



El coste oculto del conflicto: qué significa para la agroalimentación

La mayoría de los equipos de compras están vigilando los índices de materias primas. Muy pocos están vigilando el fertilizante. Ahí es donde suele ocurrir el fallo.

Para muchos fabricantes de alimentos, distribuidores y operadores de hostelería, el fertilizante puede parecer un paso demasiado atrás como para preocuparse. Está más cerca de la granja que de la fábrica. Más cerca del campo que la reunión financiera. Más cerca del cultivador que del menú del restaurante.

Pero en agroalimentación, la presión rara vez se queda donde empezó y un retraso en el suministro de fertilizantes no solo afecta a los agricultores. La FAO afirma que la interrupción del Estrecho de Ormuz está generando choques interconectados en los sistemas energético, de fertilizantes y agroalimentarios.

Como dijo el consultor de ERA Group, Gregory Brown: “Los precios de los fertilizantes no solo afectan al grano. Se propagan por toda la industria. El maíz y la soja afectan al ganado. El ganado afecta los precios de la carne. Se extiende a lo largo de toda la cadena de suministro alimentario.”

El conflicto iraní puede parecer, a primera vista, un asunto geopolítico. Importante y preocupante, pero quizá alejado de las decisiones diarias de compras. Para los líderes agroalimentarios, puede ser más inmediato de lo que parece. No porque cualquiera pueda predecir exactamente qué ocurrirá después, sino porque los mercados de alimentos a menudo se mueven antes de que el impacto sea evidente





El punto ciego del fertilizante

En agroalimentación, la presión de costes rara vez se manifiesta de forma sencilla.

- **Un distribuidor** puede verlo a pesar de las preocupaciones de disponibilidad.
- **Un grupo de restaurantes** puede sentirlo cuando los costes de proteínas, panadería, lácteos o alimentos preparados empiezan a ir en contra de la economía del menú.
- **Un equipo de compras** puede notarlo cuando expira la cobertura del contrato, pero el mercado ya ha evolucionado.

La presión puede parecer repentina, pero a menudo empezó mucho antes. El fertilizante es una de esas señales tempranas. No siempre es lo primero en un panel de compras. Los equipos se centran naturalmente en las categorías que compran directamente, como ingredientes, aceites, proteínas, envases, carga, energía, mano de obra y servicios.

Pero el fertilizante ayuda a moldear lo que el mercado tendrá disponible para comprar en primer lugar.

Influye en las decisiones de siembra, el rendimiento de los cultivos, la confianza y el rendimiento de los agricultores. Y dado que el fertilizante está ligado a la energía, el transporte marítimo y las rutas de suministro globales, incluso una interrupción limitada puede importar si ocurre en el momento equivocado.

En algunas categorías, un retraso puede ser detectado más adelante. En la agricultura, la temporada no espera.

Por qué importa el momento

El fertilizante no es algo que los agricultores puedan simplemente retrasar y aplicar cuando mejoran las condiciones.

Hay ventanas en el calendario agrícola donde hay que tomar decisiones. Los insumos deben ser obtenidos, transportados, pagados y aplicados. Si el momento se retrasa, el impacto potencial en el cultivo puede estar ya definido.

Por eso la cuestión no es solo si el fertilizante deja de estar disponible. Es si la incertidumbre llega en el momento equivocado.

- ✓ Un retraso en el envío.
- ✓ Una escasez a corto plazo.
- ✓ Un repentino pico de energía.
- ✓ Un aumento en el coste del transporte.
- ✓ Un proveedor que se vuelve más cauteloso.

Eso es lo que los equipos de compras pueden pasar por alto. Las cotizaciones de los

proveedores pueden no moverse esta semana, pero si la cosecha ya se ha visto afectada, la presión puede aparecer más adelante con mucho menos margen de maniobra.

Las proyecciones de la FAO sugieren que los precios globales de los fertilizantes podrían promediar entre un 15 y un 20% más altos en la primera mitad de 2026 si la crisis persiste.

El consultor de ERA, Tony Davies, capturó la realidad comercial con un ejemplo llamativo de un shock de mercado anterior: *“Recuerdo haber visto una historia sobre un agricultor que vendía su fertilizante porque valía más que la cosecha que cultivaría. Eso te dice lo rápido que puede cambiar la economía.”*

Cuando los costes de insumos suben bruscamente, las decisiones tomadas sobre el terreno pueden transformar el mercado meses después.



