



La Industria Alimentaria
Ganando Dimensión para Competir

**Ganar Dimensión.
Una necesidad para la industria
agroalimentaria española**

Ganar Dimensión.
**Una necesidad para la industria
agroalimentaria española**



PRÓLOGO DEL INFORME “GANAR DIMENSIÓN. UNA NECESIDAD PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA”

La Industria Agroalimentaria se abastece del sector primario, incrementa el valor añadido de las materias primas, crea y fija empleo en las áreas rurales, desarrolla producciones ligadas a una calidad diferenciada, mejora los niveles de renta y bienestar y actúa como nexo de unión entre el sector primario y el terciario contribuyendo a la formación de un entramado social, dinámico y estable.

Para cumplir con eficacia esas funciones es necesario que las industrias cuenten con un tamaño suficiente que les permita competir en los mercados y afrontar los actuales retos que se plantean en el escenario nacional, comunitario e internacional.

La atomización de la industria agroalimentaria existente en nuestro país es un obstáculo para su competitividad. Por ello, las Administraciones Públicas y, en particular, el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (MAPA) llevamos tiempo haciendo un esfuerzo importante para mejorar las condiciones de transformación y comercialización de los productos agrarios, cofinanciando con los Fondos Comunitarios inversiones en la industria agroalimentaria.

No obstante, es necesario realizar otro tipo de actuaciones complementarias que permitan diseñar estrategias de futuro para este sector tan importante en la economía nacional.

En este sentido, El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) y el sector industrial, representado por la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) han impulsado, a través de un Convenio de Colaboración, la realización de un trabajo de análisis sobre la realidad de nuestra agroindustria.

Fruto de ese interés mutuo es el presente estudio en el que han participado el banco Rabobank y el Instituto Internacional San Telmo que, como entidades especializadas, han elaborado el informe.

Cabe señalar, además, que forman parte del trabajo la exposición y explicación de casos reales y prácticos de empresas, que están en proceso de concentración o que ya lo han realizado. Entendemos que su ejemplo puede ser muy interesante para promover y despertar el interés entre las pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario por mejorar su estructura.

En esta segunda edición del informe se pretende actualizar los datos y seguir insistiendo en su difusión.

Uno de los objetivos que nos hemos marcado en este Departamento es la difusión de la información que se genera en los importantes estudios y trabajos de investigación que estamos impulsando. Somos conscientes de que el sector agroalimentario demanda documentos de reflexión que muchas veces no existen o que no son fácilmente accesibles.

Por ello, la difusión que ya se ha realizado de la primera edición del presente informe, así como la que está prevista realizar en 2005, que cuenta también con el apoyo de las Comunidades Autónomas, supone un gran avance para cumplir el objetivo citado.

Este estudio pretende ser una contribución más a las que desde el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación se están llevando a cabo en beneficio de la industria agroalimentaria.

Elena Espinosa Mangana
Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación

Madrid, 17 de marzo de 2005

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN. (Pág. 7)

1. Situación actual de la agroindustria española. (Pág. 9)

1.1. Importancia de la agroindustria Española en un contexto global. (Pág. 11)

1.2. Situación por sectores de la Agroindustria. (Pág. 18)

1.3. Situación por autonomías. (Pág. 21)

Instituto Internacional San Telmo

2. EI POR QUÉ: Causas de la reducida dimensión. (Pág. 34)

2.1. Algunas razones para Ganar Dimensión. (Pág. 40)

Instituto Internacional San Telmo

3. Como ganar tamaño en la Empresa Agroalimentaria Española. (Pág. 47)

3.1. Situación Internacional: razones para la concentración. (Pág. 47)

3.2. Alternativas para ganar tamaño. (Pág. 53)

Rabobank Internacional

ANEXOS (Pág. 63)

Este informe ha sido elaborado para servir de apoyo en las Jornadas que se desarrollan bajo el título: "La Industria Alimentaria: Ganando Dimensión para Competir", durante al menos los años 2004 y 2005. Su contenido tiene como objeto exclusivo el de ilustrar a los participantes en dichas jornadas sobre las situaciones descritas.

La reproducción total o parcial es libre, rogándose la mención de la fuente y su comunicación a la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB). Documento elaborado en enero de 2004.

0. INTRODUCCIÓN

La industria española de alimentación y bebidas se caracteriza por la coexistencia de empresas de tamaños muy diferentes, con predominio de las de reducida dimensión, y operando en un entorno en el que la tendencia generalizada de la mayor parte de los mercados de alimentación y bebidas (como los del resto de sectores económicos incluida la distribución) se encaminan a una reducción del número de operadores.

Sin ánimo de dar a este documento un carácter apocalíptico, parece sensato pensar que los supervivientes a este proceso, tendrán tres perfiles; Los líderes (aquellos que se habrán asegurado un tamaño suficiente para poder negociar con garantías con la distribución). Los sin marca (aquellos otros con estructuras de costes muy ajustados, que compitan con una oferta basada en el precio y completada con la producción para marcas del distribuidor), y los de nicho (compañías de ámbito regional, que se circunscriban a mercados de nicho, muy limitados y a canales minoritarios).

Aunque la avalancha de operaciones de compra, fusiones, absorciones, alianzas, etc. parece avalar esta teoría, es obvio que su grado de cumplimiento dependerá mucho de las características de cada uno de los sectores, y la reacción de cada empresa.

El primer objetivo de este estudio, es hacer reflexionar sobre las causas de la atomización del sector agroindustrial español, partiendo de una 'fotografía' actual del mismo.

En segundo lugar, este documento pretende aportar razones concretas por las que las empresas de la industria de alimentación y bebidas deben apostar por dimensión.

En tercer lugar, se presentan las alternativas a las que pueden optar las empresas agroindustriales en aras de lograr una dimensión más competitiva o competir en alguno de los perfiles arriba mencionados.

Posteriormente, y a título ilustrativo, se adjuntan las experiencias prácticas de algunas empresas españolas que ya han dado el salto a aumentar su dimensión.

En los primeros tres ejemplos que se exponen (Sos, Cuétara, y Koipe), se pretende hacer un seguimiento histórico de las acciones que permitieron el CRECIMIENTO, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN del hoy Grupo SOS en los últimos siete años, en los que la facturación pasó de 72,2 a 789 Millones de Euros y los beneficios netos de 0,650 a 28 Millones de Euros.

El cuarto ejemplo, Agro Sevilla, es el de una cooperativa de segundo grado dirigida eficientemente y que ha logrado CRECER Y POSICIONARSE en tan sólo 25 años, como líder mundial de su sector: la aceituna de mesa.

El siguiente ejemplo, Grupo Ybarra, muestra una experiencia de consolidación y CRECIMIENTO de una empresa familiar agroalimentaria a través de un proceso de REESTRUCTURACIÓN y del establecimiento de ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

El sexto ejemplo, Conservas Ubago, ilustra el crecimiento mediante la AMPLIACIÓN DE CAPITAL a través de empresas de capital riesgo, la diversificación, la ADQUISICIÓN de la empresa por parte de los directivos, y estrategias de reestructuración y especialización para obtener DIMENSIÓN.

En Heineken Temáticos, se analiza cómo tras la ADQUISICIÓN de El Águila y Cruzcampo y la posterior FUSIÓN de ambas, se desarrolla una estrategia de CRECIMIENTO y obtención de DIMENSIÓN en un mercado maduro, a través del establecimiento de bares temáticos que creen marca e incrementen el consumo en zonas geográficas de baja participación.

En el octavo ejemplo, Europastry, se presentan un conjunto de estrategias de CRECIMIENTO, diversificación e internacionalización vía CONSORCIOS que han permitido a este grupo posicionarse como líder de su sector.

El siguiente, OMSA, narra el ejemplo de una empresa del sector cárnico con cincuenta años de movimientos en el sector en pro del dimensionamiento e internacionalización.

Los dos últimos ejemplos, narran la importancia que para las industrias agroalimentarias tienen las inversiones I+D, y la influencia negativa que ha ejercido tradicionalmente la atomización del sector en España. Se trata de dos iniciativas de COOPERACIÓN INVESTIGADORA: El Centro Técnico Nacional de Conservas Vegetales, y el Centro Técnico Nacional de Productos de la Pesca.

Este documento, pretende por tanto, lejos de servir de manual o tratado de economía, aportar de la forma más clara posible algo de luz a las empresas de la industria de alimentación y bebidas que quieran seguir siendo competitivas y sobrevivir al presente y futuro en el que se desenvuelven, sensibilizando al lector con la importancia que tiene ganar dimensión para las industrias agroalimentarias.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGROINDUSTRIA ESPAÑOLA

A escala mundial, la industria agroalimentaria está haciendo frente a mercados muy diferentes que podríamos agrupar en tres categorías: el mercado de consumidores de bajos ingresos y cliente habitual de **productos básicos**, el del consumidor de ingresos medios (con una población creciente con el desarrollo de economías emergentes) con tendencias de consumo hacia **productos de más valor añadido** e influenciado por los gustos regionales y por último, un reducido pero en crecimiento mercado asociado a un consumidor que exige productos de más valor añadido, con un **80% de comida procesada** en la cesta de la compra, y para que el que los **valores** como lo sano, lo dietético, etc. cobran cada vez más importancia.

Así, la industria agroalimentaria, ha de dar respuesta a mercados muy dispares, suministrando al consumidor muy diversos productos (con tendencia a los de más valor añadido) y en un clima de competencia global, que, está originando una reducción del número de empresas por la concentración y la consecuente aparición compañías de gran dimensión.

*A escala mundial, decrece el número
de empresas y crece el número de productos*

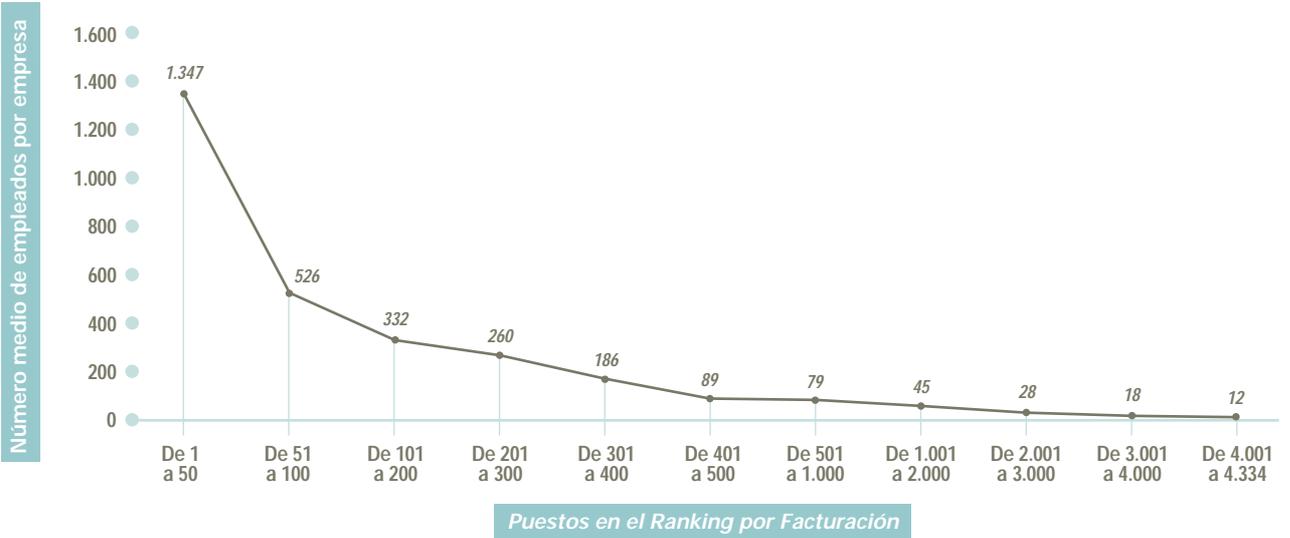
¿Pero **qué es** ganar dimensión? ¿**Cómo se mide** la 'Dimensión' o el 'Tamaño' de una empresa de la agroindustria?

En el contexto de este documento, y en muchas otras fuentes de información, la dimensión se puede medir en términos de **Facturación** o en términos de **Número de Empleados**. De esta forma se constata que, en el actual entorno social, tecnológico y cultural de la década de los 90 y hasta estos primeros años del 2000, los primeros puestos en el ranking de las principales empresas de la Industria Agroalimentaria a nivel mundial, vendrán ocupados por las empresas de 'mayor dimensión' que en términos globales suelen ser las que tienen más empleados (diluyéndose así los efectos de industrias más o menos productivas y dedicadas a actividades de más o menos valor añadido).

En la figura adjunta se observa cómo las 50 primeras empresas españolas en facturación, tienen una media de más de mil doscientos empleados, número, que se reduce notablemente cuando consideramos las siguientes cincuenta empresas en el ranking (de los puestos 51 a 100). Además, este comportamiento se mantiene en todo el ranking por facturación. De esta forma, las zonas del ranking ocupadas por las empresas de mayor facturación, vendrán también caracterizadas en general por las empresas de mayor número de empleados y decreciendo este número de forma monótona conforme bajamos en los puestos en el ranking. Queda así demostrada la **correlación** existente entre ambas magnitudes que utilizaremos a lo largo de este documento para referirnos a la dimensión.

Figura 0

Correlación entre el Número medio de empleados en empresas de la agroindustria y su posición en el Ranking por Facturación.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Alimarket.

Nota: Esta reflexión ha de ser interpretada con precaución y en ningún caso pretende afirmar que un aumento en el número de empleados conduce directamente a un aumento en la facturación (máxime en una sociedad que se encamina a la máxima eficiencia de los procesos y la sustitución de muchas tareas humanas por las de descubrimientos de la robótica o las tecnologías de la información). Su objetivo es mostrar que globalmente y sólo globalmente en la situación actual, la dimensión de las empresas puede medirse bien sea por número medio de empleados o por facturación, ya que ambas magnitudes están directamente relacionadas.

1.1 Importancia de la agroindustria Española en un contexto global.

La importancia de Europa en la agroindustria mundial

Europa desempeña un papel fundamental en este marco en el que se desarrolla la industria agroalimentaria. Su producción, excede incluso a la de Estados Unidos y tal como puede apreciarse en la Figura 1, en 2000, la producción de la industria agroalimentaria de la Unión Europea ocupaba el primer puesto. Por otro lado, la agroindustria europea emplea a más de dos millones y medio de personas, siendo sólo superada por países como China.

Comparación Internacional de la Industria de Alimentación y Bebidas. (2000)

Producción (billones de euros)	
Unión Europea	593
Australia	35
Canadá*	36
China**	65
Brasil**	46
Japón*	259
Estados Unidos	510

*1998, **1999

Fuente: Agriculture & agri-food Canada, Australia Food and Grocery Council, Eurostat, CIAA/UNEP informe 2001.

1999	Valor añadido (billones de dólares)	% del total de la industria manufacturera	Nº Establecimientos	% del total de la industria manufacturera	Nº Empleados (x 1.000)	% del total de la industria manufacturera
Unión Europea	136,0	10,7	25.746	-	2.548	11,8
Australia *	10,6	19,9	4.412	8,1	163	17,2
Brasil*	-	-	45.000	-	800	19,6
Canadá*	13,8	10,9	3.206	9,8	218	12,7
China	-	-	19.773	-	3.840	-
Japón*	101,4*	10,2	65.212	10,9	1.294	13,1
Estados Unidos	205,8*	12,1	29.405	8,2	1.606	9,6

*1997

Fuente: United Nations, Japan Food Industry Center, US Census Bureau, Eurostat, CIAA/UNEP informe 2001

La importancia de España en la agroindustria Europea

En la Unión Europea (UE), el Sector de la Industria de Alimentación y Bebidas está liderado por la producción de Francia, Alemania y Reino Unido, ocupando Italia y España un nada despreciable cuarto y quinto lugar respectivamente (ver Figura 2).

Figura 2

Estructura / Producción por país en la Europa de los 15 (estimación 2000).

Estimación 2000	Producción*		Valor añadido*		Nº empleados**		Número de empresas	
Europa de los 15	593		133		2.666		26.095	
Bélgica	23	(1)	5		62		754	
Dinamarca	16	(1)	4		83	(1)	275	
Alemania	119		27		548		6.035	
Grecia	5		1		43		1.036	(1)
España	60	(1)	13		363	(1)	3.040	
Francia	121	(2)	21		400		3.645	
Irlanda	15		4		47		687	(1)
Italia	63		12		197		2.844	
Países Bajos	35		6		103		876	
Austria	11	(1)	3		77	(1)	664	
Portugal	11	(1)	2		112	(3)	1.916	(3)
Finlandia	8	(1)	2		43	(1)	1.785	(1)
Suecia	15	(1)	3		54		338	
Reino Unido	91	(1)	30	(1)	534	(1)	2.200	

(*) Importes actuales (billones euros)
(**) x 1000

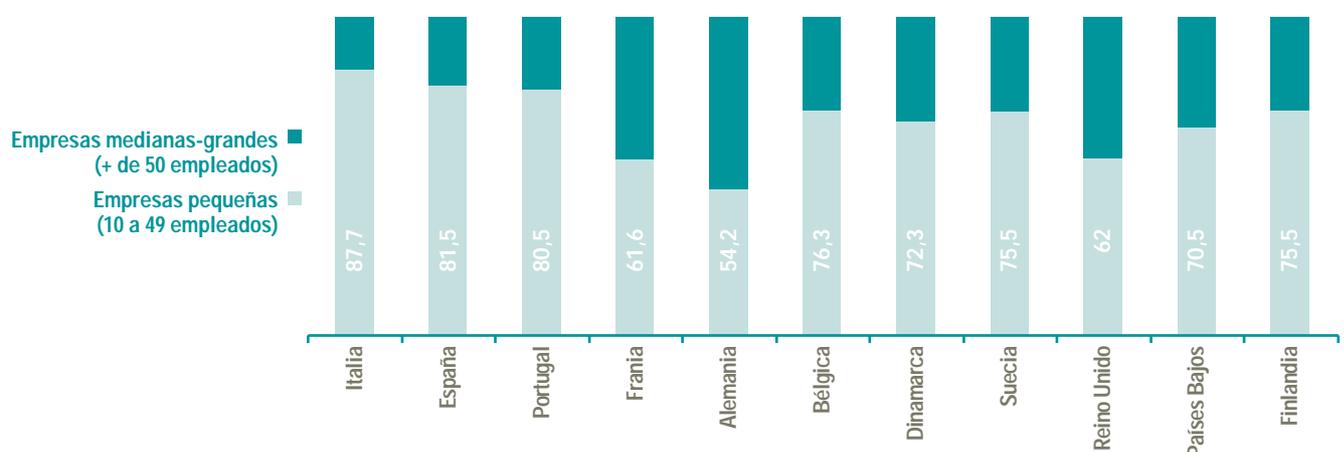
Empresas con más de 20 empleados excepto
(1): más de 1 empleado
(2): más de 3 empleados
(3): más de 9 empleados

Fuente: Eurostat, CIAA y Federaciones.

En cuanto a la dimensión de las empresas, las agroindustrias de la UE constituyen un sector muy heterogéneo que va desde las muy frecuentes pequeñas y medianas empresas de origen familiar, a grandes multinacionales. En términos generales, **más del 90% de las compañías son de pequeña y mediana dimensión**. La concentración de la producción es característica principalmente de los países del norte de Europa: Reino Unido, Dinamarca y Suecia.

Curiosamente, en España resulta llamativo que, tal como se expone más adelante en este documento, siendo la agroindustria el primer sector manufacturero español (y responsable por tanto de una parte importante de la economía del país), según la CIAA¹, en 1999 el 82% de sus empresas eran pequeñas compañías, de menos de 50 empleados, conformando así el tejido industrial más atomizado la UE, y sólo superada por Italia con un 88% (ver Figura 3). Contrasta así esta situación con la de países como Reino Unido, segundo en el ranking de producción europea y con una proporción de pequeñas y medianas industrias del 62%.

Figura 3

Distribución de empresas europeas según el tamaño (1999)

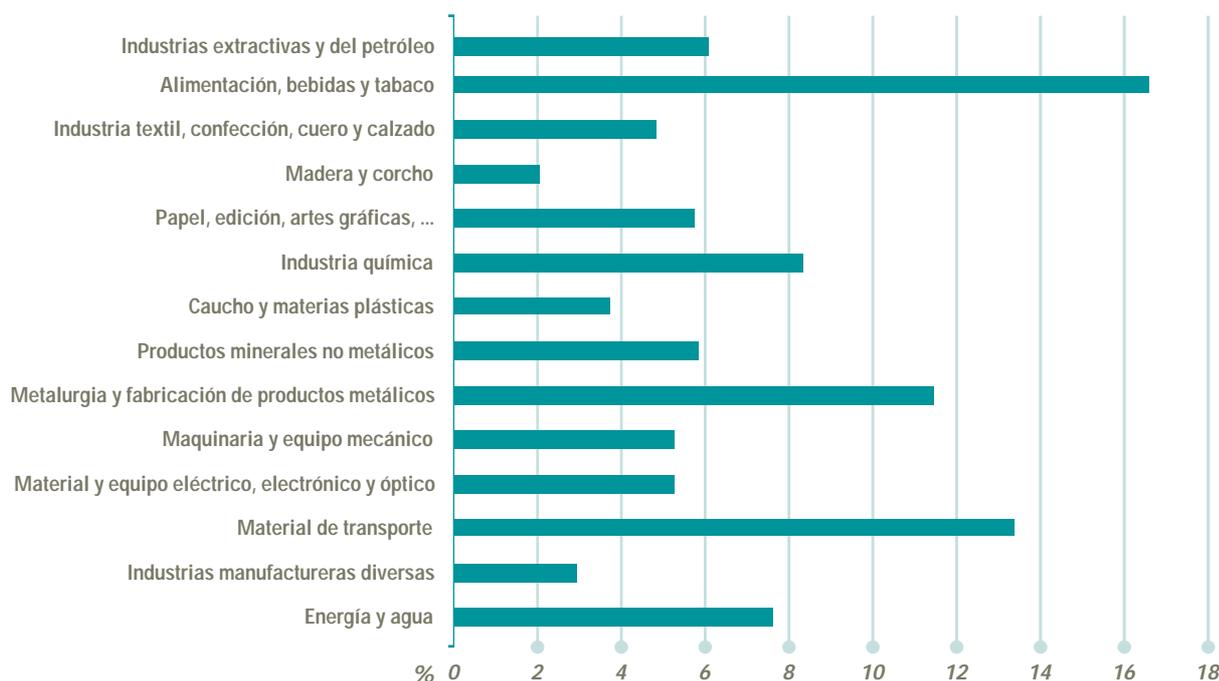
Fuente: CIAA y Federaciones. Data and Trends of the food and drink industry in the member states. Octubre de 2002

¹ CIAA, Confederation of the food and drink industries of the EU. Es la Confederación de industrias de alimentación y bebidas de la Unión Europea.

La importancia de la agroindustria española en el conjunto del Sector Industrial español.

Tanto como demandante de materias primas del sector agrario como generadora de empleo y de valor añadido, la industria alimentaria tiene un peso considerable en el contexto de la industria española. La actividad industrial del sector agroalimentario asume una parte importante de la producción industrial nacional ocupando el primer sector de la industria manufacturera española y además, consumiendo el 70% de la producción agrícola.

Reparto de la Producción del Total de la Industria en España. (2003)



Fuente: INE (22 de noviembre de 2004. Encuesta Industrial de Empresas 2003)

Figura 4

Principales indicadores de la Industria Agroalimentaria. Año 2002.

