

La cadena agroalimentaria de valor compartido: un nuevo enfoque desde la distribución alimentaria

Ignacio García Magarzo
Director general de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)

El debate sobre el funcionamiento de la cadena agroalimentaria en España ha sido un tema recurrente, en España y en toda Europa, desde que, allá por el año 1992, la Política Agraria Común comenzó a eliminar los instrumentos de regulación y contención de los precios para orientar en mayor medida las producciones al mercado y adaptar los apoyos pú-

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

- > Mejorar la estructura y consolidación del sector mediante la integración de los productores y transformadores con los demás eslabones de la cadena alimentaria, a través de las organizaciones interprofesionales, las cooperativas agrarias y las organizaciones de productores y la promoción de la contractualización en las relaciones comerciales.
- > Incrementar la transparencia en la cadena agroalimentaria para fomentar la competencia, mejorar su resistencia a la volatilidad de los precios y favorecer un equilibrio proporcionado de poder de negociación entre las partes interesadas.
- > Combatir prácticas comerciales desleales mediante el establecimiento de controles más estrictos y procedimientos más sencillos para informar de tales prácticas y sancionar según el caso.
- > Fomentar iniciativas de autorregulación mediante la elaboración de contratos-tipo para el sector agroalimentario y la adopción de códigos de buenas prácticas comerciales voluntarios para todos los agentes en la cadena alimentaria.
- > Compatibilización de las normativas de competencia con las agrarias mediante el estudio



blicos al sector agrario a las exigencias de las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio. La pérdida de estos instrumentos de regulación de mercado se ha producido a un rit-



▼
A día de hoy, todos los eslabones coincidimos en reconocer que somos mucho más conscientes de los problemas y necesidades del resto y en que hemos sido capaces de construir vínculos y vías de resolución de conflictos para gestionar crisis y tensiones en el mercado de forma leal y, en muchas ocasiones, eficaz

del margen en la aplicación de las normas de competencia y la armonización de su interpretación entre los distintos Estados miembros, teniendo en cuenta las particularidades del sector, así como su modificando donde sea procedente.

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

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

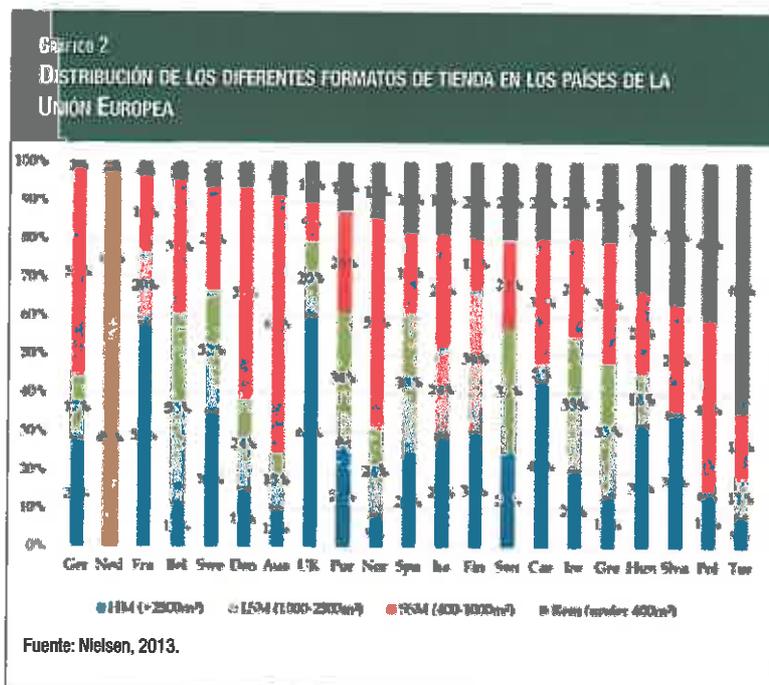
eslabones coincidimos en reconocer que somos mucho más conscientes de los problemas y necesidades del resto y en que hemos sido capaces de construir vínculos y vías de resolución de conflictos para gestionar crisis y tensiones en el mercado de forma leal y, en muchas ocasiones, eficaz.