Por qué importa la disrupción en Oriente Medio

Una parte significativa del comercio global de fertilizantes está expuesta al Estrecho de Ormuz, siendo los productos nitrogenados como la urea y el amoníaco especialmente sensibles a la interrupción en la región del Golfo. El IFPRI ha estimado que hasta el 30% del comercio mundial de fertilizantes pasó por el Estrecho de Ormuz en 2024.

Eso no significa que las empresas agroalimentarias deban asumir lo peor. El punto más práctico es que “las cadenas de suministro no necesitan una ruptura total para crear consecuencias comerciales. Solo necesitan fricción.”

En otra categoría, eso puede ser manejable, pero en el caso de fertilizantes, el tiempo lo comprime todo. Una entrada tardía no solo es incómoda, sino que puede afectar al cultivo.

Una vez que pasa esa ventana, el mercado no puede simplemente retroceder. Por eso el riesgo no es solo geopolítico, sino operativo.

Para los líderes, la mejor pregunta no es: “¿Podemos predecir qué ocurre después?”

Es: *“¿Dónde estaría expuesto nuestro negocio si la presión aguas arriba llega más tarde de lo esperado, pero más rápido de lo que podemos responder?”*



El efecto dominó

El riesgo de fertilizante no se queda en la puerta de la granja: se mueve a través de la cadena. Aquí es donde el tema se vuelve relevante para un grupo mucho más amplio de empresas que solo los agricultores.

1. La incertidumbre de los fertilizantes cambia el comportamiento de los agricultores

Cuando el fertilizante se vuelve más caro, retrasado o incierto, los agricultores toman decisiones rápidamente. Pueden usar menos, cambiar lo que siembran, alejarse de cultivos con mayor insumo o reducir su exposición al riesgo.

2. Rendimientos más bajos estrechan los balances de cultivos

Si los rendimientos no tienen un rendimiento inferior, los mercados de cereales y oleaginosas pueden volverse más ajustados. El maíz, la soja, el trigo y otros cultivos clave pueden verse afectados según la región, la intensidad de los insumos y las elecciones de siembra.

Aquí es donde el problema empieza a acercarse al fabricante de alimentos. El riesgo original podría haber sido el fertilizante, pero el impacto empresarial puede darse a través de la disponibilidad de ingredientes, los precios del suministro, la flexibilidad contractual o la asignación.

3. El maíz y la soja entran en la economía ganadera

El maíz y la soja no son solo ingredientes. También son alimentos. Cuando los costes de los piensos aumentan, la economía ganadera cambia, lo que puede influir en los mercados de carne, aves, lácteos y huevos. La presión puede tardar en desaparecer, pero eventualmente puede manifestarse en las negociaciones con proveedores y en la fijación de precios de productos.

Para las empresas que compran proteínas, lácteos o alimentos procesados, la interrupción de fertilizantes aguas arriba puede convertirse en un problema real de margen.

4. Los fabricantes de alimentos pierden flexibilidad

Para los fabricantes de alimentos, el impacto puede manifestarse de varias maneras. Los proveedores pueden acortar los plazos de presupuesto y las opciones de sustitución pueden volverse más caras al mismo tiempo.

Cuando los mercados se estrechan, los equipos de compras a menudo pierden el tiempo y la flexibilidad necesarios para tomar mejores decisiones.

5. Cuestiones relacionadas con la hostelería

Para restaurantes, grupos de hostelería y operadores de servicios de restauración, el fertilizante puede parecer un problema de otra persona. Pero el impacto puede llegar a través de distribuidores, proveedores de proteínas, proveedores de lácteos, proveedores de panadería, mercados de productos frescos y proveedores de alimentos preparados.

Gregory Brown añadió: **“Si eres restaurador, el fertilizante parece algo que ocurre en algún lugar. Pero te da cuenta cuando tus distribuidores de comida vuelven con precios más altos. Luego afecta a tu menú, tus márgenes y la experiencia del cliente.”**



Donde los equipos de compras quedan atrapados

El problema de este tipo de riesgo es que a menudo se hace visible demasiado tarde. Cuando los precios cambien, las condiciones de los proveedores se endurecen o la disponibilidad cambie, las opciones pueden ser ya limitadas. Por eso importa la inteligencia de costes.