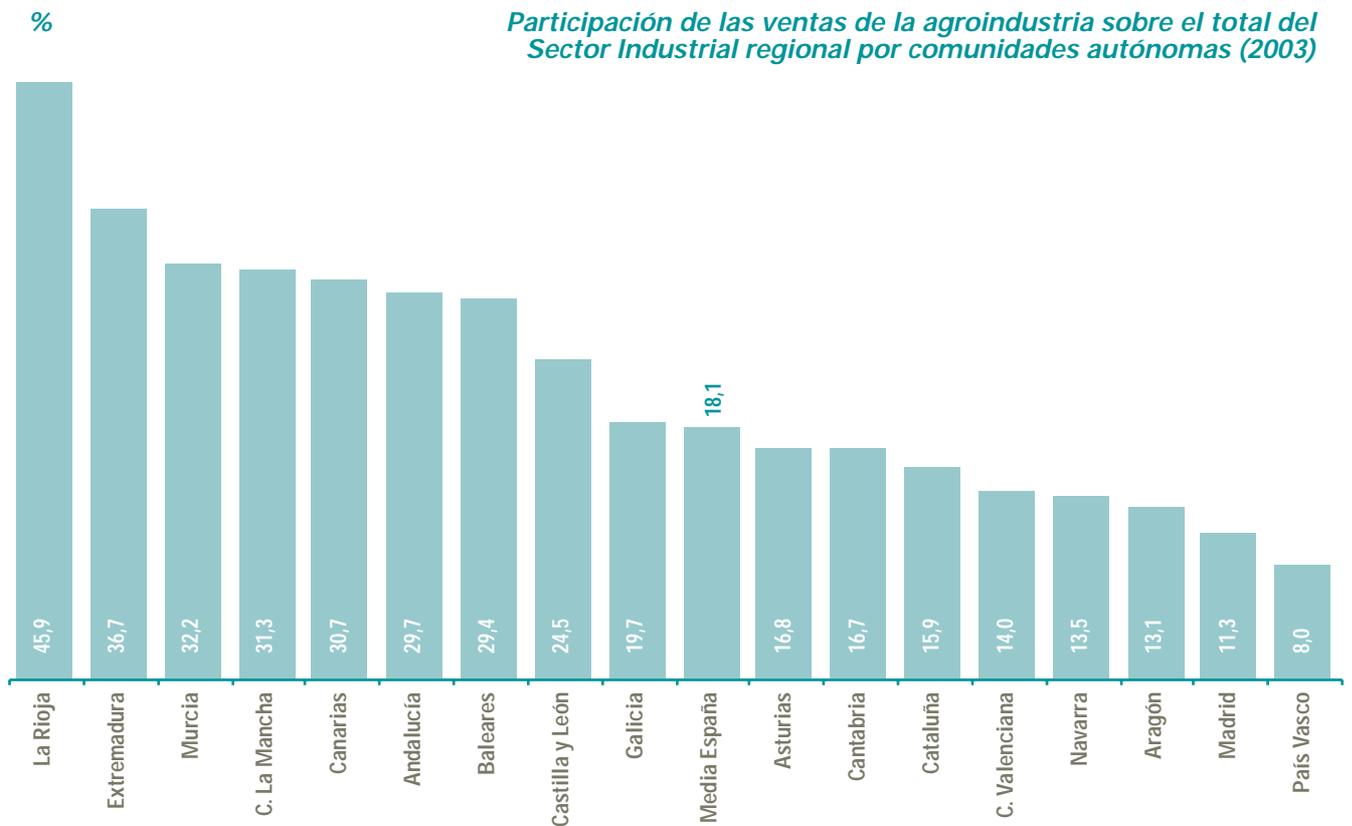
Indicadores (2003)	Industria Agroalimentaria (IA)	Total industria	IA sobre el Total de la Industria (%)
Personas ocupadas (n°)	365.627	2.662.093	13,7
Ventas netas de productos (miles de euros)	64.522.603	375.314.001	17,1
Valor añadido (miles de euros)	15.297.420	121.946.753	12,5
Consumo materias primas (miles de euros)	36.998.586	181.276.031	20,4
Consumo otros aprovisionamientos (miles de euros)	4.969.188	31.882.219	14,7
Consumos y trabajos otras empresas (miles de euros)	48.309.049	272.013.840	17,7
Gastos de personal (miles de euros)	8.258.235	69.309.872	11,9
Inversiones en activos materiales (miles de euros)	3.199.405	22.769.522	14

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) a partir de datos INE.

Figura 5

Esta importancia de la industria agroalimentaria respecto al total de la industria manufacturera española es distinta según las diferentes comunidades, alcanzando más relevancia en las regiones eminentemente agrarias (ver Figura 6). Así en La Rioja, Extremadura, Murcia y Andalucía el peso de la agroindustria sobre el total del sector industrial de la región es mucho mayor que en las regiones más industrializadas como el País Vasco y Madrid.

Figura 6



Fuente: Elaboración Alimarket con datos de Encuesta Industrial de Productos INE.

Por otro lado y en relación con la exportación de productos españoles (ver Figura 7), la agroindustria española es también un sector de peso respecto al resto de actividades.

Los 50 sectores más exportadores en 2002.

Figura 7

Orden	Sector	Millones de euros
1	Vehículos de transporte	17.026,36
2	Productos químicos	9.960,66
3	Equipos, componentes y accesorios de automoción	8.578,88
4	Productos hortofrutícolas frescos y congelados	5.018,73
5	Productos Siderúrgicos	3.214,89
6	Electrónica e Informática	2.723,27
7	Materias textiles	2.334,93
8	Material eléctrico	2.320,48
9	Electrodomésticos	2.006,28
10	Prendas textiles de vestir	1.814,06
11	Combustibles y lubricantes	1.743,46
12	Calzado	1.618,68
13	Pavimentos y revestimientos cerámicos	1.573,55
14	Semimanufacturas de madera y papel	1.461,41
15	Otros productos no comprendidos en otro sector	1.412,23
16	Grasas y aceites	1.259,82
17	Productos sin elaborar	1.243,36
18	Productos semielaborados metálicos no ferrosos	1.228,15
19	Envases y embalajes	1.208,76
20	Artículos deportivos	1.174,15
21	Pescados, moluscos, y crustáceos frescos y congelados	1.108,50
22	Otros materiales de construcción	1.079,05
23	Artículos de parafarmacia, limpieza e higiene	1.010,01
24	Muebles	1.005,90

Orden	Sector	Millones de euros
25	Equipos y material de transporte	990,74
26	Vinos	923,14
27	Carnes y despojos frescos y congelados	856,18
28	Equipos para manipulación de fluidos	824,53
29	Defensa y seguridad militar	793,74
30	Demás maquinaria y bienes de equipo	786,27
31	Productos editoriales	726,26
32	Equipamiento para colectividades	682,95
33	Semillas y frutos	680,74
34	Ferretería	680,20
35	Maquinaria de elevación, transporte y manutención	676,43
36	Piedra natural y sus manufacturas	676,03
37	Cueros y pieles	615,38
38	Instrumentación científica y técnica	592,42
39	Perfumería, cosmética y peluquería	554,59
40	Equipo médico-hospitalario	537,81
41	Conservas vegetales y de frutas	530,03
42	Artículos de papelería, escritorio y dibujo	445,58
43	Leche y derivados lácteos	401,02
44	Bebidas sin alcohol	399,65
45	Azúcar y productos de confitería	378,29
46	Maquinaria herramienta para trabajar con metales	377,78
47	Preparados y conservas de pescado y marisco	364,45
48	Componentes, accesorios y herramienta de corte para maquinaria	363,76
49	Juguetes y juegos	348,22
50	Alimentación diversa	347,35

Fuente: ICEX

En cuanto a la dimensión de sus empresas, la agroindustria en España pertenece al grupo de los sectores industriales menos concentrados tradicionalmente², junto al sector de la Madera (incluyendo muebles y otras manufacturas), al Textil (incluyendo confección, cuero y calzado), y al de Productos Metálicos.

***Pertenece al grupo de los sectores industriales
menos concentrado tradicionalmente***

Los cambios en el entorno que rodea a la empresa agroindustrial española y sobre todo, los acontecidos desde la incorporación de España a la CEE en la segunda mitad de los ochenta, han requerido un notable esfuerzo en cuanto a capacidad de crecimiento y expansión internacional de las empresas del sector.

² Según el estudio 'La Concentración en la Industria Española, 1966-1997.' Tomás V. Ruiz Céspedes. Universidad de Castilla la Mancha.

Las características que les han ayudado en este intento han sido: Las ganancias en la productividad (unos salarios y precios más bajos), la presencia en muchas ocasiones de capital extranjero (más concentrado en las grandes empresas y en sectores con gran potencial económico absorbiendo así importantes cuotas de mercado), y el incremento de tamaño de algunas de estas compañías (generalmente debido al crecimiento, vía fusiones, adquisiciones, o asociacionismo).

De hecho, a partir de la adhesión se intensificaron los procesos de concentración e internacionalización del sector, teniendo como protagonista de este dinamismo reestructurador, la entrada de capital extranjero dirigido, principalmente, al control de los canales de comercialización y a la adquisición de cuotas orientadas al mercado nacional.

Fruto de esta situación hemos asistido en los últimos años a un importante crecimiento de las exportaciones de productos agroalimentarios. Así, entre los años 1995 y 1999 las exportaciones han crecido un 54,5%, lo que supone un 30% por encima de las importaciones que aumentaron un 24,6%. El área con la que se mantiene un flujo comercial de mayor importancia en el sector agroalimentario es la Unión Europea, sin despreciar otros destinos que incrementaron sus exportaciones entre 1999 y 2000 como China (51,4%), México (46,8%), Polonia (39,8%), República Checa (32,7%) e Italia (30,5%). Estas cifras nos perfilan la importancia que han adquirido los mercados exteriores para nuestras empresas, que en los últimos años han tomado especial conciencia de la importancia de abrirse camino en mercados internacionales.

Sin embargo, este fenómeno de concentración del sector agroindustrial, que inicialmente se vio muy impulsado por la entrada de España en la UE y la necesidad de ampliar la extensión de los mercados, no ha culminado aún: El número de operaciones ha descendido en la última década y además, se ha desacelerado el proceso de concentración en el sector agroindustrial mirado globalmente, dibujándose aún un panorama muy atomizado en las agroindustrias nacionales.

***Es un mercado caracterizado por la
reducida Dimensión de las compañías***

Así pues y tal como se observa en la Figura 8, la industria de alimentación y bebidas española englobaba en 2003 a 33.275 empresas de las que el 3,39% tienen más de 50 trabajadores, mientras que el 82,75% o bien no tiene asalariados o cuenta con menos de 10. En comparación con el total de la industria española, se observa que la estructura es muy similar, reproduciéndose la atomización y dualidad de las empresas. Por otra parte, las empresas del total de la economía muestran una situación más extrema, en la medida en que más de la mitad de las empresas españolas no tiene ningún asalariado, situación en la que se encuentra un 27,65 por ciento de las empresas de la industria agroalimentaria.

En resumen, puede decirse que **la agroindustria española es un elemento fundamental, generador de empleo y riqueza, para la economía del país** y en el marco de un sector dinamizador de la economía europea y mundial. De hecho, le ha llevado a ocupar el cuarto puesto en valor añadido y el quinto puesto en facturación de entre todas las agroindustrias de la Europa de los 15. Sin embargo, a pesar del fenómeno de concentración impulsado por la entrada de España en la UE y la necesidad de ampliar la extensión de los mercados, todavía el sector de la industria de alimentación y bebidas española se caracteriza por tener un alto componente familiar, ser poco abierta a los mercados exteriores (aún gozando generalmente de buena salud financiera) y además, estar constituidas por **compañías de reducida dimensión**.

Número de empresas por estrato de asalariados (1 de enero de 2003)

Empleados		0	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 a 449	Más de 500	Total
Total economía	Nº	1.459.938	1.182.845	145.442	19.888	3.540	1.506	2.813.159
	%	51,90	42,05	5,17	0,71	0,13	0,05	100,00
Total industria	Nº	76.859	125.893	37.737	6.010	1.128	411	248.038
	%	30,99	50,76	15,21	2,42	0,45	0,17	100,00
Alimentación y Bebidas	Nº	9.199	18.335	4.612	866	193	70	33.275
	%	27,65	55,10	13,86	2,60	0,58	0,21	100,00

Fuente: FIAB, a partir de datos del DIRCE (Datos de empresas locales)

Figura 8

Algunos datos de la agroindustria española. Año 2003

- La producción de la industria alimentaria en el año 2003 ascendió a 62.116 millones de euros, creciendo un 5,5 por ciento respecto al año 2002 en términos nominales (a precios corrientes). En términos reales (es decir, descontando la inflación), el crecimiento fue del 3 por ciento (frente a tan sólo el 0,7 por ciento en 2002).
- El mayor crecimiento de la producción física de la industria alimentaria no se traduce en similares incrementos de valor para los fabricantes, en la medida en que cada año aumenta la participación de las marcas de los grandes distribuidores en las ventas finales de alimentos.
La producción que se vende con marcas de los distribuidores supone ya el 21,6 por ciento de las ventas de alimentos, un 9,1 por ciento más que el año precedente.
- La industria de alimentación y bebidas contaba con 33.275 empresas en 2003, que dieron ocupación a 437.975 personas, lo que supone un crecimiento en el empleo del 0,32 por ciento respecto al año anterior. El sector alimentario y de bebidas genera el 14,02 por ciento del empleo industrial y el 2,62 por ciento del empleo total de la economía española.
- Las exportaciones experimentaron un crecimiento del 4,74 por ciento en 2003 (situándose en 12.4 millardos de euros), mientras que las importaciones crecieron a un 2,73 por ciento (hasta alcanzar los 14 millardos de euros). La tasa de cobertura del sector registró un ligero aumento, situándose en el 88,25 por ciento.
- La inversión extranjera directa en la industria de alimentación y bebidas ascendió en el año 2003 a 948 millones de euros, lo que supone el 3,36 por ciento del total recibido por la economía española y el 4,96 por ciento de la inversión extranjera en la industria española.
Más del 98 por ciento de dicha inversión procede de los países de la Unión Europea y de los Estados Unidos de América. Por su parte, la inversión exterior de la industria de la alimentación y bebidas alcanzó los 361 millones de euros, lo que supone el 0,68 por ciento del total de la inversión exterior de la economía española y el 12,14 por ciento de la inversión exterior de la industria, concentrándose esta inversión básicamente en los países de la Unión Europea.
- El componente alimenticio del Índice de Precios de Consumo (IPC) subió un 4,1 por ciento durante 2003, frente al 2,6 por ciento del IPC General. A este respecto, destaca el diferente comportamiento registrado en los precios de los alimentos elaborados y los de los alimentos sin elaborar (incremento del 2,7 por ciento frente al 6,4 por ciento).
- Se reduce el diferencial de precios de alimentos y bebidas no alcohólicas respecto a nuestros competidores directos en el mercado europeo. Aún así, sigue siendo el doble que el diferencial observado para el Índice General. Por su parte, el diferencial en precios de bebidas alcohólicas y tabaco registra la mayor caída relativa, no sólo en durante 2003 sino en los últimos años.
- Finalmente, las compras del total de alimentación ascendieron a 37.434 millones de kilogramos/litros/unidades por un valor de 67 millardos de euros, lo que representa un incremento del consumo del 2,2 por ciento y del 4,8 por ciento del gasto respecto al año anterior.

Fuente: FIAB. Informe económico 2003

Figura 9

1.2. Situación por sectores de la Agroindustria.

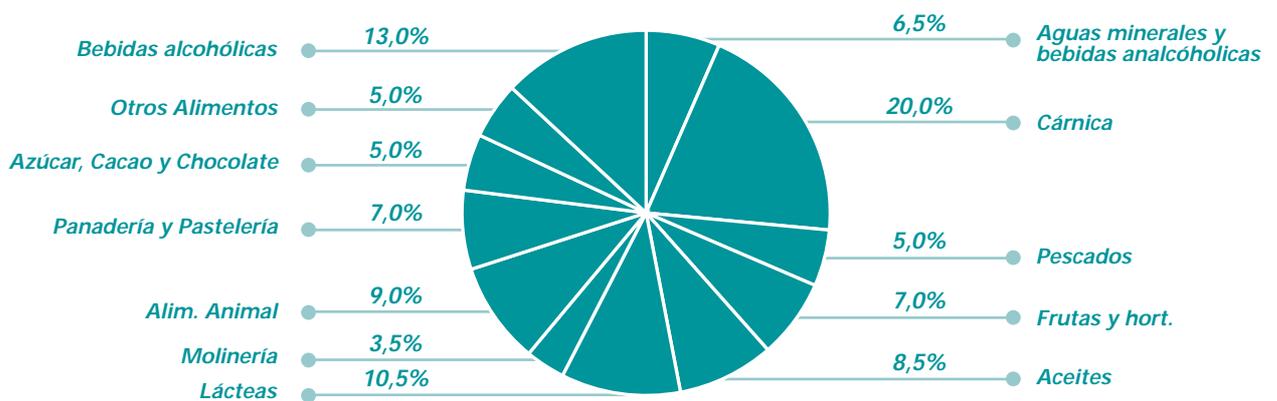
Los subsectores de la industria cárnica, de bebidas alcohólicas y lácteo aportan del orden del 45% a la producción total del sector en 2002 (ver Figura 10) , **lo que tiene una significación estratégica para la consolidación del sistema agroalimentario.**

Por otro lado, los sectores de platos preparados, patatas congeladas, otras leches y las aceitunas, están cobrando gran importancia por su crecimiento en las cantidades ingeridas por el consumidor en oposición a lo que sucede con los sectores del aceite de girasol, zumo de uva y el mosto, y espumosos y cavas (datos 2002). Sin embargo, de su análisis en valor, los mayores incrementos del consumo se producían en los frutos secos, la miel, los platos preparados, el aceite de girasol y otras productos lácteos.

Además, es de destacar la importancia que tienen los sectores de los productos de panadería y pastelería, que ocupan a la cuarta parte del empleo en la industria alimentaria, así como las industrias cárnicas, por el empleo que generan en el sector.

Figura 10

Participación de los Subsectores de la agroindustria en la Producción bruta (en miles de euros, año 2002)



Fuente: Fiab. Perfil de la Industria Agroalimentaria Española 2003.

En cuanto al **comercio fuera de las fronteras nacionales**, la agroindustria española exporta esencialmente bebidas (primer sector en exportación), conservas vegetales y cárnicos (ambos con tendencia creciente en el periodo 98-00), y aceite de oliva. En cuanto al resto de los subsectores, todos manifiestan una tendencia exportadora creciente a excepción de los productos de molinería, cacao y café, té y especias, y es de destacar los productos transformados, que cayeron un 12,1% en 1999, y un 2,8% en 2000.

Entre los **sectores que más importan** se encuentran el de los productos transformados, bebidas, industrias lácteas, residuos industriales alimentarios y alimentación animal, industrias cárnicas y preparaciones alimenticias, produciéndose en todos ellos un progresivo aumento en las importaciones desde 1998.

Esta situación hace que considerando las **tasas de cobertura** (exportaciones / importaciones) por capítulos arancelarios (Figura 11), algunos subsectores presentan en 2002 tasas muy superiores al 100 por ciento, tales como las grasas y aceites (425,3 por ciento), preparados de legumbres, frutas, etcétera (275,7 por ciento) y gomas y resinas vegetales (222,4 por ciento), y otros no llegan al 50 por ciento, tales como semillas (11,06 por ciento), cereales (25,9 por ciento) y residuos de industria alimentaria (26,2 por ciento). Además puede observarse cómo la crisis de exportación del aceite de oliva en 1999 supuso una pérdida considerable para el sector. Afortunadamente, el año 2000 reafirmó la importancia del aceite en el sector, con un aumento de las de las exportaciones hasta en un 36%, se redujo la importación (hasta cuatro veces), y el saldo final volvió a ser positivo.

Tasas de Cobertura por capítulos arancelarios

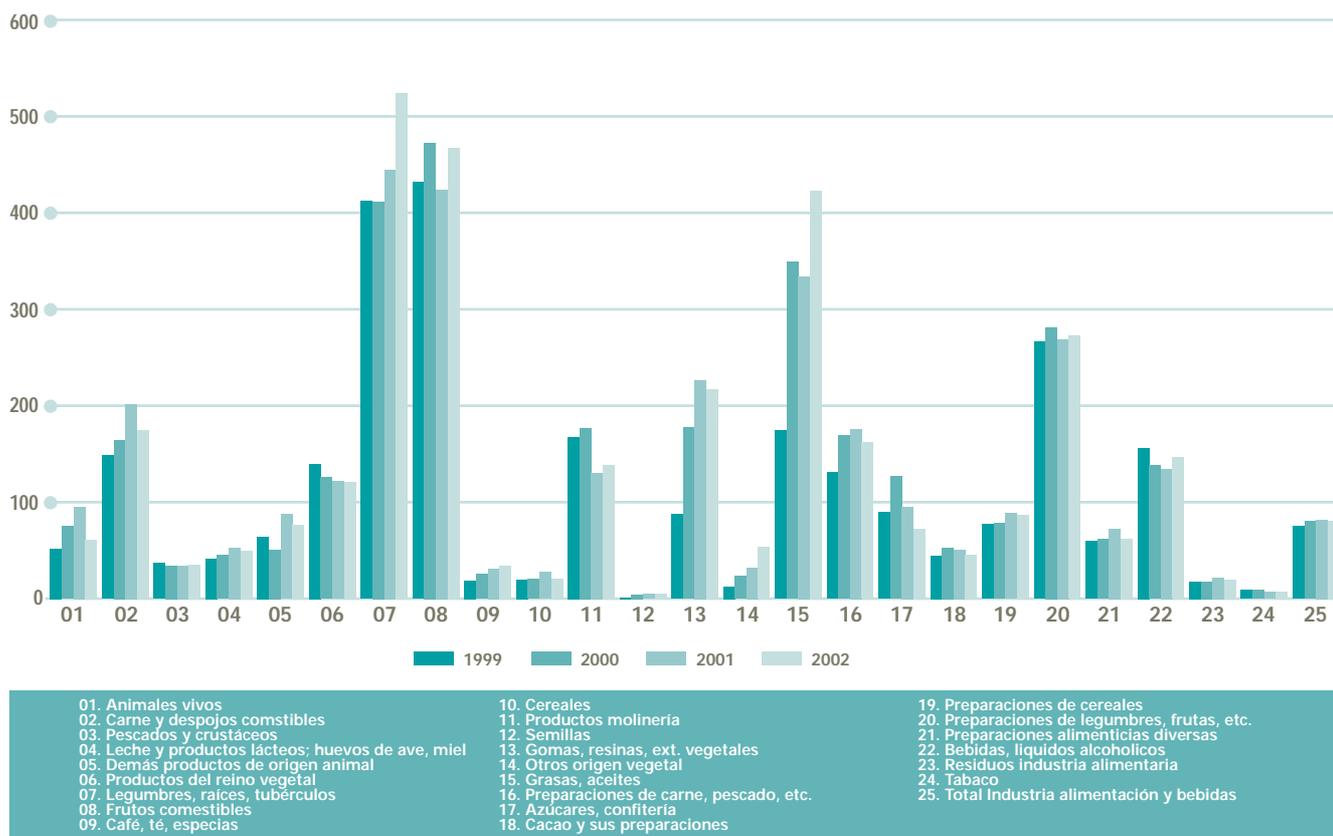


Figura 11

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la FIAB y de Aduanas e Impuestos Especiales.

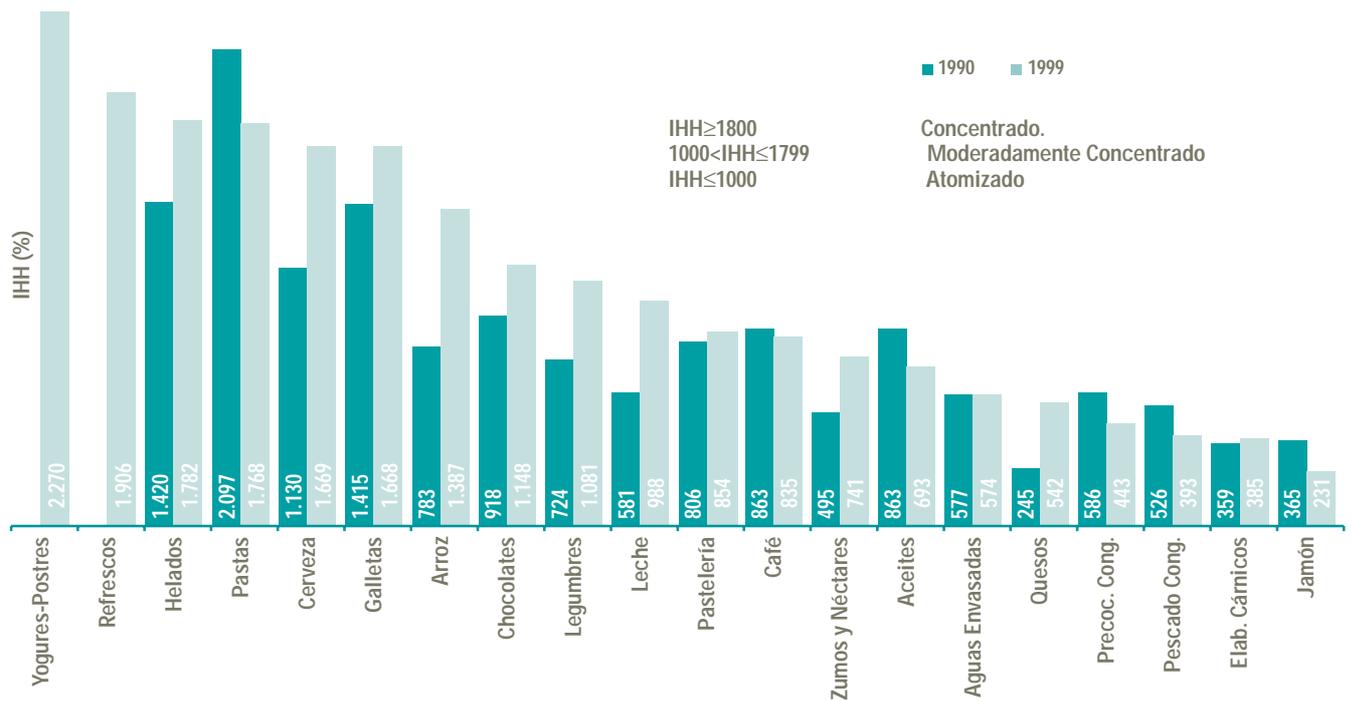
Anteriormente se mencionaba que **considerando la agroindustria globalmente, se ha producido una desaceleración** en el proceso de concentración. Sin embargo, analizando el comportamiento de las diferentes categorías de productos de la agroindustria, las inclinaciones en cuanto a la concentración para ganar dimensión son muy dispares.