La cadena agroalimentaria hoy

El nivel de conocimiento sobre el funcionamiento de la cadena es hoy más amplio que nunca. Tenemos en España una de las cadenas agroalimentarias más eficientes y competitivas del mundo, que hace que el sector agroalimentario sea el segundo sector en importancia de nuestra economía, tras el turismo, suponga algo más del 8% del PIB y contabilice más de 2 millones de trabajadores. Esto es debido fundamentalmente a tres motivos:

- La importancia de nuestro sector productor, líder europeo e, incluso, mundial en muchas producciones y que forman más de 750.000 agricultores, ganaderos y pescadores, así como 3.400 cooperativas agroalimentarias de implantación en todas las zonas de producción.
- La gran capacidad transformadora de nuestra industria alimentaria, formada por casi 30.000 empresas, más del 99% de ellas pymes que son, además, el primer sector industrial del país y cuya gran capacidad exportadora ha situado la balanza comercial agroalimentaria con un superávit de 9.500 millones de euros en 2014.
- La competitividad y la eficiencia de los distintos canales de distribución, que nos sitúa entre los primeros de Europa gracias a la gran diversidad y variedad de modelos y formatos de tienda, que ponen a disposición del consumidor diariamente una amplia gama de productos seguros, sanos y de calidad a escasos metros de sus casas y a precios muy competitivos, 11 puntos más bajos que la media de la Unión Europea.

Tal y como se puede observar en el gráfico 1, dos tercios del gasto en alimentación que realizamos los españoles se produce dentro de nuestros hogares y un tercio a través de establecimientos del canal Horeca (hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, empresas de catering, etc.). De las compras que realizan los españoles para su consumo en el hogar, el 72% lo hace en los 21.385 puntos de venta de distribución moderna existentes y el 28% restante, a través de las



▼
Las prácticas desleales y abusivas pueden generar costes, faltas de eficiencia y distorsiones a la competencia pero, sobre todo, impiden que la sociedad vea nuestro sector como generador de riqueza

32.300 fruterías, carnicerías y pescaderías que componen el comercio tradicional. Por tanto, los consumidores españoles disponemos de más de 350.000 establecimientos donde comprar de forma habitual los alimentos que consumimos.

La distribución alimentaria

Por su parte, las empresas de distribución alimentaria han experimentado un crecimiento muy importante durante los últimos 30 años, caracterizándose hoy por los siguientes rasgos:

- > La confluencia de una gran diversidad de empresas, modelos y formatos de venta (European System of Central Banks, 2014).
- > La existencia de un gran número de operadores y menores niveles de concentración que en los países de la Unión Europea (Comisión Europea, 2014).
- > El alto peso de cadenas de distribución regionales, que conforma importantes diferencias en relación con la oferta comercial en cada zona de España (ASEDAS, 2015).
- > La gran importancia del comercio tradicional en frescos, canal preferido hoy en día por los consumidores para la compra y adquisición de estos productos (Panel de Consumo del MAGRAMA, 2013).
- > Los altos niveles de competitividad en precio que sitúan a España muy por debajo de los índices de precios de los alimentos de la Unión Europea (Eurostat, 2013).

> El equilibrio existente entre los diferentes tamaños y formatos de distribución minorista, tal y como se puede observar en la gráfico 2.

Todos estos factores configuran, como se ha indicado anteriormente, una cadena agroalimentaria eficiente y competitiva de la que los consumidores nos beneficiamos diariamente. Pero, al mismo tiempo, nuestra falta de visión de cadena, en muchas ocasiones, no permite que la sociedad perciba la importancia que realmente tiene este sector en nuestro país. Y esto es especialmente relevante porque, si la crisis ha puesto de manifiesto cambios muy profundos en los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor, solo una cadena que coopere adecuadamente tendrá la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a esos cambios y, así, asegurar su futuro. Y asegurar la sostenibilidad de la cadena alimentaria en nuestro país es un requisito esencial para garantizar el futuro bienestar de la sociedad.

