lo que permite generar empleos, pagar sueldos, hacer compras e inversiones y pagar impuestos. El funcionamiento normal de una empresa ya supone un beneficio social suficiente. Una empresa es, en buena parte, una entidad

autosuficiente y los problemas sociales o de la comunidad son ajenos a su esfera de acción. Sin embargo, según los autores, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Por su parte, una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que socavan la productividad y la competitividad de las empresas se derrotan a sí mismas, especialmente en una economía global donde las instalaciones y los empleos pueden moverse fácilmente de un lado a otro.

La teoría estratégica dice que para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. Así, la empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. Para Porter, las empresas crean valor compartido re-concibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a la empresa, uniendo así negocio y sociedad. La creación de valor compartido se construye en la base de una fuerte cultura de cumplimiento y un compromiso con la sostenibilidad, pero va más allá en el objetivo de crear un nuevo y mejor valor para la sociedad y el entorno en el que opera, por lo que no debe confundirse con el concepto de sostenibilidad.

Para estos autores, el valor compartido debe reemplazar a la responsabilidad social empresarial como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Las necesidades de la sociedad, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costes internos para las empresas. Mientras que la creación de valor compartido aprovecha los recursos únicos de una empresa para crear valor económico creando a su vez valor social –y es parte integral de la rentabilidad y posicionamiento de una empresa–, la responsabilidad social de las empresas se enfoca principalmente en la reputación y tiene una conexión limitada con el negocio. Esto hace que sea difícil de justificar y mantener en el largo plazo.

Pues bien, poniendo esta construcción en relación con la cadena alimentaria en España se debería colegir que, para crear valor compartido, las empresas de la distribución alimentaria necesitan proveedores en condiciones de facilitar los productos de forma estable, con garantías de suministro en volumen, calidad, seguridad alimentaria y precios estables. Esto significa costes controlados y condiciones de eficiencia. En un país tan competitivo como es el nuestro, donde –cruzando la calle– el consumidor puede elegir entre una enorme oferta de establecimientos donde hacer la compra, cuanto más estable y cercana sea la relación y más coordinada esté la cadena en su conjunto, más capacidad de maniobra tendrá la distribución alimentaria para hacer una oferta mejor y satisfacer a los clientes.

La distribución de alimentos es un negocio basado en la rotación, no en el margen, que logra hacer sostenible un modelo de negocio tratando diseñar surtidos que permitan ganarse

su confianza. En este contexto los márgenes de las empresas de distribución son extraordinariamente ajustados –rara vez llegan al 2 % del margen neto respecto de sus ventas– lo que quiere decir que hacer negocios sostenibles consiste, básicamente, en fidelizar las relaciones con clientes y también con proveedores.

En este esquema, el rol de la industria alimentaria y su contribución a este cambio de paradigma resultan de una importancia capital dada su doble condición de compradores de productos agrarios y vendedores de productos procesados y/o transformados. Sin duda, la existencia de relaciones comerciales estables y ordenadas en todos los eslabones de la cadena puede contribuir en el futuro a un mayor desarrollo y crecimiento de nuestra industria agroalimentaria para que, además de ser capaz de responder a la gran demanda interna, contribuya a su internacionalización y desarrollo fuera de nuestras fronteras.

La estabilidad que dan los contratos, la previsibilidad en las relaciones, la seguridad en el suministro en condiciones de calidad, la existencia de precios estables, son un entorno muy adecuado para el funcionamiento de la distribución y de la industria alimentaria. Además, esa tendencia es buena para agricultores, ganaderos y pescadores porque les proporciona estabilidad y transparencia. Dicha estabilidad deberá permitir, si se logra adaptarla a las necesidades de cada uno de los eslabones, adecuar los costes de producción a los precios percibidos, integrando la producción agraria en el modelo de transformación y distribución orientado a las demandas y necesidades de los consumidores.

5. Conclusiones

La composición y estructura de la distribución alimentaria en España ha evolucionado de forma muy importante en los últimos 30 años. Las empresas de supermercados de ASE-DAS, que hoy alcanzan un 66,6 % de la superficie de venta de alimentación en distribución organizada, son empresas muy diversas en cuanto a su naturaleza. En el mercado conviven empresas familiares con cooperativas de detallistas, empresas cotizadas y centrales de compra.

Todas las empresas de distribución comparten el convencimiento de que la sostenibilidad de su modelo de negocio pasa necesariamente por suministrarse mayoritariamente de proveedores cercanos. Ello hace que muchas de ellas hayan evolucionado hacia la necesidad de conocer en mayor profundidad el producto desde el origen, y trabajen por consolidar un sector agrario lo suficientemente competitivo y eficiente como para garantizar la sostenibilidad económica, ambiental y social en el futuro al tiempo que responde a las nuevas necesidades y demandas del consumidor.

En coherencia, la cadena agroalimentaria de valor compartido debe empezar por asegurar el futuro del eslabón más débil, cuya sostenibilidad está más comprometida. A partir de esta reflexión, la distribución alimentaria se encuentra en disposición de ayudar a liderar este proceso, trabajar para crear las condiciones que permitan a los productores a equilibrar precios

en origen con costes reales y hacer que el consumidor perciba el valor real de los productos agroalimentarios que estos ponen a su disposición.

Asumiendo –como siempre decimos– que hacen falta operadores más fuertes en origen (a veces confundido con más grandes) para que el reequilibrio de la cadena se produzca, es también evidente que del eslabón productor está, y seguirá estando, mucho más atomizado que el resto debido a las características propias de su actividad productiva. Y en este hecho se encuentra el origen de su posición de debilidad. Por ello, consideramos que hay que hacer compatible la estructura de la producción con la de la distribución, ya que partimos de realidades muy distintas.

Durante los últimos 20 años se ha producido una reestructuración y consolidación del sector primario muy importantes que continúa en la actualidad. Entonces, ¿qué nos falta?: todos parecemos estar de acuerdo en la necesidad de promover relaciones estables. Y eso, viéndolo desde el lado de la distribución, exige por un lado continuar en ese proceso de consolidación para que los operadores que se relacionan con los distintos eslabones tengan tamaño y volumen suficiente y, por otro lado, garantizar que la gran variedad de explotaciones y modelos productivos, dispersos por todo el territorio, que son un activo y una garantía de futuro, puedan competir en el mercado en unas condiciones justas y equilibradas. Creemos firmemente que merece la pena intentar las dos cosas: continuar fortaleciendo la posición de los operadores en origen de forma equilibrada y asegurar que las relaciones comerciales que tienen con sus compradores, estén mejor ordenadas. De esta forma se construirá en el futuro una cadena agroalimentaria de valor compartido.

Referencias bibliográficas

- ALIMARKET (2015): «Dossier distribución alimentaria»; *Revista Alimarket* (292).
- BRIZ, J.; DÍAZ-YUBERO, M. A. y DE FELIPE, I. (2013): *Dinámica estructural de la cadena de valor alimentaria española: la empresa focal y los proveedores*.
- EUROSTAT (2015): *Precios de venta al público de alimentos y bebidas en la Unión Europea*.
- JORDANA, J. (2010): «Perspectivas y retos de futuro de la industria alimentaria»; *Jornada España Origina*. Ciudad Real.
- LLORENTE y CUENCA (2015): *Reputación y resultados*.
- MAGRAMA (2014): *Panel de consumo alimentario*.
- MAGRAMA (2015): *Contribución del sistema agroalimentario a la economía española: una aproximación*. Subdirección General de Análisis y Prospectiva.
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2011): «La creación de valor compartido»; *Harvard Business Review*. Enero-Febrero.