Efectivamente el proceso dista mucho de ser homogéneo: conviven un pequeño grupo de sectores que pueden ser técnicamente considerados como concentrados (yogures, refrescos y cervezas), con otros en los que la atomización es la marca dominante (precocinados congelados y elaborados cárnicos, por ejemplo), mientras que la mayoría se encuentran, al menos de momento, en un punto intermedio. Los sectores con mayor número de empresas en España en su conjunto son los de "Pan. Bollería, pastelería y galletas" y "Cárnico".

Para analizar cómo ha evolucionado la concentración de los distintos mercados en base a una cobertura integral de cada uno de ellos, sin marginación de canales, e incluyendo a todas aquellas empresas que tengan una estructura industrial, es preciso elegir un indicador que mida el grado de concentración de los distintos sectores que componen la industria de alimentación y de bebidas. Uno de los más habituales es el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH)³, de modo que según el valor que tome, el sector estará más o menos concentrado y así se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Concentración de la Industria Agroalimentaria medido según el indicador IHH (%)



Fuente: Alimarket

Como puede observarse en este gráfico, de los 20 sectores estudiados en 1999, los sectores que pueden considerarse concentrados (con un índice superior a 1800) son los de Yogures y Postres, y Refrescos, los moderadamente concentrados (con un índice entre 1000 y 1799) los de Helados, Pastas, Cerveza, Galletas, Arroz, Chocolates y Legumbres y los aún atomizados (con el índice inferior a 1000), los restantes sectores siendo más llamativo el de los Elaborados Cárnicos y Jamón. El sector de la industria láctea, por otro lado, se sitúa a punto de incluirse dentro de los sectores moderadamente concentrados.

Parece claro que **la década de los noventa estuvo ya protagonizada por una incipiente concentración**. De hecho, con las operaciones que se dieron para ganar dimensión, el protagonismo de las cinco primeras empresas en cuota de mercado en sectores como la leche de consumo, cervezas, galletas, legumbres y zumos daba un vuelco a la estructura del mismo.

³ El índice IHH se calcula mediante la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado de cada empresa. En el presente análisis, dichas cuotas se han medido en términos de volumen. Precaución: En algunos sectores existe la posibilidad de que se hayan incluido producciones duplicadas (aquellas partidas que un fabricante elabora para un segundo que lo comercializa con su propia marca) y otras redondeadas que, estimamos, no desvirtúan el resultado final. Fuente: Alimarket.

Según los datos disponibles, entre 1990 y 1999 ha habido una disminución del 2,3% en el número de empresas controladas, especialmente notable para sectores como el cervecero (-50%) y el cafetero (-45%), si bien el número de fabricantes de helado con una dimensión industrial ha crecido un 82% y el de envasadoras de legumbres un 56%. En términos de producción, la muestra controlada ha crecido un 35,9% de media, correspondiendo los crecimientos más espectaculares a pastelería (127%) y jamón (105%).

En 1990, sólo había tres mercados en los que los tres primeros operadores reunieran una cuota superior al 50%: helados, pastas y galletas. Esta situación contrastaba con la de sectores como elaborados cárnicos, jamón y queso, en los que las 10 mayores empresas controlaban menos de la mitad del volumen comercializado. Esta situación dio un vuelco radical en los siguientes ejercicios, hasta el punto de que, en 1999, en 7 sectores más del 50% del mercado correspondía a los tres primeros grupos, en 13 a los 5 mayores y en 18 a los 10 primeros. Bien es cierto que en 1999 se han incorporado los mercados de yogur, refrescos, arroz y pastelería, que con excepción de este último presentaban ya un elevado índice de concentración en 1990.

Los sectores en los que se han producido más operaciones de compra-venta son los de Bebidas Alcohólicas e Industria Cárnica, destacando también las numerosas operaciones en el sector de Conservas Vegetales. Las empresas que han protagonizado estas operaciones suelen ocupar una posición secundaria en el mercado, ya que su aportación positiva al aumento de la concentración en el sector no se manifiesta directamente en un incremento de la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas.

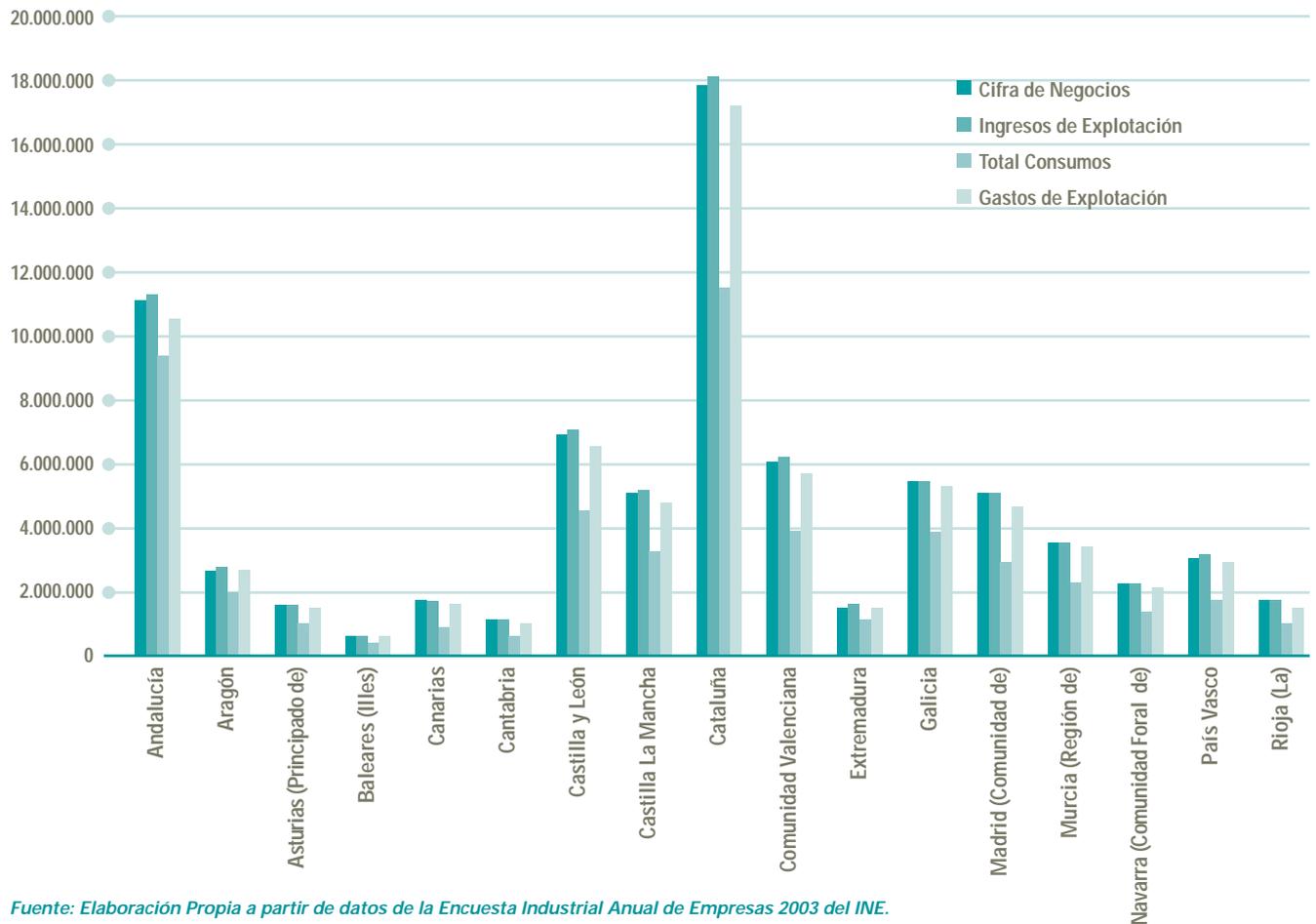
1.3. Situación por autonomías.

Las Comunidades Autónomas con más peso en el sector son Cataluña y Andalucía, seguidas a considerable distancia por Castilla y León, Valencia y Madrid, expresándose en esta distribución los dos factores de localización más importantes:

- *La proximidad a los grandes centros de consumo.*
- *La proximidad a los abastecedores de materias primas.*

Por otro lado, en cuanto a la aportación de cada región a la agroindustria nacional, en las figuras adjuntas se observan los principales datos de la agroindustria por comunidades y su contribución al valor de las ventas nacionales de productos fabricados de alimentación y bebidas en 2002.

Figura 13

Datos de la Industria Agroalimentaria por Comunidades Autónomas. Año 2003. (Miles de euros)

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Encuesta Industrial Anual de Empresas 2003 del INE.

Figura 14

Reparto del valor de las ventas de productos fabricados de alimentación y bebidas por autonomías (aportación a las ventas de la agroindustria nacional* en %). Año 2002.

Cataluña	22,3%	Madrid	5,5%	Canarias	2,2%
Andalucía	15,6%	País Vasco	4,5%	Asturias	1,7%
Castilla y León	9,5%	Murcia	4,2%	Extremadura	0,8%
C. Valenciana	8,0%	Aragón	3,4%	Cantabria	2,1%
Galicia	6,7%	La Rioja	3,0%	Baleares	1,2%
Castilla-La Mancha	6,7%	Navarra	2,7%		

*Facturación total España: 56.775 M.EUR

Fuente: ALIMARKET con datos INE

Andalucía

Numero de agroindustrias: Las industrias con sede en Andalucía son titulares de un total de 4.861 establecimientos industriales teniendo en su mayoría un único local.

Subsectores dominantes en número de empresas: El de "Pan. Bollería, pastelería y galletas" es el que agrupa a un mayor número de empresas y establecimientos, seguidos a bastante distancia del sector del "Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva", del sector "Cárnico", y a continuación, el sector de "Transformados de frutas y hortalizas".

Dimensión⁴: Un 69.6% del total pertenecen a la categoría de microempresas (entre 1 y 9 asalariados), un 18,6% son empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados asalariados) y por último, las industrias medianas y grandes suponen el 4,5% del total de las empresas. Se trata de sectores atomizados, en los que hay un claro predominio de las empresas con reducido número de empleados, y en los que las grandes empresas apenas tienen presencia.

Analizando su dimensión por sectores, destaca el sector "Lácteo", a la cabeza (por media de volumen facturado anual) seguido del sector de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas", frente al sector de "Pan. Bollería, pastelería y galletas", que como se verá en el resto de comunidades, es el que aglutina generalmente a mayor número de empresas pero con menor facturación anual media, siendo esto un reflejo de su reducida dimensión. Esta situación, es coherente, por otro lado, con el protagonismo del sector lácteo en las inversiones en nuevas instalaciones y las últimas operaciones para ganar tamaño, que han posicionado a alguna empresa de este sector en el liderazgo del mercado español.

El subsector de Preparación y transformación de frutas y hortalizas, hoy día ya consolidado y eficaz, no está ajeno a la necesidad de dimensión: se enfrenta a la apertura de fronteras que subyacen a los acuerdos de la UE con la orilla sur del mediterráneo y a la lucha por la participación en el precio con la concentrada distribución.

En cuanto al **protagonismo del sector del "Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva"**, llama la atención que siendo un sector de peso en cuanto al número de empresas en la comunidad, la facturación media anual y por tanto su tamaño está muy por debajo de otros sectores.

Por otro lado, es destacable la **atomización que padece el sector cárnico**, que siendo el segundo sector en cuanto a volumen de ventas, éstas se encuentran repartidas entre un gran número de empresas (es el tercero en número de empresas en la comunidad andaluza). Esta debilidad (salvo la industria del rentable cerdo ibérico) se debe a la casi inexistencia de cebo en la región, para la mayoría de las especies, que ha condicionado la falta de mataderos y de red comercial.

Por otro lado, y como nuevos mercados, la **promoción de productos típicos y tradicionales** andaluces es una oportunidad nada despreciable, que también está sufriendo los problemas de la falta de dimensión: a la escasa dimensión productiva, el aislamiento y el elevado coste se le suma la ausencia de una definición comercial unánime difícil de afrontar en un sector tan atomizado.

Aragón

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Aragón son propietarias de 1.123 establecimientos industriales, con 1,02 locales por empresa y todos ellos, excepto siete, se encuentran situados en esta comunidad.

⁴ Tal como se indicaba al comienzo de este capítulo, el número de empleados y la facturación anual dan una idea de la dimensión de la empresa. En el presente capítulo se analizarán por comunidades, el tamaño de las empresas según el número de empleados y los sectores con mayor dimensión en cada una de ellas, según su media de facturación anual media.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas" el que agrupa a un mayor número de empresas y establecimientos, seguido del sector "Cárnico" con un peso similar. Muy distanciados pero también muy presentes, cabe destacar a los sectores de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas" y "Alimentación Animal"

Dimensión: Un 61.9% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 19.4% son empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados asalariados) y por último, las industrias medianas y grandes suponen el 3.9% del total de las empresas.

En cuanto a la dimensión de las empresas por sectores, destacan a la cabeza las empresas de "Cerveza y malta de Cerveza" y "Alimentación Animal" frente a las de "Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva y orujo de aceituna". Es digno de mención, por otro lado, el **esfuerzo inversor del sector de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas"** en nuevas instalaciones para ganar dimensión.

Atendiendo al sector cárnico, resulta llamativo que a pesar de ser responsable de casi un 30% de las ventas de la agroindustria de la región, aglutina a un 27% de las empresas de Aragón, por lo que sigue aún hoy muy atomizado. Además, como es frecuente en la comunidad, **los procesos productivos se quedan en la primera transformación**, dejando las fases de más valor añadido a otras empresas de otras comunidades a las que suministran su producto, y que por otro lado, tienen más sensibilidad a las preferencias del consumidor.

Asturias

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Asturias son propietarias de 566 establecimientos industriales, con un local por empresa y todos ellos, excepto tres, se encuentran situados en esta comunidad.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas" seguido del sector "Cárnico". A mayor distancia, "Otros productos alcohólicos" y el sector "Lácteo" y el de "Cacao, chocolate y productos de confitería".

Dimensión: Un 67.9% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 20.5% son empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados asalariados) y por último, las industrias medianas y grandes suponen el 2% del total de las empresas.

Por sectores, las empresas de mayor dimensión pertenecen a los sectores "Cárnico" y "Lácteo", que por otro lado son los que más frecuentemente han destinado sus inversiones para adaptarse a la nueva normativa. El sector lácteo asturiano ha experimentado un **proceso de intensificación y concentración de la producción** en los últimos años: disminuye el número de pequeñas explotaciones, se mantiene el de las medianas y crece el de las grandes. Estas operaciones de concentración mediante el concepto de cooperativas, esta trayendo también, una concentración geográfica con el consiguiente **impacto medioambiental** asociado.

Como apunte, la situación de la **producción de la sidra**: la industria transformadora está integrada por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración artesanal o más industrializada, pero que en cualquier caso está muy atomizada y requiere de una reestructuración y un cambio en la forma de percibir el negocio.

Baleares

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Baleares son propietarias de 460 establecimientos industriales, con un local por empresa.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas" seguido a gran distancia del sector de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas" y del sector de "Sopas preparadas, extractos y condimentos" y "Lácteo".

Dimensión: Un 69.3% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 22.5% son empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados asalariados) y por último, las industrias medianas y grandes suponen el 2,4% del total de las empresas.

Los sectores que más facturan son el "Cárnico" y el "Lácteo". Sin embargo, debido al importante gasto en materia prima, es el sector de Aguas y bebidas analcohólicas el primero en facturación anual media en 2001.

Por otro lado, es un hecho diferencial para la agroindustria balear la influencia que ejerce sobre ella el sector turístico: **se ha especializado en servir al sector hotelero**, en hacer frente a la estacionalidad, ofrecer productos de calidad, y potenciar el consumo de productos típicos y con denominaciones de origen y artesanales surgiendo así muchas nueva empresas.

Pero esta especialización no es suficiente: la ausencia de dimensión considerable la sitúa en una **débil posición negociadora**, a la hora de hacer competir sus productos en los mercados peninsulares, cosa que no es fácil en muchas ocasiones por el incremento en costes que produce el transporte a las islas de las materias primas que nutren a esta agroindustria.

Canarias

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Canarias son propietarias de 932 establecimientos industriales, con un local por empresa.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas" seguido del sector "Preparación y transformación de frutas y hortalizas". A mayor distancia, los sectores "Cárnico" e "Industria Vitivinícola".

Dimensión: Un 56.8% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 20.6% son empresas pequeñas y un 4.5% las industrias medianas y grandes.

En términos de facturación anual bruta, es el sector de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas" el que se sitúa a la cabeza, pero también es el primero en términos de las inversiones destinadas a las materias primas. Destaca por ventas el de "Aguas envasadas y otras bebidas analcohólicas". Llama la atención, por su baja dimensión, el sector de la Industria Vitivinícola, con una baja facturación anual media y un considerable número de empresas de áreas pequeñas, de acuerdo a las zonas productoras de las islas.

Es digno de mención el particular perfil del sector agroindustrial canario: la insularidad conforma, por un lado agroindustrias ligadas a la producción local, y por otro las dedicadas a la transformación de productos importados, centradas estas últimas en la segunda transformación y de mayor tamaño. En cualquier caso, es un sector de vital importancia para el archipiélago pues es responsable del 30% de la actividad industrial y da empleo a un porcentaje similar de su población ocupada.

Cantabria

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Cantabria son propietarias de 331 establecimientos industriales, con un local por empresa.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas" seguido de una destacada presencia del sector "Transformados de productos de la pesca y acuicultura". A mayor distancia, los sectores "Cárnico" y "Lácteo".

Dimensión: Un 65.2% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 22.5% son empresas pequeñas y un 10% las industrias medianas y grandes.

Las empresas de cacao, chocolate y confitería, con materia prima importada y haciendo de su ubicación geográfica una ventaja competitiva para la distribución, albergan la principal multinacional de la región.

Los sectores como el "Cárnico" y otros de productos tradicionales, tienen mercados muy pequeños y con empresas de reducida dimensión.

En cuanto a su dimensión en términos de facturación anual media, destaca el sector "Lácteo", si bien se dedica fundamentalmente a la producción de leche líquida sin valor añadido al estar en manos de unas pocas empresas multinacionales (que destinan aproximadamente la mitad de la recogida a la elaboración de leche líquida en la región, y enviando el resto a otras comunidades para la fabricación de productos de más valor añadido), una única empresa de capital regional destinada a la producción ecológica, y unas cuantas queserías artesanales con denominación de origen, entre las que se encuentra alguna cooperativa. Estas últimas, han encontrado un importante nicho de mercado en el queso como ingrediente para la restauración (pizzerías)

El sector pesquero, por el contrario, sí ha desarrollado una estructura dinámica y con una actividad diversificada: Alberga a importantes firmas del sector que conviven con pequeñas empresas.

Castilla y León

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Castilla y León son propietarias de 2572 establecimientos industriales, con un local por empresa y tan sólo seis empresas con sede social en la comunidad no tienen ningún local industrial en funcionamiento en Castilla y León.

Subsectores Dominantes en número de empresas: En esta ocasión ocupa el primer lugar el sector “Cárnico” seguido del de “Pan, Bollería, pastelería y galletas” seguido del sector “Preparación y transformación de frutas y hortalizas”. Con mucha menor presencia, los sectores “Industria Vitivinícola” y “Lácteo”.

Dimensión: Un 70.8% del total pertenecen a la categoría de microempresas, un 16.8% son empresas pequeñas y un 2.8% las industrias medianas y grandes.

Por facturación anual media, y cada vez más concentrado, destaca el sector lácteo, que alberga a importantes compañías de carácter nacional para la producción de leche líquida y quesos. El segmento quesero, sin embargo, presenta también numerosas pequeñas empresas con falta de innovación en formatos y marketing para competir.

El sector cárnico se reparte entre una gran empresa líder nacional, (que ha absorbido a otras de menor entidad), otras de tamaño intermedio que han sobrevivido a las exigencias de los cambios en la legislación, y un gran número de empresas de muy reducido tamaño dedicadas a la producción más artesanal y de calidad diferencial. Presenta un reto, para estas últimas mantenerse competitivas superando las deficiencias en cuanto a formación y gestión empresarial.

Castilla La Mancha

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Castilla la Mancha son propietarias de 2077 establecimientos industriales, con un local por empresa y tan sólo dos empresas con sede social en la comunidad no tienen ningún local industrial en funcionamiento en la misma.

Subsectores Dominantes en número de empresas: “Pan, Bollería, pastelería y galletas” seguido del sector “Industria Vitivinícola” y “Cárnico” ambos tres con gran presencia. A continuación aunque con menor dominio el del “Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva”

Dimensión: Llama la atención que el 75.9% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 15.7% son empresas pequeñas y un 2.2% las industrias medianas y grandes.

Los sectores dominantes en facturación global, son por orden, el del vino (aún con sus necesidades de una gestión más empresarial de las cooperativas), seguido de la industria cárnica y a cierta distancia el sector lácteo, y son también los que presentan empresas con una mayor facturación media anual y en consecuencia mayor tamaño.

El sector más atomizado es el de “Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva”.

Cataluña

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Cataluña son propietarias de 3721 establecimientos industriales, con 1.03 locales por empresa y con 28 empresas con sede social en la comunidad que no tienen ningún local industrial en funcionamiento en la misma.

Subsectores Dominantes en número de empresas: Cabe destacar la presencia del sector "Cárnico" seguido del de "Pan, Bollería, pastelería y galletas" y del sector "Industria Vitivinícola".

Dimensión: El 57.3% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 25.7% son empresas pequeñas y un 7.2% las industrias medianas y grandes. Al contrastar el tamaño de sus empresas con el de otras comunidades, llama la atención el desplazamiento hacia un perfil de empresas de mayor tamaño, aunque siempre en términos de un sector muy atomizado.

En Cataluña tiene especial importancia la industria ligada a la ganadería (piensos y sector cárnico), la industria vitivinícola y de bebidas alcohólicas, la producción de derivados lácteos y una importante en general, **industria dedicada a la segunda transformación**, contando en muchos casos con el emplazamiento de las principales empresas del sector en esta comunidad.

En cuanto a la facturación media anual, los sectores a la cabeza son los de "Alimentación animal" (con predominio de las cooperativas y liderando el mercado nacional), "Aperitivos: frutos secos y snacks", "Productos de molinería, almidones y productos amiláceos", y "Preparación y transformación de frutas y hortalizas", quienes por otro lado, son, junto a al sector de aceites, los que más invierten en materias primas. Destaca la reducida dimensión de las empresas del sector de "Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva", inferior a las del resto del país y las del sector cárnico, que a pesar de haber modernizado su estrategia preparando productos envasados, aún no han adquirido el tamaño suficiente.

Ceuta

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Ceuta suman un total de 19, con un único establecimiento y ubicados en la propia región.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan, Bollería, pastelería y galletas" representando casi las dos terceras partes del total.

Dimensión: El 63.1% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 26.3% son empresas pequeñas y un 5.3% las industrias medianas y grandes.

Comunidad Valenciana

Número de agroindustrias: Las empresas son propietarias de 2680 establecimientos industriales, con un 1.03 locales por empresa y tan sólo nueve empresas con sede social en la comunidad no tienen ningún local industrial en funcionamiento en la misma.

