

LA CADENA AGROALIMENTARIA

¿UN ESCENARIO DE “INCERTIDUMBRE”?



Alejandro Requena
Socio de GLR Partners

- 3.4%

Durante los últimos diez años el gasto por habitante en alimentación ha crecido en términos corrientes al 7,7% anual. Lo que representa un -3,4% en términos reales.

Detrás de este dato “aparente de estancamiento” existen fuertes dinámicas de rivalidad competitiva y concentración en todos los eslabones de la cadena de valor (desde el campo hasta la distribución), tremendamente influenciadas por el entorno (demográfico, económico, social y tecnológico).

El 2020 debemos considerarlo como “atípico” para la cadena de valor de la alimentación. Las restricciones para combatir la pandemia han generado un fuerte trasvase del consumo (desde “Fuera del Hogar” (-40%) hacia el “Hogar” (+10%), acelerado tendencias (venta “on-line”, “home delivery”, “take away” y la preocupación por la salud y la seguridad), y una fuerte contracción económica (-11% del PIB).

Con esta situación de “emergencia” han coexistido dos fenómenos que han relajado la presión competitiva. Por un lado, la contracción de la demanda global ha llevado a mínimos históricos los subyacentes de las materias primas. Por otro, el crecimiento de la demanda en la distribución moderna ha reducido la histórica rivalidad competitiva entre los grandes operadores del sector.

En este contexto, “incertidumbre” es la palabra más de moda. Sin embargo, decisión e incertidumbre son dos caras de la misma moneda.

Uno de los errores más habituales es asociar “incertidumbre” con “no tomar decisiones”. La decisión estratégica de “esperar y ver” es una de las decisiones más valientes en el entorno empresarial, siempre que se cumplan dos condiciones, primera “que esperaremos ver” y segunda “que hacemos tanto si sucede el fenómeno que esperamos, como si no sucede”. Si no se cumplen estas dos premisas, “esperar y ver” se convierte en una pérdida de tiempo.

Sabemos que cuando se habla del futuro, solo hay dos tipos de personas “las que no saben y las que no aciertan”. Sin embargo, un análisis global de tendencias y sus posibles causas es, en nuestra opinión, el primer paso de la gestión estratégica.

¿Qué esperamos que pase los próximos 3-4 años en la alimentación? Por cierto, casi nada nuevo, que no haya pasado durante los últimos 10 años.

1. La población residente en España va a envejecer y habrá más hogares unipersonales.
2. Vamos a ser más pobres que en el 2019.
3. Incremento de la desigualdad económica e impulso de la polarización del consumo (Consumidor ajustado vs sofisticado).
4. El consumo “Fuera del Hogar” se irá recuperando al hilo de la desaparición de las restricciones sociales.
5. Los ejes de crecimiento que valora el consumidor son: Sabor salud y comodidad.
6. La distribución organizada seguirá ganado cuota de mercado y se recuperará la histórica rivalidad competitiva.



7. Las marcas del Distribuidor cada vez tendrán más peso como elemento de diferenciación y en consecuencia crecerán en cuota frente a las marcas del fabricante.
8. La innovación y la MdD no marinan bien.
9. La concentración de la oferta seguirá avanzando en todos los eslabones
10. Mayor conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente
11. La tecnología impactará más que en los últimos 4-5 años.

Con el endurecimiento del entorno, y el incremento de inversiones (sobre todo en tecnología), la mayoría de los sectores sufrirán un aumento de la presión competitiva, contracción de la rentabilidad y en consecuencia se acelerará el proceso de concentración de la oferta. En este sentido proponemos ser proactivos en la agenda corporativa de las compañías (bien a nivel de empresas o a nivel de fábricas, en especial de multinacionales).

Por lo demás, la alimentación es una necesidad básica, el peso relativo del gasto en el presupuesto familiar es bajo (8.5%) y los hábitos de consumo son bastante fuertes y, como resultado de todo lo anterior los cambios son “lentos y tendenciales”.

En consecuencia, parece bastante razonable, utilizarlo como primer paso en un ejercicio de reflexión estratégica siempre y cuando estemos atentos a la aceleración de las tendencias.

Entonces, ¿dónde están las incertidumbres? En nuestra experiencia, la mayoría de las incertidumbres comienzan cuando descendemos al posicionamiento competitivo de la compañía.

