

## **En alimentación o eres grande o eres blanco**

*Escribe Julia Brines*

Una empresa de alimentación que facture menos de diez millones de euros se enfrenta a tres opciones para el futuro: fusionarse con otra para integrarse en un grupo mayor, convertirse en proveedor de marca blanca de una cadena de distribución, o cerrar. El último informe de la consultora Improven sobre el sector de la alimentación augura que, en dos años, podría desaparecer el 27% de las compañías dedicadas a esa actividad, y que las que se encuentran en un peor escenario son las que venden al año menos de diez millones de euros, que son más del 80% de las firmas españolas. La concentración es un fenómeno que ya está en marcha: entre 2000 y 2006, el número de empresas se ha reducido un 15%, mientras la facturación ha aumentado un 75%.

Existe una cuarta opción, la de convertirse en un actor fuerte, crear una marca potente y crecer, si es preciso, de la mano del capital riesgo. Ésta es una posibilidad limitada a empresas medianas y grandes, ya que las inversiones necesarias, por ejemplo, en márketing, son difícilmente asumibles por una firma pequeña.

¿Qué hacer para salir airoso en este escenario? El informe, elaborado a partir de 38 empresas españolas, da algunas pistas. La situación de la distribución es una de ellas: concentración en pocas cadenas y posicionamiento de dos tipos de producto, marca líder y marca blanca. Esta última representa en España el 26% de las ventas de alimentación. Improven estima que, en 2010, el peso superará el 30%, siguiendo la tendencia de los mercados cercanos de Europa, donde rebasa el 40%. Otra clave es la negociación de precios con los proveedores, teniendo en cuenta la tendencia de los mercados internacionales de materias primas.

El tercer aspecto importante es la eficiencia en la gestión. Incidiendo en diferentes puntos – remuneraciones por objetivos, buen uso del márketing, saturación de las instalaciones productivas...–, se pueden ganar ocho puntos de margen sobre ventas en las cuentas de resultados, según este estudio.

"Las empresas deben definirse hacia políticas de costes –marca blanca– o de diferenciación –marca propia–. En cinco años, no habrá término medio", dice el estudio. La estructura de costes es muy diferente (ver gráfico) y se debe gestionar de manera distinta para lograr los márgenes adecuados. La calidad del producto no es actualmente un rasgo diferenciador en la gestión de estas dos modalidades de alimentación. "Pero no puedes producir marca de distribución con costes de marca propia, ni pretender hacer marca propia con costes de marca de distribución", afirma Alfredo Bru, uno de los autores del estudio.

Otra recomendación de esta consultora se centra en la diversificación del cliente. Ante la concentración de los supermercados, aconseja dirigirse a hoteles y restaurantes, donde los márgenes también pueden ser interesantes.

**Disponível em: <<http://www.expansion.com>> Acesso em: 4/4/2208.**