Subsectores Dominantes en número de empresas: “Pan, Bollería, pastelería y galletas” seguido del sector “Preparación y transformación de frutas y hortalizas” y “Cárnico”, los tres con gran presencia y seguidos de la “Industria Vitivinícola”

Dimensión: El 70.9% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 20.4% son empresas pequeñas y un 7% las industrias medianas y grandes.

En cuanto a su facturación anual media, están a la cabeza los sectores de “Preparación y transformación de frutas y hortalizas” y “Lácteo” en oposición a la “Industria vitivinícola”, con un número considerable de empresas de reducido tamaño.

Extremadura

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Extremadura son propietarias de 1107 establecimientos industriales, con un local por empresa y tan sólo una empresa con sede social en la comunidad no tienen ningún local industrial en funcionamiento en la misma.

Subsectores Dominantes en número de empresas: Los sectores de “Pan, Bollería, pastelería y galletas” y “Cárnico” aglutinan más de la mitad de las empresas. Les sigue el sector de “Industria Vitivinícola”

Dimensión: El 71.8% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 17.6% son empresas pequeñas y un 3% las industrias medianas y grandes.

Según su cifra de facturación anual media, destacan a la cabeza los segmentos de “Sopas preparadas, extractos y condimentos”, “**Preparación y transformación de frutas y hortalizas**”, “Industria vitivinícola” y “Alimentación animal” frente al sector de “Aceite de oliva y aceite de orujo de oliva”. El sector cárnico, a pesar de su importancia en empleo generado y ventas a nivel del sector, no manifiesta una facturación anual media considerable.

Galicia

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Galicia son propietarias de 2110 establecimientos industriales, con un 1.02 locales por empresa y tan sólo una con sede social en la comunidad no tienen ningún local industrial en funcionamiento en la misma.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan, Bollería, pastelería y galletas" seguido a gran distancia por sectores minoritarios como el "Cárnico" y "Transformados de productos de la pesca y acuicultura" e "Industria Vitivinícola".

Dimensión: El 75.9% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 15.7% son empresas pequeñas y un 4% las industrias medianas y grandes.

Las **manufacturas de pescados y mariscos**, en conservas y congelados, aportan más del 36% de la facturación de la industria de alimentación y bebidas en Galicia. Se trata de una actividad básica para la economía regional, que supone cerca del 53% del conjunto de la "industria de pescado" en España y cuyo porvenir, a merced de su estructura y a tenor de su evolución en el último año, no se ha visto, finalmente, oscurecido por el "Prestige". De este modo, los productos del mar abanderan el sector alimentario de Galicia, que está fuertemente especializado y tiene sus otros puntales en la producción de leche y de carne de vacuno y pollo. Todos ellos suman cerca del 80% del valor de su producción final. Sectores clave donde operan las grandes empresas alimentarias gallegas que, además, ocupan posiciones de privilegio en sus respectivos sectores.

La facturación anual media por empresa sufre grandes variaciones en función del tamaño y el sector de actividad siendo el sector de "Transformados de productos de la pesca y acuicultura" el de mayor facturación media, duplicando al que le sigue ("Alimentación animal").

Por otro lado, la **relevancia del sector lácteo** de la región, se reparte entre un reducido número de empresas viables por su tamaño y capaces de competir en el mercado europeo, un grupo numeroso de empresas de tamaño intermedio que han de crecer y diversificarse hacia productos de más valor añadido para asegurar su competitividad y poder invertir en la compra de cuota, y un muy numeroso grupo de empresas con difícil continuidad en el sector (este necesario proceso de concentración se viene produciendo intensamente desde la entrada en la CEE debido a la aplicación de cuotas, a los estímulos para el abandono de la producción y a las penalizaciones a quienes realizan menores entregas).

La Rioja

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en La Rioja son propietarias de 503 establecimientos industriales, con un 1.03 locales por empresa.

Subsectores Dominantes en número de empresas: Destaca con un predominio abrumador el de las empresas del sector "Industria Vitivinícola" seguido a gran distancia por sectores como el de "Pan, Bollería, pastelería y galletas" y el "Cárnico".

Dimensión: El 67.6% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 24.2% son empresas pequeñas y un 20% las industrias medianas y grandes.

La “**Industria Vitivinícola**” es responsable de casi el 35% del empleo en el sector agroalimentario de la comunidad riojana y es el primer segmento en ventas globales. En cuanto a su dimensión, ha logrado una posición de equilibrio dual en el que conviven en la figura de la **Denominación de origen Calificada Rioja**, los pequeños y numerosos viticultores tradicionales con las grandes y las medianas empresas de firma nacional. Sin embargo, a la vista de la evolución seguida por los nuevos países productores y según la tendencia globalizada a la concentración, se enfrenta al reto de mantener el ritmo de crecimiento con la estructura dual que la caracteriza.

El sector cárnico, por otro lado, tiene una alta facturación anual media destinando casi un 60% de su valor a la compra de materia prima generalmente fuera de la región. Tiene aún, como asignatura pendiente hacer frente a los problemas derivados del pequeño tamaño de las empresas que lo integran, debilidad que comparte con otras industrias de la región como la conservera de productos hortofrutícolas

Madrid

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en la comunidad de Madrid son propietarias de 1352 establecimientos industriales, de los que 219 no están ubicados en la comunidad. La posición de Madrid como centro económico y empresarial provoca que algunas compañías mantengan su sede social en esta Comunidad, pero algunos o todos los establecimientos de su propiedad en otras Comunidades, lo que explicaría que el número medio de establecimientos en este caso sea inferior a 1,00.

Subsectores Dominantes en número de empresas: “Pan, Bollería, pastelería y galletas” seguido a gran distancia por sectores como el “Cárnico” e “Industria Vitivinícola”.

Dimensión: El 59.8% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 27.1% son empresas pequeñas y un 7.3% las industrias medianas y grandes.

La agroindustria madrileña se dedica básicamente a la **segunda transformación**, y su ubicación no está vinculada al origen de las materias primas, sino a la buena situación logística, a los servicios, y al punto de consumo. Los sectores más relevantes por facturación son el cárnico (representando más del 9% del conjunto nacional), el sector lácteo y el de bebidas no alcohólicas, así como el sector transformador de productos de la pesca y la agricultura.

Los sectores con menos facturación anual media son el del “Aceite de oliva y orujo de oliva”, el de “Aperitivos: frutos secos y snacks” y el de “Café, té y otras infusiones”, además del tradicionalmente atomizado sector de “Pan. Bollería, pastelería y galletas”.

Melilla

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en Melilla son propietarias de 31 establecimientos industriales, todos ellos ubicados en la comunidad y sólo una de ellas con dos establecimientos.

Subsectores Dominantes en número de empresas: “Pan, Bollería, pastelería y galletas” junto al sector de “Preparación y transformación de frutas y hortalizas” (en el que se dedican fundamentalmente al comercio al por mayor). Está presente una empresa que pertenece al sector de “Sopas preparadas, extractos y condimentos” y que se dedica a la elaboración de especias, salsas y condimentos.

Dimensión: El 93.5% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, según los datos disponibles.

Además en ellas no existe concurrencia de más de una actividad dentro de una misma empresa. La única que diversifica sus actividades, es la mencionada que se clasifica en el sector “Sopas preparadas, extractos y condimentos”. Sus actividades en este sector **representan el 70%** de su facturación, mientras que el 30% restante, corresponde a actividades industriales que se enmarcan en el sector “Café, té y otras infusiones”.

Murcia

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en la comunidad de Murcia son propietarias de 1134 establecimientos industriales, a razón de 1.02 establecimientos por empresa. De éstas, tan sólo cinco empresas no disponen de establecimientos industriales ubicados en dicha comunidad.

Subsectores Dominantes en número de empresas: Los sectores de “Pan, Bollería, pastelería y galletas” “Preparación y transformación de frutas y hortalizas” son los más dominantes en número, seguidos a gran distancia por sectores como el “Cárnico”.

Dimensión: El 59.4% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 22.5% son empresas pequeñas y un 9.9% las empresas agroindustriales medianas y grandes.

Destaca por su facturación anual media el sector de “**Preparación y transformación de frutas y hortalizas**”, que constituye un sector maduro que ha tendido a la concentración, diversificación e intensidad tecnológica, y que se enfrenta a nuevos problemas ante la amenaza de competidores extranjeros y ante el reto de adaptar su especialización a los nuevos gustos del consumidor.

Navarra

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en la comunidad foral son propietarias de 593 establecimientos industriales, a razón de 1.02 establecimientos por empresa. De éstas, tan sólo cinco empresas no disponen de establecimientos industriales ubicados en dicha comunidad.

Subsectores Dominantes en número de empresas: El sector de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas" es el tipo de industria más frecuente seguida del sector de "Pan. Bollería, pastelería y galletas". A continuación, y con menos presencia, los sectores "Cárnico" e "Industria vitivinícola"

Dimensión: El 55.8% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 26.2% son empresas pequeñas y un 9.9% las empresas agroindustriales medianas y grandes.

Destacan, por su facturación anual media, los sectores "Cárnico" (integrado y sólido) y de "Preparación y transformación de frutas y hortalizas" (que cuenta con la constitución de un complejo de producción local consolidado con actividades para la investigación del sector). Frente a éstos, la "**Industria Vitivinícola**", caracterizada aún por la atomización del sector y las necesidades de marca.

País Vasco

Número de agroindustrias: Las empresas cuya sede se encuentra en el País Vasco son propietarias de 1209 establecimientos industriales, a razón de 1.02 establecimientos por empresa. De éstas, doce empresas no disponen de establecimientos industriales ubicados en dicha comunidad.

Subsectores Dominantes en número de empresas: "Pan. Bollería, pastelería y galletas", "Industria vitivinícola" y "Cárnico".

Dimensión: El 69.6% del total de las empresas pertenecen a la categoría de microempresas, un 21.6% son empresas pequeñas y un 4.1% las empresas agroindustriales medianas y grandes.

Por sectores, y atendiendo a su media de facturación anual, las industrias de "Transformados de productos de la pesca y acuicultura", "Cárnico" y algunas industrias minoritarias en la Comunidad, tales como las de "Lácteo" (consecuencia de la reducción de explotaciones y aumento del tamaño de los rebaños, acompañado de una paulatina intensificación de la producción) o de "Cacao, chocolate y productos de confitería", son las que tienen una facturación media más alta.

Por el contrario, el sector cárnico, que da empleo a más del 10% de la población ocupada en el sector agroindustrial vasco, no aprecia una dimensión relevante y competitiva.

2. EL POR QUÉ: CAUSAS DE LA REDUCIDA DIMENSIÓN.

Tendencia al crecimiento interno, individualista y nacional

El crecimiento de las empresas agroalimentarias ha sido tradicionalmente interno e individualista y limitado a las inversiones que el Cash-Flow generado por la empresa podía permitirse.

Históricamente, la barrera interna que suponía la coordinación logística de producir en diferentes regiones era suficiente motivo para tener una **actitud regionalista** y poco abierta a sinergias que podría aportar a la empresa. Además, las dificultades en la comercialización por las deficientes líneas de transporte y la falta de infraestructuras hacían que una vez inundada una región por un producto de éxito determinado, la empresa no viera nada más allá que estancarse o diversificar su oferta local en lugar de buscar herramientas para ganar dimensión y presencia fuera de la región.

Si preguntáramos a la PYMES europeas '**El mercado único, ¿Tiene más ventajas o desventajas?**', es un hecho significativo que son precisamente las PYME más grandes, las exportadoras y las que más rápidamente están creciendo, las que tienen una opinión más positiva frente a una opinión neutral (ni ventajas ni desventajas de el mercado único) que muestran más de la mitad de las PYME (muchas de las cuales operan únicamente en el mercado local). Como vemos con este ejemplo, la percepción sobre las oportunidades que puede presentar el mercado único y por tanto ganar dimensión con la conquista de los mercados exteriores está fuertemente ligada al tamaño empresarial, donde a menores tamaños empresariales menores son los efectos percibidos, y mayor es la actitud localista que fomenta la reducida dimensión.

Por otro lado, como se puede apreciar en la Tabla B de la Figura 19, la facturación de las empresas con participación extranjera totalizan un 12.75% de la facturación total del Sector, por encima de las empresas de capital mayoritario español (es decir, las que figuran en las columnas <50% y las españolas, con porcentajes de 7.82% y 12.36% respectivamente). Lo anterior es un reflejo de la fuerte penetración de grupos extranjeros en el país, que no se corresponde generalmente con la presencia de la empresa española en el extranjero.

Continuismo en la Productividad

La productividad del trabajo, definida como valor añadido por persona ocupada, está directamente influida por el tamaño empresarial: así, el Observatorio Europeo para las PYME afirma en su sexto informe (2000) que la productividad media entre las microempresas⁵ es de 30 000 euros, mientras que entre las empresas grandes esta magnitud se incrementa hasta los 90 000 euros.

Además, según muestra la Figura 15, el crecimiento de la productividad por trabajador en las PYME europeas se ha mantenido prácticamente constante en el tiempo, en torno a un 2 % anual. Por el contrario, las empresas grandes han experimentado un incremento en la productividad durante los años noventa significativamente superior al experimentado en el período 1988-1990.

Productividad laboral en las empresas no agrarias privadas, Europa-19, 1988-2000.

Productividad laboral (1) Variación media anual (%)	1988/1990	1990/1993	1993/2000	1988/2000
PYME	2,1	1,9	2,1	2,1
Empresas grandes	2,0	3,0	2,8	2,7
Total	2,0	2,3	2,4	2,4

(1) Valor añadido real por persona empleada.

Fuente: Estimación de EIM Small Business Research and Consultancy; adaptado de Eurostat/DG Empresa: Empresas en Europa, 6º Informe. Información también basada en European Economy, suplemento A, junio de 1999, y OCDE: Economic Outlook, nº 65, junio de 1999.

Figura 15

Predominio de la Autofinanciación

Salvo excepciones, los balances de las compañías del sector agroalimentario han estado excesivamente capitalizados.

El origen de esta situación puede hallarse en un subconsciente tradicionalmente temeroso a la inversión y a la pérdida de control, posiblemente motivado por experiencias negativas de estrategias mal desarrolladas.

Como se puede apreciar en la tabla A de la Figura 18, los Recursos Propios/ Ventas de las empresas con mayoría de capital español (estas son las de las columnas 'Extranjeras <50%' y 'España') son mayores que las de aquellas empresas en las que el capital es mayoritariamente extranjero, lo cual denota una clara autofinanciación de este tipo de empresas.

También en numerosas ocasiones, los deseos de crecer de las PYME se ven truncados por **fallidos intentos de acceder a financiación externa** a la empresa. Además, este problema es sentido de manera más acuciante cuanto menor sea el tamaño empresarial considerado y tal como se aprecia en la Figura 16, destaca en pequeñas empresas incipientes en cuanto a la concesión de créditos bancarios.

⁵ (Pág. 34) Las microempresas son empresas que emplean a menos de 10 trabajadores. Las empresas sin empleados que sólo facilitan ingresos para el auto empleado (y quizás a trabajadores familiares no remunerados) constituyen una categoría especial dentro de esta clase. Las pequeñas empresas emplean entre 10 y 49 trabajadores. Las empresas medianas emplean entre 50 y 249 trabajadores. Fuente: Estimación de EIM Small Business Research and Consultancy; adaptado de Eurostat/DG Empresa: Empresas en Europa, 6º Informe. Información también basada en European Economy, suplemento A, junio de 1999, y OCDE: Economic Outlook, nº 65, junio de 1999.

Figura 16

Acceso a financiación, crédito bancario y colateral, por grupos objetivo, Europa-19 (%)

	Empresas incipientes	Empresas maduras	Empresas muy innovadoras	Empresas en expansión	Todas las empresas
Empresas que señalan el acceso a la financiación como principal barrera al desarrollo	22	8	16	19	15
Empresas con un crédito bancario (tasa de bancarización)	40	40	44	48	40
Empresas con un crédito bancario avalado por las siguientes garantías:	33	37	47	50	37
Propiedades, tanto propias como de familiares	25	26	36	39	28
Activos fijos de la empresa	4	5	5	7	5

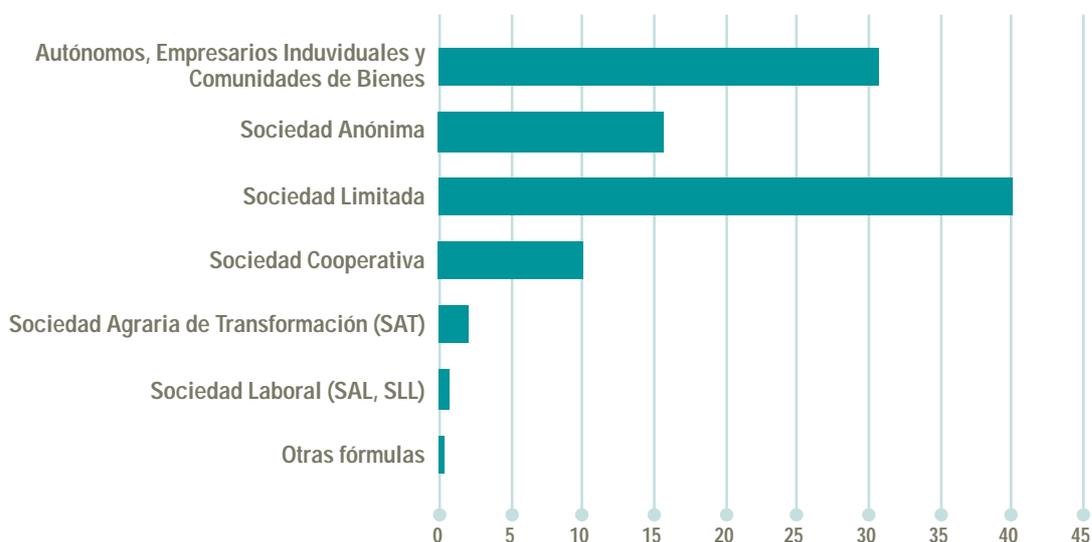
Fuente: Encuesta ENSR (European Network for SME Research) a Empresas de 1999.

En mi casa mando yo: 'Estructura Familiar y Cerrada'

Aunque sí existen experiencias de empresas familiares que han sido capaces de ganar dimensión, la tendencia tradicionalmente ha sido tener una actitud de excesivo **recelo a perder el control** de empresas familiares, ante ofertas de operaciones para adquirir tamaño.

Efectivamente, en la configuración institucional que suelen adoptar las agroindustrias españolas dominan las formas jurídicas de Autónomos, Empresarios Individuales y Comunidades de Bienes (que a priori son estructuras que fomentan el 'control de la empresa') frente a las Sociedades Anónimas (que podrían asociarse a situación más incontrolada para los propietarios originales) con un porcentaje de un 30.7% frente a un 15.8% (ver Figura 17). Pues precisamente, son las microempresas las que optan fundamentalmente por las fórmulas de Empresario Individual y Sociedad Limitada, las empresas pequeñas por fórmulas mercantiles, como Sociedad Limitada y Autónoma, y las empresas medianas y grandes por la forma jurídica de Sociedad Anónima.

Figura 17

Personalidad jurídica de las empresas de la Industria de la Alimentación y Bebidas

Fuente: FIAB

Así podemos concluir que una actitud reacia y de temor a la entrada de socios y a la pérdida de control de la empresa puede contribuir a que el panorama agroindustrial español esté excesivamente atomizado aún.

Como se puede apreciar en el Tabla C de la Figura 18, los Recursos Propios de las empresas con capital mayoritariamente extranjero son menores en la mayoría de los tramos del Ranking que los de las empresas de capital íntegramente español, lo cual manifiesta la aversión al riesgo de la deuda del accionista español. Así mismo, en esta misma tabla se puede apreciar cómo de 4334 empresas, sólo 295 están participadas por capital extranjero, lo que da una idea del recelo de perder el control empresarial español.

Tabla A. Principales ratios económicos de las 4.334 primeras empresas del sector de alimentación y bebidas en 2002.

Empresas según puesto en ranking	Facturación/empresa				Recurs. Prop. / Ventas(%)				Ventas/empleados			
	Extranjeras		España	Total	Extranjeras		España	Total	Extranjeras		España	Total
	<50%	>=50%			<50%	>=50%			<50%	>=50%		
De 1 a 50	974,30	617,88	431,29	574,48	32	14	25	23	0,25	0,38	0,32	0,32
De 51 a 100	195,89	181,42	176,22	178,56	13	21	22	21	0,54	0,54	0,34	0,39
De 101 a 200	83,52	92,62	87,62	88,64	41	16	17	17	0,18	0,36	0,26	0,28
De 201 a 300	59,33	58,33	57,83	57,98	70	17	21	22	0,37	0,21	0,22	0,22
De 301 a 400	44,90	41,67	40,77	41,05	37	15	19	18	0,33	0,59	0,22	0,26
De 401 a 500	35,49	33,18	32,78	32,93	73	14	15	17	0,39	0,38	0,37	0,37
De 501 a 1000	20,75	21,11	20,65	20,69	33	22	18	19	0,25	0,25	0,26	0,26
De 1001 a 2000	11,15	10,33	9,65	9,69	18	18	20	20	0,25	0,21	0,22	0,22
De 2001 a 3000	4,56	4,94	4,79	4,79	16	36	24	24	0,13	0,11	0,17	0,17
De 3001 a 4000	2,30	2,53	2,36	2,36	107	35	33	34	0,09	0,15	0,13	0,13
De 4001 a 4334	-	1,02	0,93	0,93	-	77	58	58	-	0,10	0,08	0,08
De 1 a 4334	195,17	78,91	14,65	20,12	33	16	21	21	0,26	0,35	0,24	0,26

Fuente: Alimarket.

Tabla B. Participación de las principales empresas y grupos empresariales en las ventas totales del sector de alimentación y bebidas en 2002

Empresas	Facturación							
	Extranjeras				España		Total	
	<50%		>=50%		Volumen	%Sector	Volumen	%Sector
Volumen	%Sector	Volumen	%Sector					
Las 50 primeras	6.820,08	7,82	11.121,81	12,75	10.782,15	12,36	28.724,04	32,94
Las 100 primeras	7.211,87	8,27	13.843,04	15,87	16.597,25	19,03	37.652,15	43,18
Las 200 primeras	7.378,91	8,46	15.880,77	18,21	23.256,50	26,67	46.516,18	53,34
Las 300 primeras	7.556,88	8,67	17.105,71	19,62	27.651,21	31,71	52.313,80	59,99
Las 400 primeras	7.646,68	8,77	18.022,43	20,67	30.749,90	35,26	56.419,01	64,7
Las 500 primeras	7.753,15	8,89	18.553,24	21,27	33.405,41	38,31	59.711,79	68,47
Las 1000 primeras	7.898,41	9,06	19.376,69	22,22	42.782,68	49,06	70.057,77	80,33
Las 2000 primeras	7.965,33	9,13	19.810,65	22,72	51.967,12	59,59	79.743,09	91,44
Las 3000 primeras	7.997,25	9,17	19.998,30	22,93	56.541,80	64,84	84.537,36	96,94
Las 4000 primeras	8.001,85	9,18	20.036,20	22,98	58.857,85	67,49	86.895,91	99,64
Las 4334 analizadas	8.001,85	9,18	20.042,34	22,98	59.162,84	67,84	87.207,04	100

Fuente: Alimarket.

Tabla C. Estructura de las 4334 empresas y grupos comerciales del sector de alimentación y bebidas en 2002.

Empresas según puesto en ranking	Número de empresas		Ventas 2002 (mill. eur)				Recursos Propios (mill. eur)				Número de empleados	
	Extranjeras		España		Extranjeras		España		Extranjeras		España	
	<50%	>=50%	<50%	>=50%	<50%	>=50%	<50%	>=50%	<50%	>=50%	<50%	>=50%
De 1 a 50	7	18	25	6.820,08	11.121,81	10.782,15	2.239,27	1.622,56	2.757,43	27.186	29.590	33.673
De 51 a 100	2	15	33	391,79	2.721,23	5.815,10	53,142	573,403	1.327,78	728	5.012	17.349
De 101 a 200	2	22	76	167,04	2.037,74	6.659,24	68,973	343,729	1.135,68	940	5.611	25.207
De 201 a 300	3	21	76	177,98	1.224,93	4.394,72	125,906	208,774	946,52	485	5.905	19.777
De 301 a 400	2	22	76	89,8	916,73	3.098,68	33,653	140,903	593,218	270	1.541	14.168
De 401 a 500	3	16	81	106,46	530,81	2.655,51	78,712	79,448	414,357	271	1.382	7.203
De 501 a 1000	7	39	454	145,26	823,45	9.377,27	48,207	187,604	1.750,75	577	3.337	35.717
De 1001 a 2000	6	42	952	66,92	433,96	9.184,44	12,092	79,879	1.902,82	264	2.027	42.608
De 2001 a 3000	7	38	955	31,93	187,66	4.574,68	5,195	68,799	1.106,65	237	1.745	26.580
De 3001 a 4000	2	15	983	4,6	37,9	2.316,04	4,922	13,507	783,898	51	261	17.893
De 4001 a 4334	-	6	328	-	6,14	305	-	4,755	178,669	-	60	3.824
De 1 a 4334	41	254	4.039	8.001,85	20.042,34	59.162,84	2.670,07	3.323,36	12.897,76	31.009	56.471	243.999

Fuente: Alimarket.