1. ¿La necesidad que cubre la compañía, ¿Crecen o Decrecen?
2. ¿Qué porcentaje de nuestras ventas representa el mercado español? ¿Podemos seguir creciendo?
3. ¿Cuál es nuestra estrategia de marcas propias? Una marca de valor añadido con un claro diferencial de precio frente a la MdD ó puramente táctica.
4. ¿Cuál es nuestro posicionamiento en marca de terceros? No operamos, operamos sólo con la de distribución y/o operamos con marcas de terceros.
5. ¿Cuál es nuestro posicionamiento en canales por necesidades? Nuestra cuota de mercado es similar al mercado ó soy un especialista en algún segmento (por ejemplo, fuera del hogar, Industrial, Distribución Moderna, etc.).
6. ¿Cuál es nuestra posición en clientes dentro de cada canal? ¿Estamos mejor posicionados con los que van a ganar o con los que van a sufrir?
7. ¿Hacia dónde se deben de dirigir nuestros esfuerzos de desarrollo de producto?
8. Cuando nos comparamos con nuestros competidores directos ¿Qué hacen mejor ellos, por qué? ¿Qué hacemos mejor nosotros, por qué?



Estando de acuerdo en que eventos pasados no permiten anticipar el futuro, la extrapolación de tendencias permite a las compañías establecer el escenario tendencial y, lo que en GRL denominamos, la estrategia continuista.

Dicho escenario base nos permite desarrollar tres aspectos críticos para la gestión estratégica:



En primer lugar “imaginar” eventos futuros y formularse preguntas del tipo: ¿Qué pasaría en nuestra empresa? ¿Perderíamos ó ganaríamos posición competitiva? ¿Cómo evolucionaría nuestra actividad? ¿Qué impacto tendría desde el punto de vista financiero? ¿Cómo impactaría este escenario nuestros principales competidores? En definitiva, ¿Qué deberíamos hacer?



Por otro lado, al identificar las principales tendencias esperadas, focaliza e integra el análisis externo para identificar cambios de tendencias los próximos años por parte del equipo directivo.



Y, por último, obliga a desarrollar una estrategia divergente para responder a la pregunta. ¿Qué debería hacer la compañía para construir un futuro no continuista?



SOBRE ALEJANDRO REQUENA



Durante los últimos 19 años ha desarrollado proyectos de estrategia y operación en más de 50 compañías como socio de Deloitte.

Alejandro es **especialista en Estrategia y en Transformación de la cadena global de suministro**. Profesor de Estrategia en EDEM Escuela de Empresarios y ex Socio de consultoría de Deloitte.

Con **más de 30 años de experiencia** en el desarrollo de proyectos de consultoría de Estrategia y Operaciones, es uno de los mayores expertos en la cadena de valor de sector de bienes de consumo.

Adicionalmente al desarrollo de **más de 200 proyectos de consultoría**, participa en Consejos de Administración.

Durante su trayectoria profesional ha tenido la oportunidad de , entre otras, **colaborar en empresas de diferentes sectores**: Gran Consumo (Coca-Cola, Mahou, Campofrío, Refresco Iberia, Natra, Apisol, Dulcesol, Juver, Suavinex, etc.) Retail (Mercadona, El corte Inglés, Coviran, etc.) Hogar (Cosentino, Levantina, Compac, Gaviota-Simbac, Sinersis, Vicaribe, etc.) Servicios (Zahonero, Equipo IVI, Air Nostrum, etc.).

SOBRE GLR PARTNERS



Ayudamos a las empresas a crecer más y mejor.

Somos una **consultora especializada en Estrategia, Go-To-Market y Personas**. Llevamos 20 años transformando negocios, marcas y profesionales. Sólo hacemos lo que sabemos hacer bien.

Sumamos una experiencia de más de **200 clientes, 450 proyectos** e infinidad de momentos, esfuerzos e ilusiones compartidas con nuestros clientes.

Impulsamos la transformación de nuestros clientes con **implicación, metodologías contrastadas y experiencia**. Es nuestra filosofía. Es TIME. T (Transformación), I (Implicación), M (Método), E (Experiencia).

¿TE INTERESA SABER MÁS?

Puedes descargar el documento completo a través del cual se ha elaborado este paper desde [aquí](#).