Por ello, el debate sobre la dimensión de cada uno de los eslabones, el equilibrio entre ellos o las prácticas comerciales desleales debe producirse de forma seria y constructiva, distinguiendo entre las medidas que corresponden a cada eslabón y aquellas conductas que pueden resultar lesivas no solo para los intereses de otros operadores y competidores sino, sobre todo, para los de los ciudadanos, de aquellas que no lo son. Porque las prácticas desleales y abusivas pueden generar costes, faltas de eficiencia y distorsiones a la competencia pero, sobre todo, impiden que la sociedad vea nuestro sector como generador de riqueza. La cadena tiene que demostrar su madurez actuando unida contra ellas, pero no debe achacar sus propios problemas y sus debilidades a otros sin haber hecho todo lo posible para mejorar la situación de todos, trabajando juntos. Conocer, por tanto, la realidad es esencial para actuar. Y, en esta materia, debemos ser realistas y tener en cuenta que luchar contra las malas prácticas es útil, pero no es suficiente para asegurar un futuro sostenible para nuestro sector agroalimentario.

Regulación y/o autorregulación

En esa línea, cuando se aprobó la Ley 12/2013, de 3 de agosto, de Medidas para la Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria, explicamos que compartíamos sus objetivos –la mejora de la transparencia, la estabilidad y la seguridad en las relaciones comerciales del sector agroalimentario– y, sobre todo, que estábamos de

▼ **La regulación debe marcar los límites mínimos y corregir conductas graves, pero su capacidad de influir sobre una realidad tan diversa es limitada. A cambio, además del riesgo de una aplicación desigual, puede generar costes que en nada beneficiarán al conjunto del sector y que, muy al contrario, pueden terminar por lastrar su competitividad**

acuerdo en que productores agrarios y pymes tuvieran un régimen de especial protección dentro de la ley. Durante 2014 y 2015 se han puesto en marcha los mecanismos que la ley prevé, se han empezado a desplegar sus efectos sobre los operadores y se ha hecho una labor de difusión, todavía insuficiente. En estos momentos parece evidente que unos eslabones están más avanzados que otros a la hora de adaptarse a la nueva ley y creemos sinceramente que el sector de la distribución no solo no es el que está más retrasado, sino que probablemente haya muchos otros sectores –como productores y ganaderos– en los que la ley aún no ha provocado los cambios que debería. La obligación de todos es conseguir que funcione para que tenga efectos positivos, pero, en estos momentos, la falta de aplicación en sectores completos de la cadena puede estar generando ya distorsiones a la competencia frente a quienes sí la están aplicando, que deben evitarse por el riesgo que eso supone de crear un sector de dos velocidades en el que los más perjudicados pueden ser aquellos cuya situación no permita beneficiarse de las ventajas de la ley.

Desde enero de 2014, cuando entró en vigor la Ley de la Cadena Alimentaria, todos los eslabones de la cadena están obligados a firmar contratos por escrito con un contenido mínimo en el que estén duración, volumen y precios. Más de un año después de la entrada en vigor de esa ley, tenemos la percepción de que hay muchos otros eslabones que tienen que hacer un esfuerzo mucho mayor que la distribución para cumplir la ley desde el punto de vista de los contratos obli-

gatorios. De hecho, cuando hablamos con productores y ganaderos, somos perfectamente conscientes de las dificultades que tienen para que las relaciones tengan la estabilidad necesaria.