Errores del pasado

Puede ser un motivo de desconfianza hacia las operaciones para ganar dimensión el hecho de que en el pasado se hayan producido históricamente operaciones que no han sido bien **diseñadas**. Existen muchos ejemplos de operaciones que han consistido simplemente en la suma de actividades, **carentes de sinergias** entre ellas, que no han hecho más que aumentar la cifra de facturación a costa de ganar en complejidad y en muchos casos, sin un aumento de resultados.

Por ello, experiencias previas de empresas que han querido ganar dimensión a toda costa y sin criterios estratégicos, ejercen un **efecto negativo** sobre futuras opciones de ganar dimensión y competitividad.

Miedo a gestionar bien el cambio

Por lo general la gestión del cambio en los procesos para ganar dimensión se percibe como una barrera en las empresas.

Como ejemplo, en las fusiones, la **complejidad** del proceso (planificar la transición, integración de culturas de empresa diferentes, adaptación de los procesos internos,...) y la lucha por el poder (dirección única, liderazgo,...) pueden plantear obstáculos que generen miedos en las industrias a una posible fusión.

Sin embargo, en el caso de las adquisiciones, el recelo a adquirir tamaño podría venir de criterios económicos para el posible comprador (desconfianza en la **fiabilidad** de los números presentados por la otra compañía, percepción de un precio excesivo de compra,...) y de **incertidumbre** (¿qué hago yo mañana?) y de sensación de ser subestimado para el vendedor.

En otras herramientas para adquirir tamaño y competitividad como en los consorcios de exportación, los acuerdos de cooperación, los centros tecnológicos y alianzas para compartir instrumentos comerciales (publicidad, mix, marca,...) los temores pueden situarse en las consecuencias negativas de una excesiva **transparencia** sobre todo cuando los procesos industriales carecen de suficiente barrera tecnológica (hecho, por otro lado, muy común en empresas de pequeño tamaño).

Carencias de Formación

El nuevo escenario competitivo surgido de la globalización de la economía, la emergencia de la sociedad de la información o los avances constantes en la ciencia y la tecnología implican un desafío añadido para todos los sectores económicos en su dependencia de una mano de obra altamente cualificada. En este contexto, la formación continua de los empleados es una de las maneras más exitosas de afrontar estos **desafíos**.

Sin embargo las PYME, especialmente las más pequeñas, deben hacer frente a diversas barreras y dificultades de orden interno y externo que dificultan la realización de cualquier actividad formativa. El origen de estas dificultades que se encuentran las empresas de reducida dimensión puede deberse a:

Barreras de origen interno:

- *Problemas causados por la ausencia temporal de los empleados*
- *Barreras «mentales» que los propios empresarios y gestores puedan tener hacia la formación.*
- *Dificultades existentes para concretar las propias necesidades formativas existentes.*

Barreras externas a la empresa:

- *Elevados costes (directos e indirectos) de realizar una actividad formativa*
- *Falta de transparencia en la mayor parte de los mercados formativos europeos.*

Al final la consecuencia es que precisamente las PYMES de **menor dimensión** son las empresas que **menos actividades de formación** de los empleados realizan, ya sea formación interna o externa. Tal como se observa la Figura 19, la realización de actividades de formación continua es una variable directamente ligada con el tamaño empresarial, de forma que el porcentaje de empresas que llevan a cabo actividades de formación varía desde el 19 % de las empresas sin empleados hasta el 79 % de las empresas medianas.

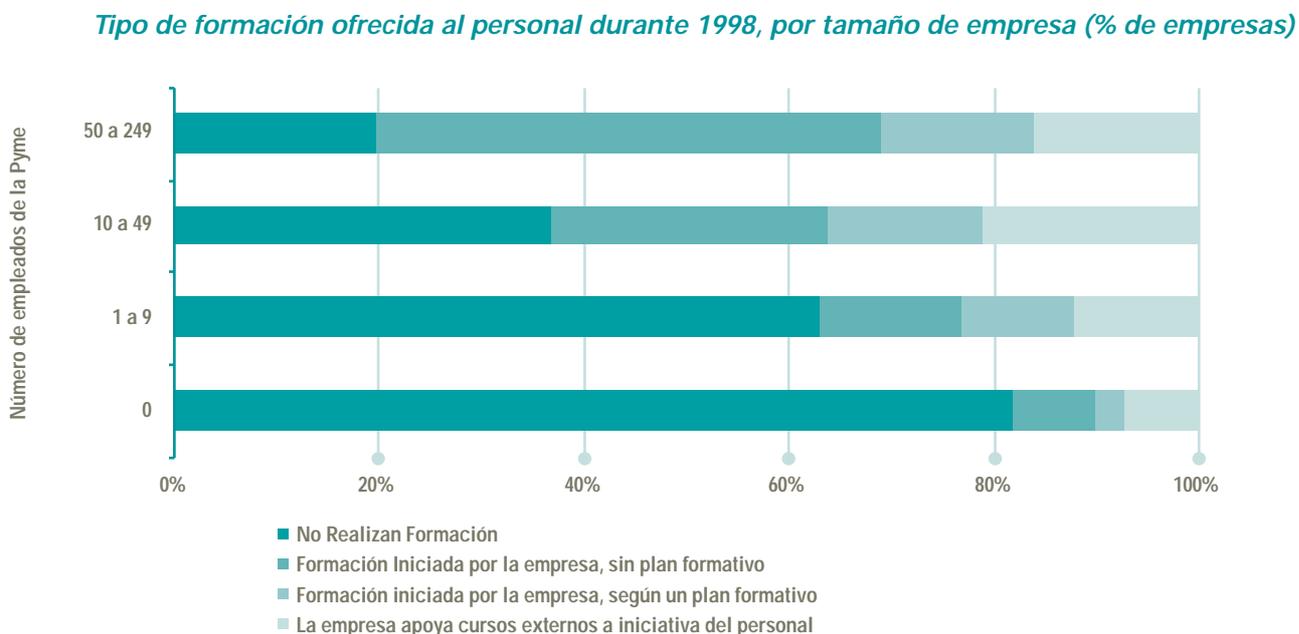
En cuanto a la **formación de los gerentes de las PYME**, los principales problemas señalados por los gestores de PYME para poder participar en una actividad formativa son:

- *Falta de tiempo*
- *Dificultades para poder delegar el trabajo existente.*
- *Localización, duración o contenidos de los cursos.*

De esta manera los directivos de las empresas de reducida dimensión únicamente participan en actividades formativas para ellos mismos cuando esta necesidad es realmente manifiesta, buscando además que este conocimiento adquirido pueda ser transferido de forma inmediata al trabajo diario. Como consecuencia de ello, el **desconocimiento** de las tendencias sectoriales y comunes al sector agroalimentario, contribuye a la ejecución de estrategias más centradas en el día a día que en la elección de opciones orientadas a un futuro acorde con las tendencias de un sector cada vez más globalizado perdiéndose así oportunidades de integración y diversificación.

Además, la ausencia de formación en las diferentes opciones y herramientas específicas para ganar dimensión puede generar un clima de **desconfianza** y reticencia a las operaciones estratégicas a llevar a cabo y por consiguiente truncar el proceso de crecimiento.

Figura 19



Fuente: Encuesta ENSR a Empresas 1999

2.1. Algunas razones para Ganar Dimensión.

El exterior como reacción a la competencia en casa.

Con la apertura de mercados y tras la incorporación de España a la Comunidad Europea, la agroindustria nacional ha abierto sus puertas a sus competidores extranjeros, dándose muestras de ciertas debilidades competitivas al no poder abastecer a su mercado nacional. En este clima de mercado abierto y global, la cuota de mercado nacional de las empresas españolas está cediendo terreno a favor de las importaciones de productos de compañías extranjeras. Esto se refleja en la Figura 20, en la que puede observarse cómo a partir de la segunda mitad de los 80 las importaciones superan a las exportaciones.

Ante un clima tan global como el de ahora, la empresa española con cierta masa crítica se ha lanzado al mercado exterior

Algunas empresas que han visto así mermada su cuota de mercado nacional, han reaccionado lanzándose al exterior, y muy especialmente aquellas compañías españolas que tenían cierta masa crítica como para adentrarse en esta nueva aventura ya que dimensión de la empresa y exportaciones están directamente relacionados.⁶

Así, estas empresas con mayor dimensión, y que por tanto son las que más contribuyen al volumen del comercio exterior español, son las responsables de que una tendencia creciente en las importaciones lleva aparejada otra tendencia creciente en las exportaciones a nivel global tal como puede verse en la figura adjunta.

Evolución del Comercio de Productos de la Agroindustria (miles Mill. Euros)



Fuente: Elaboración propia con datos de Ruiz de Céspedes (2000), INE y FIAB.

De esta manera, la creciente apertura del mercado nacional a la competencia externa supone un importante desafío para las industrias agroalimentarias, que lo afrontan, optando por la vía de la exportación, convirtiéndose esta estrategia en un requisito necesario para su crecimiento, y para la que precisan tener una masa crítica suficiente o recurrir a operaciones o herramientas de asociacionismo para ganar dimensión.

⁶ En 1998, siguiendo los datos proporcionados por la Encuesta sobre Estrategias empresariales, aproximadamente la mitad de las empresas agroalimentarias con menos de 200 trabajadores realizaban exportaciones, mientras que ese porcentaje se incrementa cuando también lo hace el tamaño de la empresa. Fuente: La Industria Agroalimentaria Española ante la Globalización. Economía Industrial.

Los requerimientos científico-tecnológicos

Para el control medioambiental, de materias primas, de producto terminado y requisitos sanitarios, de calidad y de innovación, las empresas requieren cierta envergadura para poderles hacer frente. Jugarán entonces un papel importante la ampliación de capital y las sinergias que se puedan lograr tras una operación de compra-venta.

La nueva demanda de un nuevo y polifacético consumidor requiere grandes inversiones de la PYME de la agroindustria.

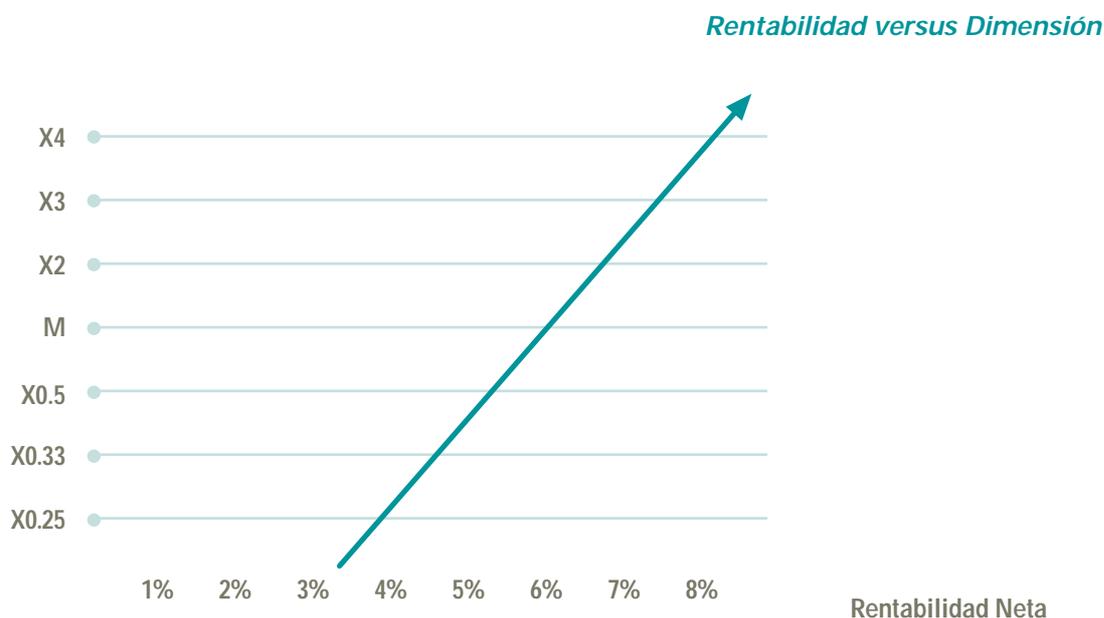
Los nuevos estilos de vida (la incorporación de la mujer al mercado laboral, envejecimiento de la población, el auge de la alimentación fuera del hogar,...) han generado distintos perfiles de un consumidor generalmente exigente, informado y con muchas posibilidades de elección. La reacción en la industria agroalimentaria es la diversificación de productos y mercados bien diferentes que para hacer frente a una fuerte competencia y a la baja de precios, ha de reducir los costes de operación, innovar y realizar un gran esfuerzo inversor en publicidad y marketing para mantener los márgenes.

***El nuevo consumidor requiere de la agroindustria
productos diversos y bien promocionados***

Cuestiones de lógica rentabilidad.

Los expertos del sector constatan que, globalmente, precisamente las industrias agroalimentarias con mayor dimensión son las que se sitúan en los primeros puestos del ranking y presentan un mayor índice de rentabilidad neta ofreciendo un comportamiento asemejable al que ofrece la Figura 21.

Figura 21



Fuente: Ponencia Jorge Jordana. Instituto Internacional San Telmo. Septiembre de 2003

Para poder negociar con mi cliente. Hacer frente a la concentración de la distribución.

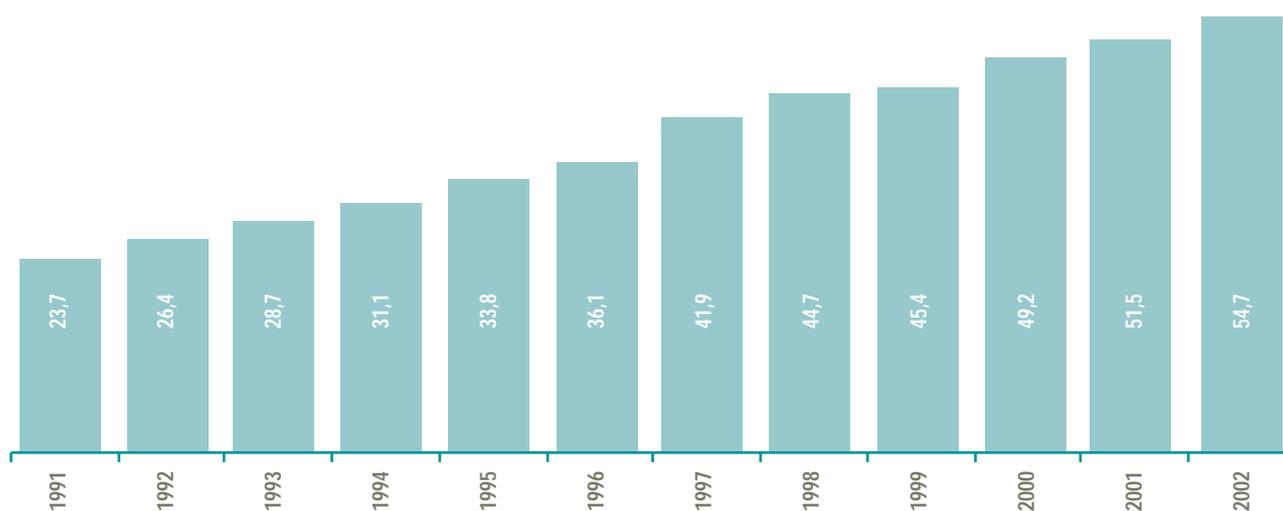
La gran distribución ha sido protagonista de numerosas operaciones de concentración durante los últimos años.

Si medimos la concentración por el índice CR4, es decir, por la cuota de mercado de los cuatro primeros operadores de la distribución (ver Figura 22), vemos que ha experimentado un incremento monótono y creciente hasta alcanzar en 2002 valores de más del doble con valores del CR4 superiores al 50%. Esto es, que los cuatro primeros distribuidores asumen más del 50 por ciento del mercado de la distribución en España.

Esta concentración de la distribución y su consecuente poder de compra, traen consigo una reducción del número de proveedores, y que aquellas industrias del sector agroalimentario que queden, sean competitivas en la calidad de los productos (homogeneidad), cantidad suficiente, pulcritud en el cumplimiento de plazos logísticos y normas de seguridad alimentaria. Ello, unido al hecho de que la distribución controla el 73% del gasto alimenticio, hace que el tamaño de la industria sea un factor crítico que incide directamente en las negociaciones con la gran distribución.

Tamaño de la industria:
factor crítico en las negociaciones con la gran distribución

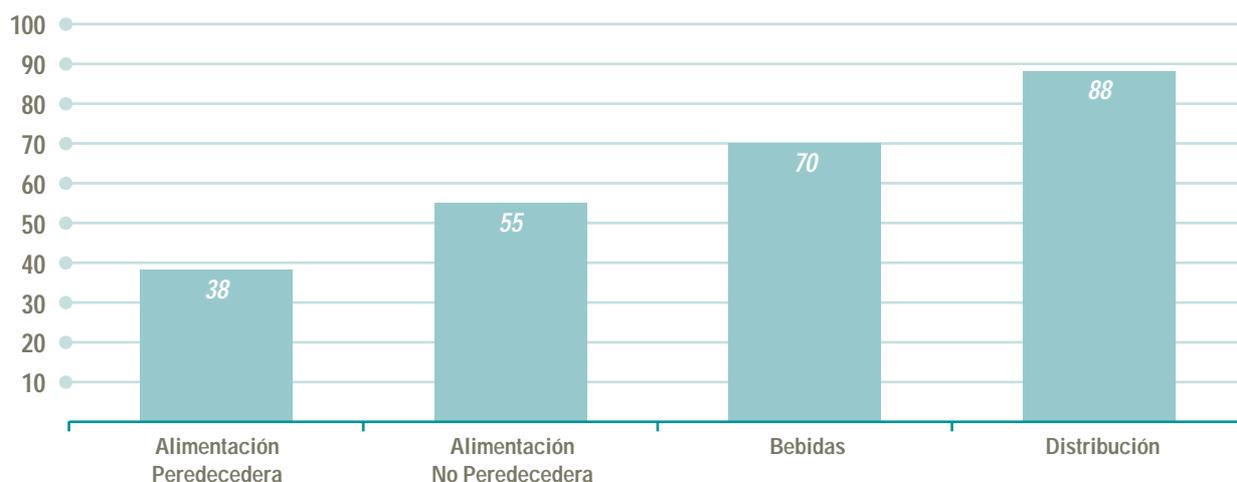
Evolución de la Concentración Empresarial en el Mercado ACV de Productos de Gran Consumo



Fuente: Elaboración propia con datos de Papeles de Economía Española, N° 96, 2003 y Alimarket Revista.

Sin embargo la agroindustria no ha sido capaz de absorber estos cambios en la concentración de la distribución. De hecho, observando la Figura 23 se constata que sólo en el caso de las bebidas, la concentración de la industria agroalimentaria es comparable a la de la distribución para las cincuenta primeras empresas.

Cuota de Mercado de las 50 primeras empresas en España (2002)



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos Alimarket

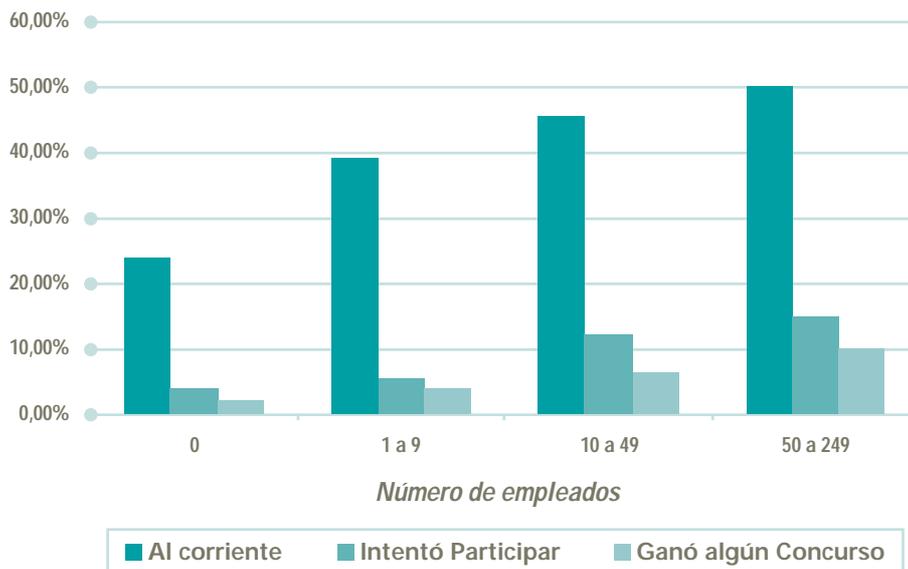
Esta situación está originando que muchas agroindustrias de pequeño tamaño hayan visto su oportunidad en renunciar a la marca propia y convertirse en proveedores de marca de la distribución, ser fabricantes de productos de alimentación para mercados de nicho muy específicos o bien emprender acciones para ganar dimensión y poder de negociación.

Apertura al mercado de la contratación pública

Las recientes aperturas del mercado de la contratación pública abren nuevas posibilidades para las PYME europeas. La Encuesta ENSR a Empresas 1999 revela que, en términos medios, un tercio de las PYME es consciente de las posibilidades existentes derivadas de participar en concursos públicos para el suministro de bienes y servicios a administraciones y entidades públicas de orden local, nacional o europeo.

Entre las barreras que dificultan el acceso a la contratación pública por parte de las PYME, la principal corresponde a la falta de información y otras como los problemas burocrático-administrativos, los elevados costes derivados de la preparación de una propuesta o, finalmente, el excesivo tamaño de los trabajos a realizar en comparación con el tamaño de la PYME que trata de concursar.

Porcentaje de PYME al corriente de los concursos públicos, porcentaje que intentó participar en concursos europeos en los últimos tres años y porcentaje que ganó algún concurso, por tamaño de empresas, 1999



Fuente: Encuesta ENSR a Empresas 1999.

Como puede observarse en la figura adjunta las PYMES de mayor dimensión son las que más se aventuran en la participación de un concurso público, pero además una vez participan, son las más grandes las que tienen mayor probabilidad de éxito a la hora de ganar los concursos. Se deduce así que las ventajas competitivas que se derivan de tener una dimensión mayor se derivan en mayor facilidad de acceso a los contratos públicos.

I+D: La importancia de no quedarse atrás.

La sociedad española y en concreto las industrias agroalimentarias empiezan a ser conscientes de la **necesidad de un cambio radical en su consideración hacia la investigación y el desarrollo tecnológico** para sobrevivir en un entorno globalizado, pero aún no se han 'subido al carro': España se sitúa entre los países de menos intensidad inversora en I+D con un 0,97% del PIB frente a un 2% de los países con alto nivel de desarrollo como Japón, USA o Alemania y en concreto, por sectores, la industria agroalimentaria y los sectores agrarios y pesqueros son de los que tienen un porcentaje menor (el abanico oscila entre un 23% del volumen de ventas correspondientes a las inversiones en I+D del sector de la industria aeroespacial y el 0,14 del sector industrial agroalimentario⁷).

⁷ Fuente: OCDE (2001) e INE (1998)

Entre los **factores que determinan este retraso** de la agroindustria en las Inversiones en Investigación y Desarrollo destacan la baja intensidad de las tecnologías aplicables (lo que en términos anglosajones, se denomina "low-tech"), la facilidad que existe para imitar los productos (el 82% de los nuevos productos son imitaciones y del 18% originales restantes, sólo el 4% supera el año de vida) y la existencia de unas graves e históricas deficiencias en la cultura empresarial en la importancia que se concede a la investigación y el desarrollo (los investigadores, los "bata blanca", se perciben más como un coste del proceso que como una inversión para el futuro). Hacen falta directivos bien formados en gestión para que comprendan la necesidad de estas inversiones.

Por otro lado el capital-riesgo necesario en algunas de estas inversiones, la escasez de recursos humanos especializados en la investigación y desarrollo, y la complejidad y el tiempo de gestión de los apoyos públicos desanima a la agroindustria en muchas ocasiones.

