



LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (y X)

La alimentación afronta la crisis del consumo

Por quinto mes consecutivo, el IPC interanual se sitúa por encima del 4%, en concreto, en un 4,5% en marzo, empujado, principalmente, por los alimentos y bebidas no alcohólicas, con una tasa interanual del 6,9%.

Escriben **Luis Sebastián de Erice**, socio director responsable del sector de Distribución y Consumo de KPMG, y **Francisco Pérez Sánchez**, gerente responsable del sector de Distribución y Consumo de KPMG

Los precios industriales de alimentos y bebidas registran un incremento del 1% interanual hasta febrero.

Pero esta escalada de precios no es propia sólo del mercado nacional; según la FAO, los precios alimentarios crecieron un 40% durante el año 2007. Son varios los factores que están provocando esta escalada: potencial de producción agrícola sin explotar, principalmente en Europa del Este, la demanda creciente de los mercados emergentes y, sobre todo, el efecto que la pujante (y subvencionada) producción de biocarburantes está teniendo en materias primas de esta industria como el maíz, la soja o el trigo y, consecuentemente, en los costes de producción de las empresas agroalimentarias.

Volviendo al mercado nacional, el último dato de ventas del comercio al por menor no es más optimista. En febrero, el índice deflactado de crecimiento de las ventas de alimentación fue de 2,5%, cuando veníamos de un mes de enero con crecimiento o y un mes de diciembre en el que no sólo no creció, sino que experimentó un descenso interanual del 1,8% (sin descontar el efecto calendario). Y lo que puede resultar otro problema añadido para los productores de alimentos: las grandes cadenas, en especial los supermercados, son el único modelo de distribución comercial que incrementa sus ventas respecto del año anterior, lo que supone tener que redoblar esfuerzos en las negociaciones con sus principales clientes para mantener los márgenes de explotación.

Cambio de ciclo

Así, el cambio de ciclo traerá consigo la desaparición de las empresas menos compe-



titivas, aún siendo el sector agrolimentario uno de los más inelásticos respecto del retroceso del consumo.

En general, los principales grupos alimentarios aumentaron su facturación y beneficios en el último año, en un entorno de desaceleración de la demanda desde el último trimestre, pero ¿cómo les afectará la posible continuidad de este retroceso de la demanda? Ya se ha empezado a notar cómo un entorno de subida de materias primas, del coste de la energía y de presión en los precios por el efecto de iniciativas como las marcas de distribuidor hace que la reducción de márgenes afecte al resultado de un sector expuesto a fuerzas contrapuestas: sus propios proveedores en origen y los grupos de distribución. Son recientes, por un lado, las protestas de ciertos productores para los que la sub-

La inversión en I+D+i se debe traducir en una apuesta por productos con valor añadido

Hay que tomar medidas a corto para competir en un mercado con menor crecimiento o nulo

da de precios en destino no ha supuesto un aumento de su margen y, por otro, incipientes iniciativas en mercados vecinos, como el francés, en el que los grupos de distribución empiezan a sacar del lineal productos que no han rebajado su precio, mientras siguen apostando por su propia marca, cada vez con mayor peso en la cesta de la compra.

¿Cómo podrán competir las empresas alimentarias en este entorno?

En cuanto al inicio de la cadena de valor, la inversión en I+D+i cobra especial relevancia y se debe traducir en una apuesta por productos con valor añadido, como los recientes Omega, Bio, Calcio, etc, posicionando las marcas como referente dentro de su segmento y posibilitando el mantenimiento del margen, centrándose no en competir en precio con las

marcas de distribuidor, sino en aportar un valor al producto suficiente como para que el consumidor apueste por pagar un mayor precio por ello. Así, los últimos datos ofrecidos por el CSIC arrojan resultados interesantes: estos productos de valor añadido están registrando incrementos constantes de ventas de entre un 15% y un 16%. Así, con un sector dentro de los consumidores cada vez más experimentado y selectivo, las empresas agroalimentarias deben ser capaces de atender esa demanda específica de productos nuevos, con avances tecnológicos que se deriven en mayor calidad, higiene, propiedades saludables, etc.

Pero también será necesario crear valor en el proceso productivo, en las operaciones críticas de las empresas: cadenas logísticas mejoradas, revisión de procesos, análisis y ajuste de unidades de negocio. Un ejemplo claro que ya se ha empezado a producir es la integración de los sistemas de producción de algunos proveedores en la estrategia de grandes cadenas de distribución, alineando procesos y alcanzando acuerdos de colaboración para el medio y largo plazo.

De este modo, uno de los principales retos de la industria alimentaria es seguir integrando a sus proveedores clave en la estrategia operativa y comercial de la compañía, compartiendo objetivos y mejoras. Cada vez es más común que las grandes empresas encarguen a sus asesores proyectos de eficiencia operativa e integración estratégica no para sus grupos o compañías, sino para sus

principales proveedores, consiguiendo así asegurarse suministros e integrar estrategias diferentes para conseguir un objetivo común: mejorar el resultado creando valor en su cadena de suministro y producción.

En un entorno de pérdida de rentabilidad, reducción de beneficios e ineficiencias operativas, en el que pueden llegar a encontrarse una parte de las empresas de esta industria, un adecuado asesoramiento debe centrarse en actuar a lo largo de toda la cadena de valor, basándose en una revisión del posicionamiento estratégico de la compañía y sus productos junto con un análisis del rendimiento de las diferentes líneas de negocio y posible desinversión en las que no aporten valor al negocio base.

Recursos Humanos

Otras áreas en las que se debe actuar son RRHH, mediante la optimización de la masa salarial, distribuyendo el esfuerzo salarial y grado de competitividad con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia posible, y el área de finanzas, realizando una modelización financiera del plan de viabilidad o crecimiento.

En resumen, el sector agroalimentario español debe empezar a tomar medidas para paliar los efectos de la conjuntura económica que reflejan los indicadores de consumo, producción y precios, que pronostican un futuro duro. El desarrollo inicial y análisis del mapa de riesgos de la empresa debe desembocar en la toma de decisiones a corto plazo que posicionen a la empresa para competir en un mercado de crecimiento nulo o inferior al de años anteriores.