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

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

En cuanto al juego de la autorregulación, la Ley de la Cadena Alimentaria aporta un *sistema mixto* cuya eficacia se verá en el futuro. Actualmente se encuentra en negociación el que será el futuro código de buenas prácticas comerciales en la contratación agroalimentaria, si bien desde ASEDAS consideramos que la autorregulación tomada en serio tiene una enorme capacidad de identificar y corregir conductas –incluso más allá de la propia regulación legal–. También pensamos que, para ello, los sectores tienen que generar un gran caudal de confianza en su capacidad de aportar soluciones y que ello solo será posible si las empresas comparten este esfuerzo en positivo, no como un medio de limitar su posición negociadora, sino como una fórmula para evitar conflictos o, en último término, reducir el coste de resolverlos. En este sentido, el Código de Buenas Prácticas FIAB-ASEDAS firmado en 2007 fue un intento pionero para aislar prácticas desleales en la cadena alimentaria y establecer un mecanismo de solución de conflictos entre empresas con la ayuda de los sectores.

Más recientemente, en el ámbito europeo, se ha acordado y desarrollado la denominada Supply



▼
La estabilidad que dan los contratos, la previsibilidad en las relaciones, la seguridad en el suministro en condiciones de calidad, la existencia de precios estables, son un entorno muy adecuado para el funcionamiento de la distribución alimentaria. Además, esa tendencia es buena para agricultores y ganaderos porque les proporciona estabilidad y transparencia



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

Cadena agroalimentaria de valor compartido

Como resumen de nuestra visión debemos partir de que la distribución de alimentos es un negocio basado en la rotación, no en el margen, que logra hacer sostenible un modelo de negocio tratando de diseñar surtidos que permitan ganarse su confianza. En este contexto, los márgenes de las empresas de distribución son extraordinariamente ajustados –rara vez llegan al 1% del margen neto respecto de sus ventas–, lo que quiere decir que hacer negocios sostenibles consiste, básicamente, en fidelizar las relaciones con clientes y también con proveedores.

La estabilidad que dan los contratos, la previsibilidad en las relaciones, la seguridad en el su-

ministro en condiciones de calidad, la existencia de precios estables, son un entorno muy adecuado para el funcionamiento de la distribución alimentaria. Además, esa tendencia es buena para agricultores y ganaderos porque les proporciona estabilidad y transparencia. Pero, además de la formalización de los contratos, la estabilidad permitirá, si se logra adaptarla a las necesidades de cada uno de los eslabones, adecuar los costes de producción a los precios percibidos, integrando la producción agraria un modelo de transformación y distribución orientado a las demandas y necesidades de los consumidores. Ese modelo es lo que en ASEDAS llamamos cadena agroalimentaria de valor compartido.

El concepto de valor compartido es de origen anglosajón y guarda relación con aquellas políticas y prácticas de gestión que mejoran la competitividad de una empresa mientras ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales allá donde opera. Las empresas crean valor compartido reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a la empresa, uniendo así negocio y sociedad. En un país tan competitivo como es el nuestro, donde cruzando la calle el consumidor puede elegir entre una enorme oferta de sitios donde hacer la compra, cuanto más estable y cercana sea la relación y más coordinada esté la cadena en su conjunto, más capacidad de maniobra tendrá la distribución alimentaria para hacer una oferta mejor y satisfacer a los clientes.

Por ello, la distribución alimentaria necesita proveedores en condiciones de facilitar los pro-



ductos de forma estable, con garantías de suministro en volumen, calidad, seguridad alimentaria y precios estables. Esto significa costes controlados y condiciones de eficiencia. Y, en coherencia, la cadena agroalimentaria de valor compartido debe empezar por asegurar el futuro del eslabón más débil, cuya sostenibilidad está más comprometida. A partir de esta reflexión, la distribución alimentaria se encuentra en disposición de ayudar a liderar este proceso, trabajar para crear las condiciones que permitan a los productores equilibrar precios en origen con costes reales y hacer que el consumidor perciba el valor real de los productos agroalimentarios que estos ponen a su disposición.

Asumiendo –como siempre decimos– que ha-

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

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