Sin embargo, uno de los mayores problemas específicos que tienen las industrias agroalimentarias es el escaso tamaño medio de las empresas y de las explotaciones para afrontar estas inversiones.

Un estudio realizado por el prestigioso Boston Consulting Group⁸, determinaba que para que una empresa de alimentación pudiera tener un departamento de Investigación y Desarrollo con garantías de éxito, requería abrir simultáneamente 10 líneas de investigación, dado que de cada diez proyectos, siete fracasaban, dos daban origen a productos de corta vida comercial y sólo uno podía perdurar, dando beneficios en el tiempo. El coste de cada línea de investigación lo situaban en un millón de euros. Ello llevaba a que la empresa debería dedicar a investigación y desarrollo al menos 10 millones de euros y sin embargo, el 80% de las industrias de alimentación existentes en España no llegan a los 10 millones de euros en volumen de ventas.

En definitiva, los estudios confirman hoy que la intensidad de las inversiones en investigación y desarrollo en las empresas crece con su tamaño. Es más, en muchos sectores, en las PYMES, sencillamente, no hay en general inversión en investigación y desarrollo, porque ésta requiere una masa crítica inalcanzable para ellas (salvo excepciones como los Centros de Investigación que se presentan en este documento).

Bibliografía

- ALIMARKET Revista, varios años.
COMISIÓN EUROPEA (2000): 'El Observatorio Europeo para las PYME. Sexto Informe. Resumen Ejecutivo'. Informe enviado a la Dirección General de Empresa de la Comisión de las Comunidades Europeas por: KPMG Consulting y EIM Small Business Research and Consultancy.
FIAB (2001): "Una aproximación a la Industria Española de la Alimentación y Bebidas".
FIAB (2002): "Informe Económico 2002". Cándido Muñoz Ciudad y Simón Sosvilla Rivero.
FIAB (2003): "Perfil de la Industria Agroalimentaria Española"
INEbase. Fuentes del Instituto Nacional de Estadística, varios años.
MARIA TERESA FERNÁNDEZ NUÑEZ (2000): "La industria agroalimentaria española ante la globalización", *Economía Industrial*, número 333.
MAPA (2002): "Industria agroalimentaria", Hechos y cifras del sector agroalimentario y del medio rural español, capítulo XVII.
MAPA (2003): "Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural". Ponencias de presentación y Análisis Tomos I, II y III.
MAPA (2003): "Libro Blanco de agricultura y desarrollo rural". Noviembre de 2003.
MAPA (2002): "La industria Alimentaria española, 1995-2001", Dirección General de Alimentación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
TOMÁS V. RUIZ CESPEDES: 'La Concentración en la Industria Española, 1966-1997.' Universidad de Castilla la Mancha.

⁸ Boston Consulting Group; Guilloud de Courbeille, P. Los mecanismos fundamentales de la competitividad. Barcelona: Gestión 2000, 1988.

3. Como ganar tamaño en la Empresa Agroalimentaria Española.

En la presentación realizada anteriormente por el Instituto San Telmo, hemos visto la tipología de la empresa agroalimentaria española, sus debilidades y sus retos. Creo que es obligado para un banco como Rabobank, especializado en el sector agroalimentario y con una red de mas de ciento cincuenta sucursales en todo el mundo, aportar la visión internacional de la industria agroalimentaria, sus retos, las tendencias..., para una posterior presentación de las principales alternativas que puedan ofrecerse para solventar el problema.

La importancia del sector para nuestra economía y para España, es evidente. Pero ante la situación expresada en los capítulos anteriores, el futuro no parece muy alentador. Por ello he querido estructurar mi presentación en dos partes comparando primero la tipología de nuestra empresa con respecto a la de aquellos países mas relevantes del mundo y en segundo lugar, presentarles algunas alternativas o soluciones posibles al problema del tamaño que afecta y puede afectar sobremanera, en un futuro inmediato.

3.1. Situación Internacional: razones para la concentración.

La Industria Alimentaria mundial, vive sometida a cuatro retos fundamentales:

- 1.- La creciente Internacionalización de la Empresa,
- 2.- Los Cambios de Hábitos de Consumo,
- 3.- La Concentración de la Distribución y
- 4.- La Innovación.

A continuación, iremos analizando cada uno de estos factores, aunque a nadie se le escapa, que estas amenazas evidentes para nuestra industria agroalimentaria, se pueden mitigar, ganado TAMAÑO.

La Internacionalización de la empresa.

La Internacionalización de la empresa es una realidad desde hace varios años, que cada vez es mas patente. El acceso a los mercados mundiales, por parte de las distintas industrias del mundo, tiene como primera repercusión el incremento de la COMPETENCIA entre las empresas.

Como todos sabemos, la Industria Alimentaria española, ni se ha caracterizado por su salida al exterior, ni por sus multinacionales. Pero además, si de cara al exterior nuestras empresas se han quedado muy rezagadas, tampoco es que se hayan dedicado a ganar tamaño a nivel nacional, salvo raras excepciones.

Para demostrar nuestras afirmaciones, encontrarán en los Anexos 1 a 10, un ejercicio realizado para esta ocasión por el banco, consistente en la comparación del tamaño de nuestra industria, en cuanto a volumen de ventas, con la de otros nueve países que consideramos de los mas relevantes en cuanto a su industria agroalimenticia. Estos países son: USA, Argentina, Brasil, México, Australia, Italia, Alemania, Inglaterra y Francia.

Para ello hemos tomado las 25 primeras compañías de cada país, con la intención de analizar y compararnos en los siguientes aspectos:

- a) Ventas Medias en millones de e de las 25 primeras empresas. El diagrama de barras demuestra que salvo Argentina, la empresa española ocupa el penúltimo lugar y se encuentra muy lejos de las ventas medias del resto de los países y por debajo de la media total (892 Me frente a la media de 2.316 Me). Este mismo panorama se reproduce en el contexto de los países de la UE objeto de este estudio. **(Anexo 11)**
- b) La presencia de empresas extranjeras en cada país. En tal caso España ocupa el segundo puesto, después de Inglaterra, lo que a mi modo de ver no es nada positivo y confirma, la debilidad en cuanto al tamaño de la empresa española y el gran peso de multinacionales extranjeras en las primeras compañías del sector (28% de media frente al 40% en España). **(Anexo 12)**

Evidentemente en los **Anexos 13 y 14**, se observa como España, en comparación con los países analizados, goza de un nivel de concentración bastante bajo. Solamente dos países, Australia y Alemania, tienen mas atomización empresarial. Si este ejercicio lo hiciéramos excluyendo las empresas españolas con participación extranjera, la situación se agravaría mucho mas (observen como de las cinco primeras empresas del sector agroalimentación en España, tres son extranjeras)

La escasa concentración de la Industria en España, no debe ser sin mas un elemento de preocupación. Hay soluciones que veremos mas adelante y también las grandes compañías y multinacionales tienen sus puntos débiles. Para ello nada mejor que observar los Anexos 15, 16 y 17, que a continuación pasaré a explicar.

En el **Anexo 15**, se recoge el ranking mundial de las empresas del Sector Agroalimentación en el mundo y podemos comprobar como dentro de estas veinte primeras empresas, doce son de origen estadounidenses, cinco europeas y no figura ninguna española. Sin embargo, en los **Anexos 16 y 17**, donde se recogen varias de las principales empresas del Sector de Agroalimentario mundial, me llama la atención en primer lugar, que la diversificación de productos o sectores de actividad en los que operan estas compañías, es mas limitado de lo que en principio podíamos imaginar, y que solo una compañía tiene el carácter de plurisectorial (Nestle). En segundo lugar que la única compañía mas internacional o con mas cobertura geográfica mundial es Coca Cola, que concentra solamente un 37% de sus ventas fuera de EEUU y Europa.

Por consiguiente, "la guerra" por la internacionalización aún no se ha perdido del todo y aún sigue habiendo nichos geográficos y actividades donde poder competir.

Ante este panorama, se pueden sacar varias conclusiones:

- a) Es necesario a toda costa salir al exterior, no solo desde el punto de vista comercial sino también invirtiendo y creando empresas. La tradicional deficiencia comercial de nuestra balanza de pagos agroalimentaria, ha cambiado positivamente en los últimos años. Aunque las exportaciones sean superiores a las importaciones, estas se dirigen en un 76% a países de la UE. España no puede estar ausente de aquellos mercados que evolucionan mas favorablemente al consumo, por incrementos de población o demanda de productos alimentarios nuevos (Asia).

- b) El nivel de Ventas Medias de las empresas españolas está muy por debajo de la media de los países mas desarrollados y ello implica una debilidad enorme, de cara a competir, de cara a la gran distribución....
- c) Hay oportunidades de competir.No todas las grandes compañías son operantes en todos los sectores y productos y tampoco cubren todas las áreas geográficas del mundo.

Los Cambios en los hábitos de consumo.

La evolución de los mercados alimenticios y de los hábitos de consumo ha sido y es, uno de los factores claves que afectan a la industria agroalimentaria. En pocos años y debido a la internacionalización de la empresa, la industria alimentaria ha tenido que hacer frente a los cambios sociales y a las especialidades gastronómicas de las distintas regiones y culturas del mundo. Esto ha supuesto de un lado una necesaria adecuación de los sistemas productivos y por consiguiente de importantes inversiones, pero de otro lado ha supuesto también el acceso a mercados maduros, con nuevos productos.

De lo primero que nos damos cuenta en cuanto a los cambios de hábitos de consumo, es del proceso seguido por la Industria a la hora de dar mas valor añadido a sus productos, incluso de aquellos alimentos o materias primas menos sofisticadas.

Si clasificamos los alimentos en cuanto a este factor (Frescos no procesados Ej.: fruta ; Procesados uniproducto Ej.: elaborados cárnicos y Procesados multiproductos Ej.: platos preparados), vemos que en cada una de estas categorías la integración hacia adelante es evidente.La búsqueda de un mayor procesamiento y valor añadido, no es solamente por aditamento de otros componentes, productos y sustancias, sino también por los envases, los formatos...., incluso hasta en las mejoras de las materias primas. Un ejemplo evidente de lo anteriormente dicho, son las patatas peladas y cortadas.

Otro aspecto a considerar, son los parámetros que rigen actualmente en el mundo de la alimentación. Hay tres palabras claves a destacar: Comodidad, Salud y Trazabilidad / Calidad. La incorporación de la mujer al trabajo, el incremento de varones solteros que viven solos, los cambios de hábitos de consumo en la población infantil...requieren productos mas sofisticados, preparados para consumir, con formatos mas adecuados a los momentos distintos de consumo y con unos patrones de calidad y salubridad, que requieren grandes inversiones por parte de la industria.

En tercer lugar la Industria ha de dar respuesta a distintos mercados, con su disparidad cultural, de rentas per capita y por consiguiente de productos. En el **Anexo 18**, hemos dividido el mundo en tres principales mercados de consumo según el nivel de Ingresos y Renta per capita. El cuadro habla por si solo, ya que expresa la población que lo compone y la Renta per capita mínima, así como las tendencias de consumo y la distribución alimentaria (supermercados y restauración).Este cuadro puede ser de gran ayuda para la Industria española a la hora de establecer estrategias internacionales, teniendo en cuenta los cambios que están experimentando las poblaciones, los cambios de hábitos de consumo y el saber que a

pesar de que unos países estén encuadrados en áreas con ingresos de tipos medios o bajos, no por ello deja de haber unos núcleos de población lo suficientemente importantes y con la suficiente capacidad de consumo y poder adquisitivo, como en los países más ricos.

La Industria Alimentaria, requiere además estrategias claras ante los distintos mercados, dada la disparidad de criterios o hábitos de consumo y demanda de productos. En el **anexo 18**, veíamos como los países pobres están más en el consumo de productos básicos que en los países ricos, donde el 80% es comida procesada.

Y ¿Qué ocurre en estos mercados? ¿Qué productos se consumen en los mismos?. Para una mejor comprensión, hemos considerado la división de los alimentos en dos tipos principales (Básicos y Especiales), que está afectados de distintas problemáticas y tendencias.

Cuando nos referimos a Productos Básicos, tenemos que tener en cuenta varios aspectos:

- 1.- Son los productos principales de la población mundial, suponiendo solamente los cereales el 50% del consumo.
- 2.- El incremento de consumo de productos lácteos, se produce desde el inicio en el consumo de los países asiáticos y principalmente China.
- 3.- Las grasas vegetales ganan terreno a las animales.
- 4.- A mayores Rentas per capita, mayores consumo de carne.

Cuando nos referimos a Productos Especiales, la situación es distinta:

- 1.- Son productos fundamentalmente de consumo en países desarrollados
- 2.- Los cambios de hábitos de consumo son muy rápidos, influyendo sobremanera, el desarrollo tecnológico, modas, marketing...
- 3.- Hay cinco categorías de productos, con distintas tendencias:
 - Alimentos Infantiles. El 30% del consumo mundial se centra en EEUU, pero no olvidemos que casi el 80% de los nacidos a partir de 1.998, se concentran en Asia, donde creemos que tendrán su desarrollo futuro.
 - Alimentos Saludables. Aquellos en los que el componente Investigación es clave, centrándose el consumo en los países desarrollados y claramente en gran expansión. Podemos distinguir tres tipos de productos: **Nutraceuticals** (ingredientes alimenticios beneficiosos para la salud, tales como vitaminas o antioxidantes), **Funcionales** (alimentos tradicionales a los que se les ha añadido nutraceuticals, como por ejemplo los productos BIO) y **Medicinales** (comidas especiales para Hospitales)
 - Alimentos Orgánicos. Son fundamentalmente materias primas totalmente naturales en las que el componente ecológico es muy fuerte, dada la ausencia de materias químicas en su proceso productivo. Si bien la actitud del consumidor es muy positiva y receptiva, aun el consumo es pequeño y requieren un apoyo institucional e informativo a la hora de fomentar su producción y desarrollar su consumo.

- Alimentos " Por Placer". Estos productos son fundamentalmente aquellos que no son rigurosamente requeridos para una dieta alimenticia y donde el factor placer, moda... priman a la hora de ser consumidos. Nos referimos a los caramelos, helados, snacks... La situación varía mucho según los mercados y productos, pero en cualquier caso creemos que deben tener un mayor desarrollo en países no desarrollados.

- Los llamados GMO o Genéticamente Modificados. De ellos no me pronunciaré ante las controversias que se producen por una falta grave de información. En la medida que ello se resuelva, pueden llegar a ser el futuro de la alimentación.

Por último, otro factor muy importante para la industria, es el establecer el imprescindible Control de la Cadena Alimentaria. Una palabra que marcará en el futuro del sector, es TRAZABILIDAD. La industria debe controlar toda la cadena, desde sus orígenes (calidades y procedencias de las materias primas y componentes) hasta el consumidor final. Evidentemente ello requiere esfuerzos especiales en cuanto a las estructuras de la distribución así como un contacto muy estrecho y directo tanto con proveedores como con consumidores. Detrás de todo esto, lo que subyace son los conceptos de Calidad y Seguridad alimentaria.

A nadie tampoco creo que se le escape la idea de que para dar respuesta a los distintos mercados con diversidad de productos y con la atención puesta en los cambios de hábitos de consumo, se requieren estructuras empresariales más sólidas y fuertes, que puedan afrontar las inversiones financieras necesarias para el desarrollo y Control de la Cadena Alimentaria y de las nuevas tendencias de consumo.

La Concentración de la Distribución.

Uno de los factores más importantes que afectan a la Industria Alimentaria, es la distribución. De una simple vista al cuadro Anexo 19 que analiza el ranking mundial de empresas del sector, de lo primero que nos percatamos, es que 11 de las quince primeras empresas del sector son europeas. No vamos a hablar aquí de la fuerza de ventas que estas compañías tienen, pues es conocido por todos, pero sí que me gustaría resaltar el potencial de compras de las mismas y como ello afecta a la industria.

Vamos a detenernos un instante ante este factor tan importante, para conocerlo mejor y analizar de que forma afecta a la Industria Agroalimentaria.

La primera pregunta, es obligada. ¿Qué caracteriza a la Gran Distribución? Pues a mi modo de ver, hay seis factores:

- Tener y mantener múltiples tiendas, lo que supone de entrada una gran inversión
- Trabajar con márgenes muy estrechos
- Tener una gran rotación de productos, con el necesario control que ello supone
- Trabajar con grandes volúmenes y disparidad de productos
- Trabajar con productos perecederos, que requieren tratamiento especial
- Tener un contacto diario con el consumidor.

Desde hace no muchos años a esta parte, el sector de la Gran Distribución se ha visto obligado a evolucionar. ¿Cuáles son las tendencias actuales del sector? El sector se ha venido caracterizando durante los últimos años por:

- Una tendencia a incrementar la superficie de ventas
- Una mayor venta de productos y servicios, fuera de los meramente alimenticios
- Una mayor atención a los productos frescos
- Una mejor presentación de los productos
- Una mayor presencia internacional, lo que facilita a la industria alimentaria a acceder a otros países en los que nunca ha estado
- Una tendencia a fomentar las marcas blancas o de distribuidor, para controlar a la industria
- Una presencia en el llamado sector HORECA, como válvula de escape hacia otras áreas de negocio y rentabilidad

Es un sector que busca descaradamente el crecimiento, ya que es muy sensible desde el punto de vista financiero a las caídas de ventas, dado los escasos márgenes que obtienen. Así, podemos decir que en un estudio desarrollado por el Wye Collage University de Londres, se demuestra como un 2% de caída de ventas en una gran superficie, tiene una repercusión en la caída de resultados del 29%.

Por ello, la Gran Distribución, para conseguir sus objetivos, dispone de tres principales armas:

- a/ La demora en el pago a proveedores. Incluso se ha venido a decir que el negocio de la distribución es más financiero que distribución
- b/ Consolidarse a nivel nacional e internacional. Antes vimos como de las 15 primeras compañías del mundo, 11 están en Europa. En Europa las 4 primeras tienen una cuota del 70% y además en algunos casos, la creación de centrales de compra con carácter supranacional (AMS agrupa compañías tales como Casino, Ahold y Edeka), consolidan mucho más al sector.
- c/ La Marca Blanca. Si bien esta aún no está muy desarrollada en España (20% de media frente a casi el 50% en Inglaterra), su tendencia es a crecer irremediablemente.

A la vista de este panorama es evidente que la industria, se ve muy afectada por la Gran Distribución y requiere de estructuras sólidas para hacer frente a:

- la creciente fuerza de las marcas blancas
- acceder a la categoría de proveedor, ya que la gran distribución demanda volúmenes y variedad de productos
- afrontar financieramente las demoras en los pagos y los estrangulamientos de márgenes

La Innovación.

Es un mero requisito para poder "controlar" los cambios de hábitos de consumo, el incremento de la competencia y en definitiva la internacionalización de la empresa.

Veámos antes como los productos básicos, su evolución es lenta y por el contrario como aquellos productos denominados especiales, experimentan cambios rápidos. La innovación, hoy y siempre lo que ha pretendido es sacar ventaja de una situación única o no existente con anterioridad. Es claramente la única arma al alcance de la industria para gozar de situaciones de privilegio, junto a la MARCA.

El profesor Kjell Nordstrom de la Universidad de Estocolmo dice que las situaciones empresariales más deseadas son las que se sustentan en situaciones de monopolio o cuasi monopolio. Como ello no es permitido por la mayoría de las legislaciones, el único escenario posible de monopolio, sería aquel que otorga esta situación a una empresa cuyo producto es único y por consiguiente que no se ve interferido por la competencia de otro u otros productos. En la medida que esta situación de privilegio se va perdiendo por la aparición de otros productos iguales o similares, solamente queda el remedio de la Innovación para poder obtener otra situación nueva de ventaja respecto a tus más directos competidores.

Como es obvio, la innovación requiere inversiones muy importantes y como es evidente empresas con estructuras más fuertes afrontan mucho mejor este reto tan importante. También creo que es obvio, que en España salvo muy raras excepciones, la innovación es otra de nuestras reválidas.

A la vista de lo escrito anteriormente, existen razones suficientes para pensar que el ganar tamaño por parte de la industria alimentaria no es una afirmación baladí. Sin embargo, junto al panorama nacional e internacional de la industria, hemos querido presentarles, una serie de alternativas y posibles soluciones al problema que supone el no tener suficiente tamaño. De ustedes será la decisión y la respuesta a la hora de solucionar este problema que afecta o afectará en un futuro, al modo de ganarse la vida.

3.2. Alternativas para ganar tamaño.

Crecer o Ganar Tamaño, se puede hacer de muy distintas maneras. En este capítulo, vamos a hablar de las más frecuentes y evidentemente vamos a olvidarnos del crecimiento interno propio, pues es obvio que ello es la forma más habitual y sobre la cual, no podemos decir nada que no conozcan los propios empresarios.

Antes de entrar en las distintas alternativas para Ganar Tamaño, quisiera concienciar rotundamente a los que lean estas líneas, de la necesidad de alcanzar un tamaño en la empresa. Espero que ello no se interprete, bajo la frívola apreciación del interés que puede tener en ello un banco de inversión. Espero que tras el estudio realizado por la Universidad San Telmo y la panorámica internacional que les acabo de presentar en el punto anterior, sean conscientes ustedes como empresarios de la necesidad de Crecer. Tanto el Ministerio de Agricultura, como la FIAB, me consta que están preocupados por el tamaño de nuestras empresas y que esperan una reacción positiva de todos ustedes, por el bien del sector, de España y de todos. En ningún momento han escatimado esfuerzos ni medios, siendo sabedores del momento tan favorable que atraviesa nuestra economía y de las reformas fiscales que se han llevado a efecto durante los últimos años.

¿Qué Alternativas les podemos presentar para Ganar Tamaño? A nuestro modo de ver, cinco alternativas se vislumbran como las principales para ello:

- 1.- Fusiones y Adquisiciones
- 2.- Capital Riesgo
- 3.- Financiación de Adquisiciones
- 4.- La Bolsa
- 5.- Otras formulas

Fusiones y Adquisiciones.

Lo primero que quiero decirles, es que no siempre es suficiente con el crecimiento endógeno de la empresa y que en muchas ocasiones no hay mas solución que crecer comprando. Es mas, creemos que las propias empresas, deberían hacer suya la estrategia de crecer, mediante compras.

En segundo lugar, lo anterior me da pie a exponerles los motivos principales por los que se producen las Fusiones y Adquisiciones. Siguiendo el análisis efectuado por la consultora Watson Wyatt, aparece como primera causa el lograr un tamaño competitivo (70%) y en segundo lugar, ganar cuota de mercado (65%)

¿Que motiva la actividad de Fusiones y Adquisiciones?

Lograr un tamaño competitivo	70%
Aumentar cuota de mercado	65%
Lograr sinergias operativas	60%
Acceder a nuevos mercados	50%
Reducir costes	30%
Adquirir nuevas tecnologías	20%
Diversificar en otros sectores	18%
Comprar activos	10%

(Fuente Watson Wyatt)

También es necesario hacer una distinción entre lo que son las Fusiones y la Adquisiciones. Si ya de por si se trata de procesos complicados, las fusiones empresariales, lo son aún mucho mas. Ni que decir tiene que si alguien me pregunta al respecto, o me pide consejo, siempre apostaré por un proceso de compra antes que uno de fusión. Para ello hay varios motivos, pero en definitiva uno sobresale sobre todos: el factor poder (¿Quién manda en la empresa ?)

KPMG, hizo un estudio al respecto hace unos años y las conclusiones refrendaban totalmente mi recomendación. Estas conclusiones eran:

- 1.- Las fusiones fracasan mucho mas y además el 70% no consigue sus objetivos
- 2.- ¿Qué causas motivan los fracasos en las fusiones? Parece ser que los fracasos se basan en:
 - Planificación inadecuada de la transición
 - Infravalorar las distintas culturas e integración plantillas
 - Falta de gestión del cambio
 - Incompatibilidades de infraestructuras en Técnicas de Información
 - Falta de Dirección Única

- 3.- ¿Cómo evitar esto ? Las fases imprescindibles para evitar fracasos son:
- Evaluación de ambas empresas correctamente
 - Definir el modelo de empresa a obtener y proceso de integración
 - Integración, ejecutando prioridades y obteniendo mejoras a corto
 - Consolidación: sobre todo de infraestructuras

Mediante las Adquisiciones, se evitan en gran medida muchos de estos problemas, pero no obstante hemos de tener en cuenta que se trata de un proceso complicado y lento, en el que se requiere un especialista o intermediario financiero.

¿Qué peculiaridades tiene un proceso de compra de una empresa?