No porque prediga cada movimiento del mercado, sino porque ayuda a los líderes a ver la exposición antes y actuar con más confianza. Ayuda a responder las preguntas que importan:

- ✓ ¿Dónde estamos expuestos?
- ✓ ¿Qué ingredientes están conectados?
- ✓ ¿Qué proveedores son vulnerables?
- ✓ ¿Cuánta cobertura tenemos?
- ✓ ¿Dónde seguimos teniendo flexibilidad?
- ✓ ¿En qué suposiciones nos basamos?

Estas son las preguntas que vale la pena hacerse antes de que la presión llegue al P&L.

Pero el riesgo real no siempre se limita a la categoría donde comienza la interrupción. En agroalimentación, un solo punto de presión puede crear un efecto dominó aguas abajo, afectando a múltiples proveedores, categorías de costes y decisiones operativas antes de comprender el impacto completo.

Como dijo Tony Davies: **“Cuando llegan al octavo punto de contacto, entienden que no se trata solo de ingredientes. Es mercancía. Es embalaje. Es todo el viaje.”**

Ahí es exactamente donde ERA Group puede ayudar.



Dónde puede ayudar el Grupo ERA

ERA Group ayuda a las empresas agroalimentarias a mirar más allá de la línea de coste obvia. Trabajamos con organizaciones para unir el panorama completo. Ayudamos a las empresas a revisar acuerdos con proveedores, valorar precios de referencia, evaluar la exposición por categorías, cuestionar supuestos e identificar oportunidades para proteger el margen.

En agroalimentación, esto puede significar fijarse:

- Exposición a ingredientes y materias primas
- Términos y estructuras contractuales de proveedores
- Carga y logística
- Embalaje
- Energía
- Instalaciones y servicios
- Categorías de costes relacionadas con la mano de obra
- Distribución y distribución de servicios de alimentación
- Decisiones sobre inventario y cubiertas
- Resiliencia de los proveedores y abastecimiento alternativo

- Costes de residuos, compostaje y reciclaje
- Otros gastos generales como TI, telecomunicaciones, uniformes y tasas de procesamiento de nóminas

El valor no está solo en encontrar ahorros. Consiste en ayudar a los equipos directivos a entender dónde podría surgir la presión a continuación, dónde aún existe flexibilidad y dónde la acción temprana podría proteger el margen más adelante.

Porque en mercados volátiles, las mejores decisiones comerciales rara vez se toman en el momento de máxima presión. Se forman antes de que la presión sea completamente visible.

¿Estás mirando lo suficientemente río arriba como para ver la presión antes de que llegue a tus presupuestos?





Habla con ERA Group

ERA Group puede ayudarte a entender dónde podría surgir el riesgo a continuación.

Trabajamos con organizaciones agroalimentarias para revisar la exposición, desafiar las suposiciones de los proveedores, evaluar categorías de costes e identificar pasos prácticos para proteger el margen antes de que aumente la presión.

Si tu negocio depende de ingredientes, fabricación de alimentos, distribución, hostelería o cadenas de suministro de servicios de alimentación, ahora es el momento de preguntarte: ¿Dónde estamos expuestos? ¿Dónde seguimos teniendo opciones? ¿Qué deberíamos hacer antes de que el mercado nos diga que es demasiado tarde?

Habla con ERA Group sobre cómo podemos ayudarte a mantenerte un paso por delante.



Colaboradores:

Tony Davies

tdavies@eragroup.com
+14163002025

Michael Plesha

mplesha@eragroup.com
+14088394917

Gregory Brown

gbrown@eragroup.com
+18585380462

Robert Balheim

rbalheim@eragroup.com
+421902965210

Christian Bang Holm-Søndergaard

csondergaard@eragroup.com

Stig Willassen

swillassen@eragroup.com
+4790859335

Keith B. Franzen

kfranzen@eragroup.com
+13128460999

Lindsey Hu

lhu@eragroup.com
+13474469522

Jonas Scherp

jscherp@eragroup.com
+46735003438