- 1.- Proceso complejo. El proceso de compra de una empresa hay dos componentes principales: el técnico (financiero y jurídico fiscal) y el psicológico. En ambos casos, parece razonable la figura de un tercero como intermediario que además de conducir el proceso técnicamente, actúe como "confesor" de su cliente evitando o paliando situaciones anímicas típicas de estas situaciones.
- 2.- Duración. El proceso suele durar unos 6 meses y se puede analizar las distintas fases en el **Anexo 20**. De todo este proceso, hay un tema que quisiera destacar de entre todos, que es la fase previa o la que va a incitar al CAMBIO. La Banca de Inversión, suele prestar ASESORAMIENTO a sus clientes y suele incitar al cambio, pues suele contar con la información necesaria del sector y en algunos casos con los de la empresa y su entorno competitivo.
- 3.- ¿Cuales son los principales causas que motivan las adquisiciones?. Hay que analizarlo desde dos prismas distintos, el del Comprador y el del Vendedor, que como veremos son bastante opuestos, aunque en algunos casos sean coincidentes.

Lo que buscan Comprador y Vendedor a la hora de Comprar o Vender se resume a continuación:

COMPRADOR	VENDEDOR
Tamaño	Tamaño
Valor	Valor
Sinergias	Sucesión
Gerencia o Management	Falta Rec. Financieros

- 4.- Con que problemas principales nos encontramos en un proceso de esta categoría? Desde que llevo haciendo banca de inversión, dos problemas principales suelen aparecer en casi todas estos procesos:

COMPRADOR	VENDEDOR
Valor Económico	Valor Económico y afectivo
Fiabilidad contable / fiscal	(... y que hago mañana?)

Como pueden ustedes apreciar, a los factores técnicos les afecta de forma muy importante los factores personales y psicológicos que son de toda índole y complejidad. Esto hace que el proceso sea dificultoso y por eso creo necesario darles algunos consejos si es que se van a ver inmersos en un proceso de esta índole.

- No todas las empresas son susceptibles de venta / compra. Hay impedimentos en cuanto al tipo de tamaño, situación económica.... Pero hay una solución intermedia: los Fondos Private Equity, Capital Desarrollo...como veremos a continuación.
- El momento de vender una empresa es en situación de clara y demostrable proyección de futuro. Los inversores cualquiera que sea su naturaleza, invierten en expectativas de futuro y capacidad de crecimiento. No esperen a extraer la última gota del limón.
- La formula del "earn out " (venta de la mayoría de la sociedad a excepción de un porcentaje de uno/s directivos que fijan un precio de salida superior, mediante un pacto de recompra obligado con el comprador, en un periodo de tiempo determinado), permite combinar mejor los intereses del comprador y vendedor. En algunos casos, el factor de permanencia del equipo directivo es clave también.
- El componente psicológico de un proceso de Fusiones y Adquisiciones es el punto clave.
- El mantenimiento de la estrategia, debe ser la disciplina y el rumbo que aseguren el éxito
- No confundir Valor y Precio. Valorar una empresa se puede hacer por distintas formas (Descuentos de Flujos de Caja, múltiplos de EBITDA...). El precio, sin embargo, lo determina el mercado.
- No desaprovechar el momento actual, tanto por la coyuntura de tipos de interés de cara a la financiación de adquisiciones, como por las reformas fiscales o la gran cantidad de dinero existente para acompañar a los empresarios con intenciones de crecer, en la compra de sociedades (Capital Desarrollo, Private Equity...)

Por ultimo, solamente hacer mención a la tipología de las operaciones de Fusiones y Adquisiciones que se ha venido desarrollando en España durante los últimos años.

Durante los años 1998 a 2.000, fue un mercado creciente animado por la euforia económica de aquellos momentos. Durante los últimos años, la coyuntura favorable se ha paliado y se observa claramente como los protagonistas suelen ser los mismos, es decir las grandes compañías del sector.

El mercado de F&A en España se ha venido caracterizando entre otras cosas por:

- 1.- Ser un mercado con operaciones de tamaño pequeño
- 2.- Ser un mercado con poca claridad y transparencia
- 3.- Ser un mercado con escasa presencia de intermediarios financieros (20% frente al 56% de Inglaterra)
- 4.- Ser un mercado domestico, primando mas las inversiones entre sociedades españolas que entre compañías de distintos países. Hasta fechas recientes la balanza financiera era negativa, es decir había mas operaciones de compra de empresas españolas por parte de extranjeras que al contrario. Además los principales inversores en España (Francia, EEUU e Inglaterra) no coinciden con el destino de nuestras inversiones, que suelen ir destinadas a países de habla hispana.

En cuadro **Anexo 21 a 23** encontraran algunas de las operaciones mas relevantes llevadas a cabo en España y Europa durante el periodo 2.000 / 2.002, donde se puede observar también la diferencia media en el tamaño de las mismas y también como los protagonistas de la fusiones y adquisiciones, suelen ser habitualmente las grandes compañías del sector.

Capital Riesgo

Otra forma que ha ido ganando terreno durante los últimos años, de cara a la contribución del crecimiento empresarial, han sido los fondos de Capital Riesgo, Capital Desarrollo, " Private Equity "o como quiera que se les desee llamar.

Estos fondos tratan de paliar el problema del tamaño de la empresa, que bien por no poder acceder a los mercados de capitales o porque se encuentran al limite de su capacidad de obtener mas crédito bancario, tengan que renunciar a crecer. Estos fondos contribuyen al desarrollo de la empresas, al entrar en su accionariado y dotando a las empresas no solo de un capital necesario, sino también de la necesaria profesionalización empresarial que en muchos casos adolece la empresa familiar.

Lo primero que hemos de tener en cuenta, como ya dijimos anteriormente, es que no toda empresa es susceptible de Compra o de Venta: se requiere un TAMAÑO.

En segundo lugar, que existe una tendencia clara en el mundo financiero actual, de obtener unas rentabilidades superiores a las que normalmente se pueden obtener en los mercados de renta fija o variable (Bolsa), dada la existencia de una gran liquidez, ávida en la búsqueda de otras alternativas de inversión. Esta avidez se va a ver acrecentada en los próximos años, tras las reformas que se pretenden introducir por la UE (Comunicado de la UE sobre RCAP de 4 de Noviembre de 2.003), favorables al desarrollo de estos fondos y que son tendentes a dar una mayor flexibilidad, evitando obstáculos para los inversores institucionales (fondos de pensiones) y creando un mercado europeo de capital riesgo.

De la propia Memoria de la Asociación Española de Capital Riesgo (ASCRI), podemos resaltar algunos aspectos interesantes:

- 1.- El volumen de capitales en gestión en España, se cifraba a finales del 2.002 en 6.792 Ma.
- 2.- Existe una gran afluencia de capital extranjero al mercado español, sobre todo de origen anglosajón
- 3.- La tipología de las inversiones, suelen ser las siguientes:
 - El 50% de las operaciones realizadas por los fondos, conllevan apalancamiento bancario
 - El destino de la inversión es primordialmente en Empresas en Expansión (61,4% del valor total de las operaciones)
 - El sector destinatario por excelencia de las inversiones es el Productos de Consumo (24% del total)
 - El mayor nº de operaciones se concentró en el tramo de 3Ma (62%), aunque en términos de valor fue en el de 6Ma (67%)
 - La media de plazo en las desinversiones suele ser de 5 años
 - El 40% de las desinversiones, retorna a los dueños habituales

Las sociedades y fondos de Capital Riesgo, suelen ser muy dispares a la hora de sus políticas de inversión (mayoría en capital, criterios de inversión....) y por ello no podemos presentarles un panorama común. En cualquier caso creemos que es una formula muy importante, no solo para ganar tamaño por parte de las empresas, sino también de cara a la profesionalización de la empresa familiar, mediante la introducción de la crítica necesaria por parte de unos profesionales del mundo financiero que durante un periodo de tiempo, se juegan su dinero junto a un empresario determinado, que quiere CRECER.

Esta formula, ha sido durante los últimos años uno de los motores principales de cara a la concentración empresarial, dado que con su contribución exigía profesionalidad de las mismas, así como unas expectativas claras de crecimiento.

Financiación de Adquisiciones.

Otro instrumento muy desarrollado durante los últimos años, es la Deuda Bancaria asociada a la compra de empresas. Esta formula es bastante mas compleja que la propia obtención de un préstamo bancario a largo plazo. Baste decir de entrada, que se realiza mediante el apalancamiento de la compañía objeto de compra, en base a la capacidad de la misma de generar caja o cash flow. La capacidad de generar caja y evidentemente la capacidad de repago de la deuda, será el factor determinante a la hora de establecer los niveles en cuanto al capital a invertir por la empresa compradora y la deuda bancaria a solicitar a la entidad financiera.

También hay que distinguir dos tipos de deuda: la deuda similar a capital (mezzanine o deuda subordinada) y la deuda bancaria pura (deuda senior). En ambos casos nos referimos a deuda a largo plazo (entre 5 y 7 años si se trata de deuda senior y de periodos superiores si se trata de deuda subordinada), que varían fundamentalmente en cuanto a los calendarios de amortización y a las condiciones económicas.

Esta formula, es muy compatible con los fondos de Capital Riesgo, anteriormente tratados, ya que normalmente los empresarios no disponen del dinero necesario para incrementar el capital en las proporciones requeridas tras el análisis de la proyección de los flujos de caja de la empresa objeto de compra.

A continuación, podrán observar, las ventajas e inconvenientes de esta formula. También podrán ver un esquema con dos opciones de las mas comúnmente utilizadas para realizar las compras de empresas en el **Anexo 24**.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> > Optimizar al máximo la rentabilidad de los fondos propios invertidos. > Los fondos ajenos son más "baratos" que los fondos propios. > El repago de la financiación. <ul style="list-style-type: none"> - Largo Plazo. - Se amolda a la generación de Cash Flow del Target. - No suele haber acceso al Cash Flow adquiriente. 	<ul style="list-style-type: none"> > Este tipo de financiación suele ser poco flexible. <ul style="list-style-type: none"> - Covenants. - Garantías. > El coste suele ser mayor que una financiación corporativa tradicional, aunque inferior al capital riesgo. > Mínimo 30% capital y máximo 70% deuda.

La Bolsa.

Es otra fórmula tradicional de acceso a los mercados de capitales que requiere de las empresas un mínimo tamaño y que es una clara alternativa para crecer.

No nos vamos a extender mucho al respecto, ya que creo que es algo conocido por todo el mundo. Simplemente haremos un pequeño recordatorio de lo que requiere la normativa actual para las compañías que quieran acceder a este mercado:

- 1.- Que la sociedad que vaya a salir a Bolsa, esté en beneficios los últimos dos años o tres no consecutivos en un periodo de los últimos cinco.
- 2.- Que tenga un capital mínimo de 1,2 Me
- 3.- Que esté auditada
- 4.- Que al final de la colocación en Bolsa, al menos tengan cien accionistas
- 5.- Que la salida mínima a Bolsa sea de un 40% (No es requisito legal, pero si es una exigencia de la CNMV)

En España es poco frecuente este medio y sobre todo en el sector agroalimentación, donde solo diez compañías, (excluimos Telepizza, Carrefour y Altadis) están cotizadas.

Uno de los aspectos más importantes a destacar de cara a un mayor o menor de éxito, en una salida a Bolsa, lo determina para los inversores, la capacidad de crecimiento que tenga la compañía, sus expectativas de futuro y sus proyectos.

Otras fórmulas.

En este apartado hemos incluido, todas aquellas fórmulas que mediante una Alianza o Cooperación, formal o informal, entre empresas del sector, otorguen una ventaja real a las compañías afectadas.

¿Cuáles son los principales Objetivos que se persiguen con estas fórmulas?. Los principales objetivos que se persiguen, se recogen a continuación:

<i>Supervivencia</i>	<i>Internacionalización</i>	<i>Diversificación</i>
<i>Disminuir Riesgos</i>	<i>Economías de Escala</i>	<i>Capacidad Negociación</i>
<i>Innovación</i>	<i>Evitar Guerras Precios</i>	<i>Integrar Procesos Productivos</i>

Lo que es cierto es que sea cual sea el Objetivo, el motivo final que subyace es claramente de tipo ECONOMICO. Es cierto que unas veces, la cooperación trata de paliar riesgos de inversión en solitario y en otras, optimizar posiciones de ambas empresas ante una problemática común. En definitiva, al final el componente económico es el que prevalece.

¿Cuáles son las Fórmulas más habituales de Alianzas o Cooperación? Las fórmulas más habituales, son:

1.- Informales.

Las que no se instrumenta legalmente. Por ejemplo: acuerdos sobre precios, mercados, calidades...

2.- Formales.

Las instrumentadas legalmente. Estas a su vez pueden ser de dos tipos:

- Aquellas en las que no hay modificación de la estructura societaria. Por ejemplo: franquicias
- Aquellas en las que se modifica la estructura societaria, bien creando una nueva sociedad (Joint Ventures) o sin crear una nueva compañía (Cruces Accionariales).

A mi modo de ver, tienen mas sentido las Alianzas Verticales que las Horizontales, en la medida en que se van a conjugar mas fácilmente los intereses de ambas partes, ya que no se requieren esfuerzos inversores tan grandes y la dependencia entre las compañías es mas sólida. A titulo de ejemplo, nos referimos a aquellos casos en los que se evitan procesos de integración (adelante / atrás) en la cadena alimentaria.

De las Alianza Horizontales, tienen mas sentido aquellas que aunque tengan un concepto económico final, tengan sobre todo, otro objetivo principal basado en políticas comerciales, calidades...como por ejemplo el Consorcio del Jamón.

Evidentemente, las Alianzas Formales tienen mas sentido que aquellas que no se fundamentan en un marco jurídico establecido.

Pero además de todo lo dicho anteriormente, toda forma de cooperación o alianza, creo que se basa en un factor clave que es el componente HUMANO y en la mera realidad de asumir que " Dos son mas que uno y uno".

Si alguien me preguntase, que es lo que considero necesario para tener éxito en cualquier tipo de cooperación o alianza, mi respuesta se vería reflejada en la formula de las ocho "les":

Individuos	Importancia estratégica
Interdependencia de ambos	Inversión por ambas partes
Información	Integrar formas de operar
Institucionalizar la relación (tareas)	Integridad

Por último, quisiera hacer una pequeña mención a un sistema de cooperación que ha tenido y tiene un gran protagonismo en las economías mundiales y que ha resuelto no pocos problemas en cuanto a las eternas cuestiones del tamaño y del crecimiento. Me refiero al COOPERATIVISMO.

No obstante la situación en España es también preocupante a la vista de los cuadros que a continuación se recogen, dado que la atomización del numero de cooperativas en España, es enorme y sobre todo si nos comparamos con otros países de la UE.

Quisiera terminar constatando que desde la propia Asociación Nacional de Cooperativas, existe una clara intencionalidad de apoyar la concentración entre las mismas, no solamente por su reducido tamaño, sino también ante el gran numero de cooperativas existentes en España.

ESPAÑA	1997	1998	1999	2000	2001	Variación 97/01
Nº de cooperativas	4.283	3.930	3.915	3.902	3.926	-8,3%
Nº de socios	1.093.000	1.120.000	1.098.089	983.210	977.916	-10,5%
Facturación (Me)	7.837.197	8.985.136	10.218.636	10.805.449	12.012.999	+53,21%

	nº cooperativas	nº socios	facturación	socios/coop	fact/coop
Bélgica	517	500000	5000	967	9,7
Alemania	4044	2900000	38280	717	9,5
Francia	3700	1100000	64000	297	17,3
Irlanda	122	185600	11300	1521	92,6
Dinamarca	20	214900	13060	10745	653,0
Grecia	6330	738000	150	117	0,0
España	3926	977916	12013	249	3,1

Conclusiones y Recomendaciones.

Siendo conscientes de los peligros que amenazan a nuestra industria (Internacionalización, Concentración de la Gran Distribución, Cambios de los Hábitos de Consumo y la Innovación), parece necesario que la empresa del Sector Agroalimentario en España, esté condenada a Crecer y a Concentrarse.

Nuestra experiencia en el sector de la agroalimentación nos dice que salvo en aquellos casos en los que una empresa tiene un producto único (bien por marca, calidad o tipo de producto), lo que la otorgará una posición de privilegio, evitando las amenazas propias de la competencia, la solución para la Industria Agroalimentaria no es otra que Crecer y Ganar Tamaño. Es mas, incluso nos aventuraríamos a decir, que es muy difícil tener éxito sin Crecer.

Señores, son ustedes los que tienen la última palabra al respecto. Ante una realidad y un reto para la industria como es esta del tamaño, les propongo un ejercicio previo, que les ayudará a tomar decisiones y que es volver a revisar la estrategia de su compañía. Para ello deben tener en cuenta los siguientes aspectos claves:

- 1.- Ser eficiente. El sector no tiene grandes márgenes y por ello hay que controlar costes lo mejor posible
- 2.- Guardar especial atención al portafolio de marcas. Frente a las marcas blancas y porque suponen además, márgenes superiores
- 3.- Incrementar la visión geográfica. La Gran Distribución prefiere proveedores globales y ello además supone que facilitaran el acceso de nuestros productos a otros países.
- 4.- Disminuir competencia de otras compañías ganando cuota de mercado y capacidad de negociación
- 5.- Reducir riesgos: diversidad geográfica, diversidad de productos (estacionalidad), acuerdos tecnológicos..
- 6.- Atender la demanda de los consumidores: los productos han de ser "mejores, nuevos y sanos"
- 7.- Búsqueda de masa crítica de negocio: lo que provocará inversiones / desinversiones.

Pero tampoco tenemos que olvidar los Obstáculos principales que nos encontramos a la hora de Crecer, a saber:

- 1.- El problema del Management: la integración de Equipos, la pérdida de talentos, las limitaciones de la empresa familiar...
- 2.- Los Recursos financieros: el servicio de la deuda ha de pagar durante un tiempo, la deuda destinada a la adquisición principalmente
- 3.- Las legislaciones antimonopolio
- 4.- Los malos resultados que se tienen hasta la fecha de los procesos de Fusiones & Adquisiciones. Según KPMG .." solo el 30% de las Fusiones & Adquisiciones crearon valor para el accionista en el año 2.002 "

A pesar de todo ello, hay que tomarse muy en serio la necesidad de crecer y ganar tamaño. Tampoco se puede olvidar la magnífica coyuntura económica, financiera y fiscal que tenemos actualmente en España.

Bueno y ya saben..... como dice nuestro riquísimo refranero español:

"Al que se duerme, su hacienda se le pierde"

"Vivir para no subir es vivir para no vivir"

ANEXOS

" Top 5 " en España

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Coca Cola	2.515	Bebidas
2. Ebro	2.161	Diversos
3. Nestle	1.683	Diversos
4. Campofrio	1.426	Cárnicos
5. Unilever	1.024	Diversos
Total 25 primeras	22.301	

Fuente: Rabobank International

40 % de cuota de mercado

Multinacionales % s 25	40
Media Ventas Me	892
5 primeras cias % s 25	40
% Perecederos	44
% No perecederos	28
% bebidas	28

Anexo 1

" Top 5 " en Francia

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Danone	13.555	Diversos
2. Pernod Ricard	4.835	Bebidas
3. Nestle	4.257	Diversos
4. Castel Freres	1.981	Bebidas
5. Pomona	1.972	Frutas y Verduras
Total 25 primeras	54.595	

Fuente: Rabobank International

49% de cuota de mercado

Multinacionales	20
Media Ventas	2184
5 primeras cias	49
% Perecederos	28
% No perecederos	40
% bebidas	20

Anexo 2

Anexo 3

" Top 5 " en Italia

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Parmalat	7.590	Lácteo
2. Ferrero	4.549	Dulces
3. Barilla	2.474	Pastas
4. Nestle	1.755	Diversos
5. Veronesi	1.675	Cárnicos
Total 25 primeras	32.078	

Fuente; Rabobank International

56 % de cuota de mercado

Multinacionales	24
Media Ventas	1283
5 primeras cias	56
% Perecederos	24
% No perecederos	44
% bebidas	32

Anexo 4

" Top 5 " en UK

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Cadbury Schweppes	7.960	Bebidas
2. Assoc. British Food	6.862	Diversos
3. Tate & Lyle	5.926	Azucar
4. Nestle	3.047	Diversos
5. Mars	2.886	Dulces
Total 25 primeras	55.260	

Fuente; Rabobank International

48% de cuota de mercado

Multinacionales	44
Media Ventas	2210
5 primeras cias	48
% Perecederos	28
% No perecederos	56
% bebidas	16

" Top 5 " en Alemania

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Dr Oetker	5.256	Diversos
2. Sudzucker	4.776	Azucar
3. Nestle	4.116	Diversos
4. Campina	3.909	Lacteo
5. Unilever	3.300	Diversos
Total 25 primeras	57.522	

Fuente: Rabobank International

37 % de cuota de mercado

Multinacionales	32
Media Ventas	2301
5 primeras cias	37
% Perecederos	40
% No perecederos	52
% bebidas	8

Anexo 5

" Top 5 " en Australia

Compañía	Me Ventas	Sector
1. CSR	4.441	Azúcar
2. West Farm	4.243	Lana y Fertilizantes
3. Fosters	2.885	Bebidas
4. Pacific Dunlop	2.541	Lana
5. Orica	2.491	Lana
Total 25 primeras	43.073	

Fuente: Rabobank International

39% de cuota de mercado

Multinacionales	28
Media Ventas	1723
5 primeras cias	39
% Perecederos	28
% No perecederos	52
% bebidas	20

Anexo 6

Anexo 7

" Top 5 " en USA

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Kraft	32.127	Diversos
2. Conagra	23.287	Diversos
3. Pepsico	22.701	Bebidas
4. ADM	19.767	Trader e Ingredientes
5. Cargill	18.121	Trader y Carnicos
Total 25 primeras	258.579	

Fuente; Rabobank International

45 % de cuota de mercado

Multinacionales	4
Media Ventas	9945
5 primeras cias	45
% Perecederos	24
% No perecederos	64
% bebidas	12

Anexo 8

" Top 5 " en Brasil

Compañía	Me Ventas	Sector
1. CBB / AMBEV	6.128	Bebidas
2. Bunge	3.632	Trader
3. Nestle	3.176	Diversos
4. Cargill	3.115	Trader
5. Sadia	2.024	Diversos
Total 25 primeras	29.199	

Fuente; Rabobank International

62% de cuota de mercado

Multinacionales	28
Media Ventas	1168
5 primeras cias	62
% Perecederos	68
% No perecederos	20
% bebidas	12

" Top 5 " en Mexico

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Bimbo	3.310	Pan y Bollería
2. Modelo	2.899	Bebidas
3. FEMSA	2.253	Bebidas
4. Gruma Maiz	1.915	Harinas y Tortillas
5. Danone	983	Diversos
Total 25 primeras	21.327	

Fuente; Rabobank International

48 % de cuota de mercado

Multinacionales	24
Media Ventas	1011
5 primeras cias	48
% Perecederos	24
% No perecederos	40
% bebidas	36

Anexo 9

" Top 5 " en Argentina

Compañía	Me Ventas	Sector
1. Cargill	2.134	Trader
2. Bunge	1.312	Trader
3. A.G Deheza	1.198	Aceites
4. Dreyffus	905	Trader
5. Arcor	710	Dulces
Total 25 primeras	11.109	

Fuente; Rabobank International

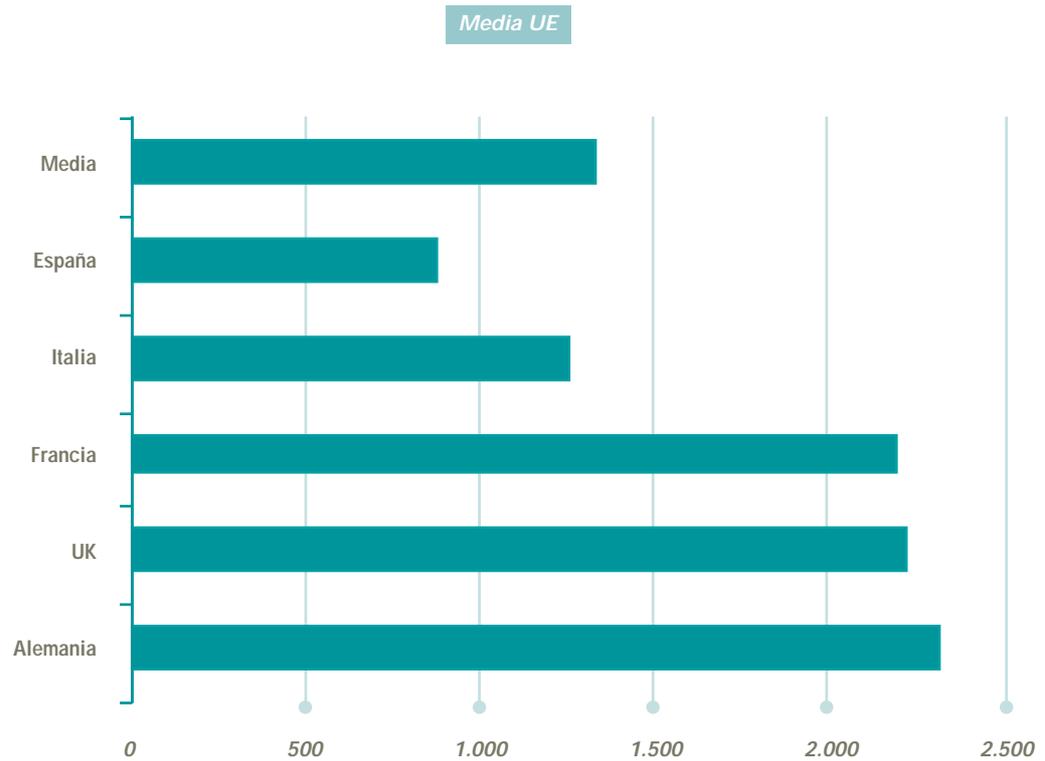
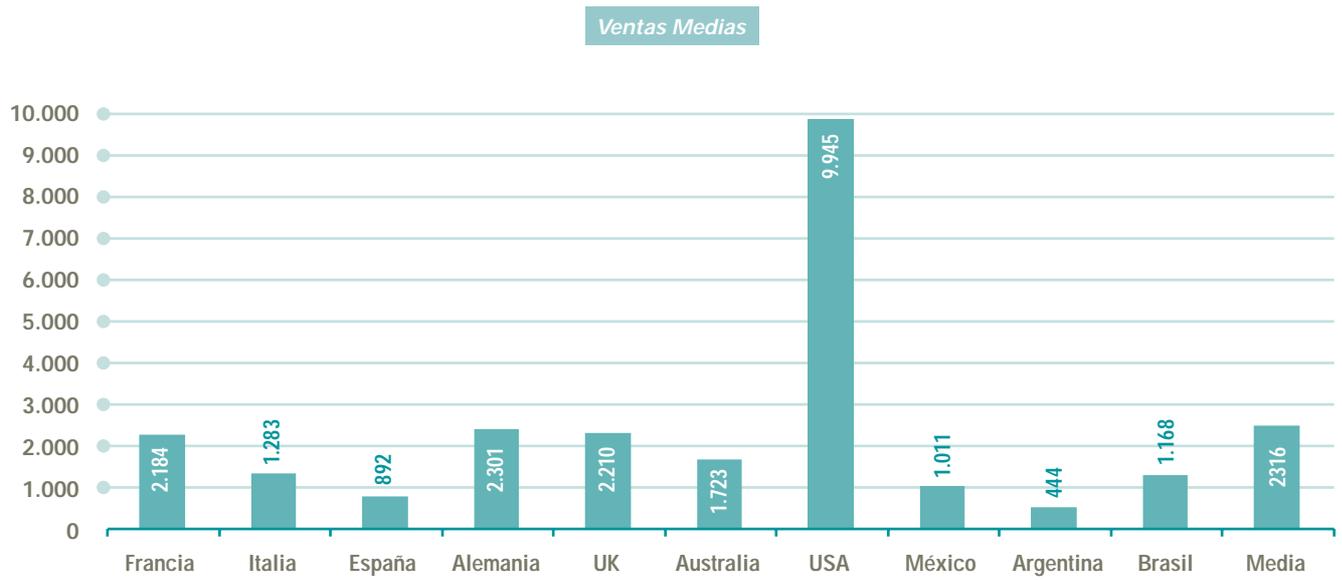
56% de cuota de mercado

Multinacionales	32
Media Ventas	444
5 primeras cias	56
% Perecederos	64
% No perecederos	28
% bebidas	8

Anexo 10

Ventas Medias: 2.316 Millones j

España: 892 M j

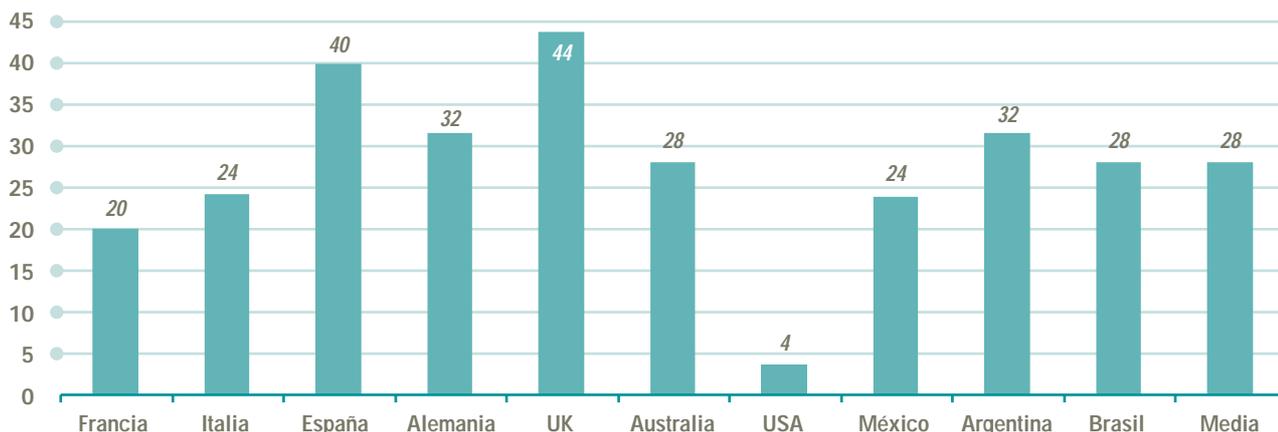


Fuente: Rabobank International

Nº Empresas Extranjeras: 28%

España: 40%

% Multinacionales



Fuente; Rabobank International

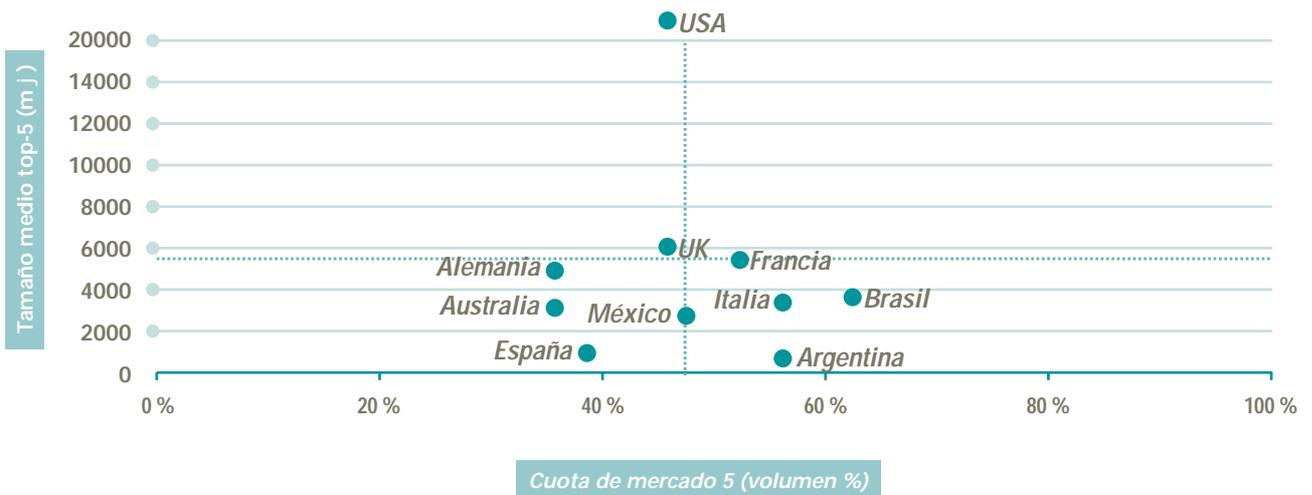
Grandes diferencias de empresas entre los países ...

Cuota de Mercado de las primeras 5 compañías:

Brasil	62 %
Argentina	56 %
Italia	56 %
Francia	49 %
UK	48 %
México	48 %
USA	45 %
Australia	39 %
Alemania	37 %
España	40 % (28 % sin multinacionales)

Fuente; Rabobank International

Top 5 compañías por país



Fuente; Rabobank International

The World's Leading Food & Agri Companies, ranked by Food & Drinks Sales 2002/2003

#	Company	Total sales (in USD mn)	Food&Drinks (in USD mn)	Food&Drinks (% total sales)
1	Nestlé (CH)	57.473	47.128	82%
2	Kraft Foods (US)	29.723	29.723	100%
3	Unilever (GB/NL)	45.839	25.670	56%
4	PepsiCo (US)	25.112	25.112	100%
5	Tyson Foods (US)	23.367	23.367	100%
6	Coca-Cola Company (US)	19.564	19.564	100%
7	Diageo (GB)	16.966	16.966	100%
8	ConAgra (US)	19.839	16.863	85%
9	Mars (US)	17.000	13.600	80%
10	Danone (FR)	12.818	12.818	100%
11	Kirin Brewery (JP)	12.681	11.413	90%
12	Anheuser-Busch Cos. Inc. (US)	13.566	11.395	84%
13	Heineken N.V. (NL)	10.773	10.773	100%
14	Asahi Breweries (JP)	11.015	10.574	96%
15	General Mills (US)	10.506	10.506	100%
16	Suntory (JP)	11.084	9.976	90%
17	Sara Lee Corp. (US)	18.291	9.694	53%
18	Dean Foods (US)	8.991	8.991	100%
19	Kellogg Company (US)	8.304	8.304	100%
20	HJ Heinz Comp. (US)	8.237	8.237	100%

12 sobre 20 son de USA / 5 sobre 20 son de Europa

Nestlé es la mas diversificada

Sociedad	Lácteo	Bebidas	Dulces	Panadería	Salsa	P.Prepara	Carne / Pesca	Aceites	Otros
Nestle ←	***	***	**	*	*	***	*		*
Philip Morris	**	***	**	*			*		
Unilever	**	**		*	**	***		***	
Pepsico		***							***
Diageo	*	***		**		*		*	
Coca Cola		***							
Conagra				**		***	**	**	
Danone	***	***		***					
Sara Lee		**		***			***		
Mars	*		***	*	*				***
IBP							***		
Asahi Breweries	***								
Kirin Breweries	***								
Anheuser Bush	***		*						*
Heinz					***		**		**
Nabisco			*	***	*				**
Suntory		***				***			
Bestfoods				*	***				***
Snow Brand Milk	***							**	
Tyson							***		
Dairy Farmers	***								
Heineken		***							
General Mills				***					**
C.Schweppes		***	***						
Kellog				***					
Campbell			*	**	***	***			
Nippon Meat						*	***		
Bunge				***			*	***	
Tate & Lyle			***						
Parmalat	***	*		**				*	

Coca Cola es la mas internacional con un 37% de sus ventas fuera de N. América y Europa

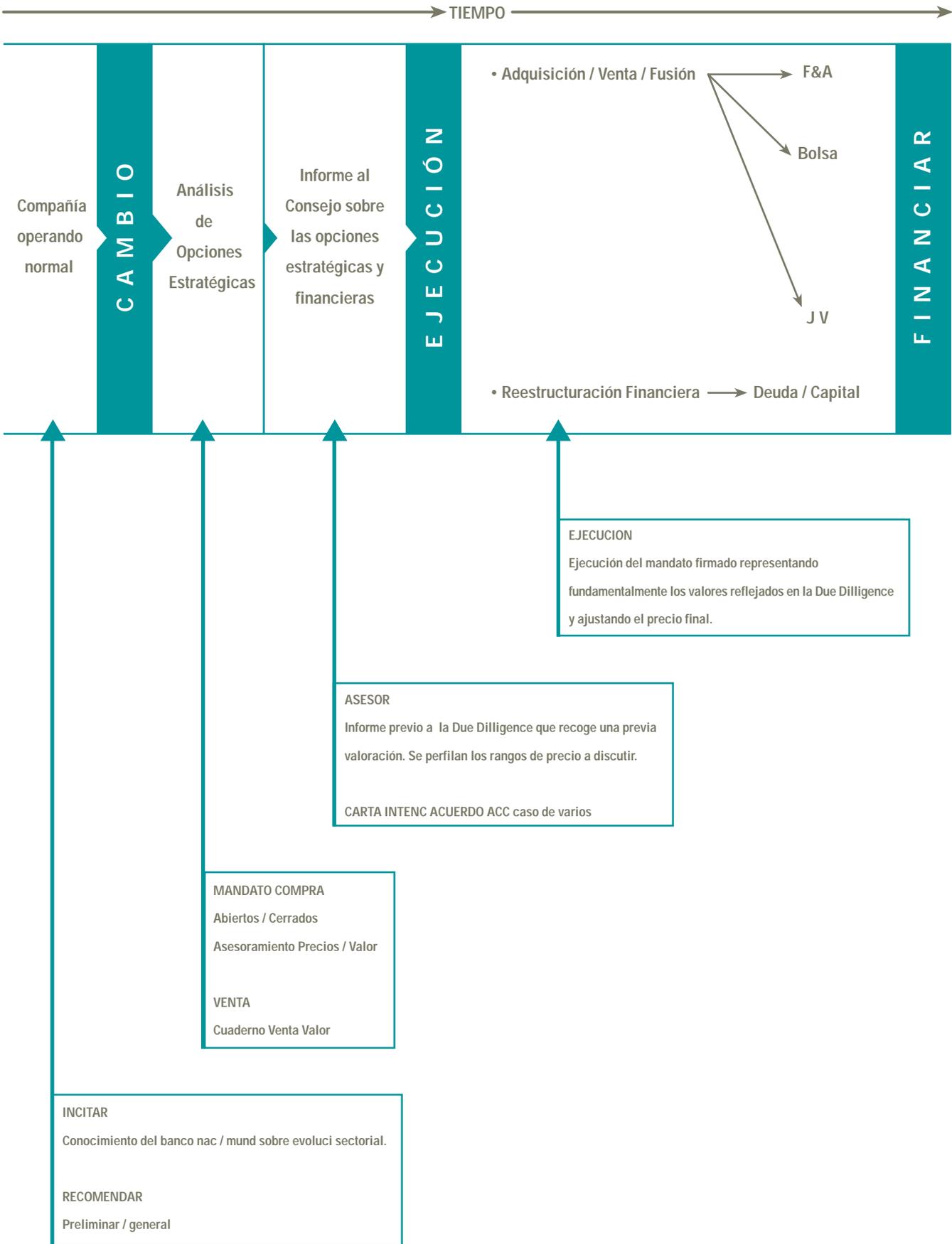
Sociedad	Norte America	Europa	Centro/Sudamerica	Africa & O.Prox	Asia Pacifico
Nestle	29%	42%	7%		22%
Philip Morris	66%		34%		
Unilever	21%	46%	11%	7%	15%
Pepsico	78%	15%		7%	
Diageo	46%	35%	10%		9%
Coca Cola	34%	29%	11%	26%	
Conagra	95%		5%		
Danone	6%	79%	7%	1%	7%
Sara Lee	58%	33%		9%	
Mars	40%	50%		10%	
IBP	87%		13%		
Asahi Breweries		9%			91%
Kirin Breweries		9%			91%
Anheuser Bush	93%		7%		
Heinz	58%	27%	4%		11%
Nabisco	78%	4%	17%		1%
Suntory					100%
Bestfoods	40%	42%	13%		
Snow Brand Milk		9%			99%
Tyson	88%	6%			6%
Dairy Farmers	100%				
Heineken	6%	71%	7%	5%	13%
General Mills	88%		12%		
C.Schweppes	17%	44%	18%	7%	14%
Kellog	58%	25%		17%	
Campbell	72%	13%	6%		9%
Nippon Meat		9%			91%
Bunge	55%		45%	55%	
Tate & Lyle	49%	36%		15%	
Parmalat	27%	29%	37%	7%	

<ul style="list-style-type: none"> • N° habitantes: 995 Millones • R. p . Capita: > 10.000 \$ USA • Envejecimiento Población 	<ul style="list-style-type: none"> • N° habitantes: 2.312 Millones • R. p. Capita: 10.000 / 3.500 \$ US <p><i>Ej: China , Brasil , Mexico</i> <i>265 M habitantes con rentas altas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° habitantes: 2.399 Millones • R. p. Capita: < 3.500 \$ USA <p><i>Ej: India</i> <i>160 M habitantes con rentas altas</i></p>
TENDENCIA CONSUMO:	TENDENCIA CONSUMO:	TENDENCIA CONSUMO:
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de mayor valor añadido • 80% es comida procesada • > rol productos sanos (diet...) • Controversia con GMO 	<ul style="list-style-type: none"> • De los basicos a valor añadido • Influencias regionales • Cambios por consumo en horeca <p><i>Ej: Mc Donalds en China</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos basicos • Crece consumo de leche, frutas y Verduras, aunque lo principal siguen siendo cereales. • Posibilidades para Alimentos Enriquecidos con vitaminas
DISTRIBUCION:	DISTRIBUCION:	DISTRIBUCION:
<ul style="list-style-type: none"> • 75% de distribucion mundial • Poder de compra condiciona a la Ind. Alimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración Urbana • Comercian con otros productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa presencia
HORECA:	HORECA:	HORECA:
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte presencia • Atomización • ¿Contrapeso distribución? 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion local / regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa / nula presencia
INGRESOS ALTOS	INGRESOS MEDIOS	INGRESOS BAJOS

Compañía	País de Origen	% del Total de Ventas de Comida	% del Total de Ventas en Mercados Internacionales	Número de Establecimientos	También Presentes en:
1. Wal Mart Stores	USA	34%	17%	4.130	Argta, Bras ,Canada, China, Alema, Mexico, Puerto Rico, Korea, UK
2. Ahold	Holanda	84%	82%	8.500	Argta, Belgica, Bras, Chile, Dinamarca, Ecuador, Salvador, Estonia, Guatemala, Honduras, Indo, Latvia, Lituania, Malasia, Para, Peru, Polonia, Portu, Singa, Esp, Suec, Tail, USA
3. Carrefour	Francia	75%	45%	9.000	Argta, Belgica, Bras, Chile, Colombia, Italia, Indo, Japon, Grecia, Malasia, Mexico, Polonia, Portu, Singa, Slovenia, Korea, Esp, Taiwan, Tailandia, Turquía
4. Metro AG	Alemania Suiza	49%	41%	2.249	Austria, Belgica, Bulgaria, China, Dinamarca, Francia, Grecia, Hungría, Italia, Luxemburgo, Marrc, Holanda, Polonia, Portu, Romania, Slovakia, Esp, Suiza, Turquía, UK.
5. The Kroger Co.	USA	70%	0%	3.597	Solo USA
6. Ito-Yokado (7-Eleven)	Japon	71%	28%	20.936	USA, Canada, Mexico, Bras, Puerto Rico, Taiwan, Tailandia, China, Korea, Filip, Guam, Singa, Malasia, Dinamarca, UK, Esp, Norma, Suec, Turquía, Australia.
7. Aldi	Alemania	85%	36%	5.809	Austria, Belgica, Dinamarca, Francia, Irlanda, Holanda, UK, USA
8. Alberston	USA	88%	0%	2.500	Solo USA
9. Tesco	UK	85%	10%	900	Rep. Cheq. Hungría, Irlanda, Polonia, Slovakia, Korea, Tdaiwan, Tailandia.
10. ITM Enterprise (Intermarché)	Francia	80%	26%	8.528	Belgica, Alemania, Italia, Polonia, Portugal, España.
11. Rewe	Alemania	70%	18%	11.680	Austria, Croacia, Francia, Hungría, Italia, Polonia, Romania, Slovakia, Esp, Ucrania.
12. Auchan	Francia	72%	37%	1.270	Argta, Belgica, China, Alemania, Hungría, Italia, Luxemburgo, Mexico, Polonia, Portu, Esp, Tailandia, USA.
13. Leclerc	Francia	63%	3%	1.307	Polonia, Portu, Esp.
14. Edeka/AVA	Alemania	84%	6%	11.732	Austria, Rep. Chek. Dinamarca, Francia, Polonia.
15. Tengelmann	Alemania	65%	49%	7.917	Austria, Canada, Rep. Cheq. Hungría, Italia, Polonia, Slovenia, Esp, USA:

Fuente: Rabobank International

¿Cómo es un proceso normal en F & Adquisiciones?



Fusiones y Adquisiciones en España

	1998	1999	2000	2001	2002
Nº operaciones	375	883	813	706	625
Domesticas	43,7%	51,4%	47,7%	56,5%	63,5%
Cross Border	56,3%	48,6%	52,3%	43,5%	36,5%
Target español	65,8%	67,3%	63,3%	68,1%	71,1%
Valor (Mi)	42.277	83.189	102.322	30.296	23.357
Domesticas	14.217	37.291	16.188	8.707	8.783
Cross Border	28.060	45.898	85.558	21.558	14.573
Nº Operaciones Inversores en España	85	178	183	116	98
Francia	12	37	33	27	27
Alemania	13	31	34	18	18
UK	21	48	63	33	20
Italia	10	14	15	17	13
USA	29	44	38	21	20
Inversiones de España	58	93	119	77	44
Francia	2	13	8	12	6
Alemania	2	6	3	1	1
UK	1	2	8	2	5
Italia	4	8	5	3	2
USA	0	3	8	8	4
LATAM*	49	61	87	51	26

Fuente: Capital Corporate

Principales Operaciones de Fusiones y Adquisiciones en España (2.000 / 2.002)

Compañía Target	Comprador
Puleva	Azucarera Ebro
San Miguel	Mahou
Koipe	Sos Cuetara
Bodegas y Bebidas	Allied Domecq
Navidul	Campofrio
Cuetara	Sos Arana
Panrico	Caixa
Bodegas Lan	Mercapital
La Casera	C. Schweppes
Leche Celta Foods	Suiza
Fuente Liviana	Damm
Zena	CVC
Sandeman	Sogrape
Frida	Europastry
Solan de Cabras	Osborne
Croft	Gonzalez Byass
OMSA	Campofrio
Damm	Interbre

Total Deals > 60 Mi	19 (Media: 166 Mi)
Nacionales	11
Cross Border (*)	5
Capital Riesgo	3
Total Deals > 10 Mi < 60Mi	21 (Media: 22 Mi)
Nacionales	12
Cross Border	4
Capital Riesgo	5

(*) Cross Border= Operación Internacional

Fuente: Dealogic

Principales Operaciones de Fusiones y Adquisiciones en Europa (2.000 / 2.002)

Compañía Target	Comprador
Montedison	Compart
Bass	Interbrew
Kronenbourg	Scottish & Newcastle
Whitbread Pubs	Deutsche Bank
Hartwall	Scottish & Newcastle
The Carling Brewing	A Coors
Ranks Hovis	Doughty
Kamps	Barilla
B.Beck	Interbrew
St Louis Sucre Portefeuille	Cie Nationale
Saint Louis Sucre	Suedzucker
Cereol	Bunge
Pripps	Carlsberg
Beghin Say	Union SDA
Unilever	Campbell soup
Egidio Galbani	MBO
Getranke B.	Heineken
Royal Canin	Mars

Total Deals > 60 Mi	154 (Media: 439 Mi)
Nacionales	77
Cross Border	77
(Capital Riesgo)	22)
Total Deals > 10 Mi < 60Mi	117 (Media: 28 Mi)
Nacionales	85
Cross Border	32
(Capital Riesgo)	31)

- ✓ 7 de 18 Sector Cervezas
- ✓ 1ª transacción española puesto 30
- ✓ 5 operaciones de multinacionales

Formulas de Financiación

Opción 1: Creación de un SPV como vehículo de compra

Opción 2: Se utiliza la compañía operativa para la compra

Comentarios:

- ✓ Toda la financiación se basa en la capacidad de generar Cash Flow del Target.
- ✓ Se requiere un mínimo del 30% de la inversión como Fondos Propios sobre el ahorro fiscal de la amortización del Fondo de Comercio.

Comentarios:

- ✓ La financiación se basa en la capacidad de generar Cash Flow del Target y Comprador
- ✓ Se puede reducir la aportación mínima del 30% de la inversión como Fondos Propios.
- ✓ Claro ahorro fiscal por amortización F.Comercio

