



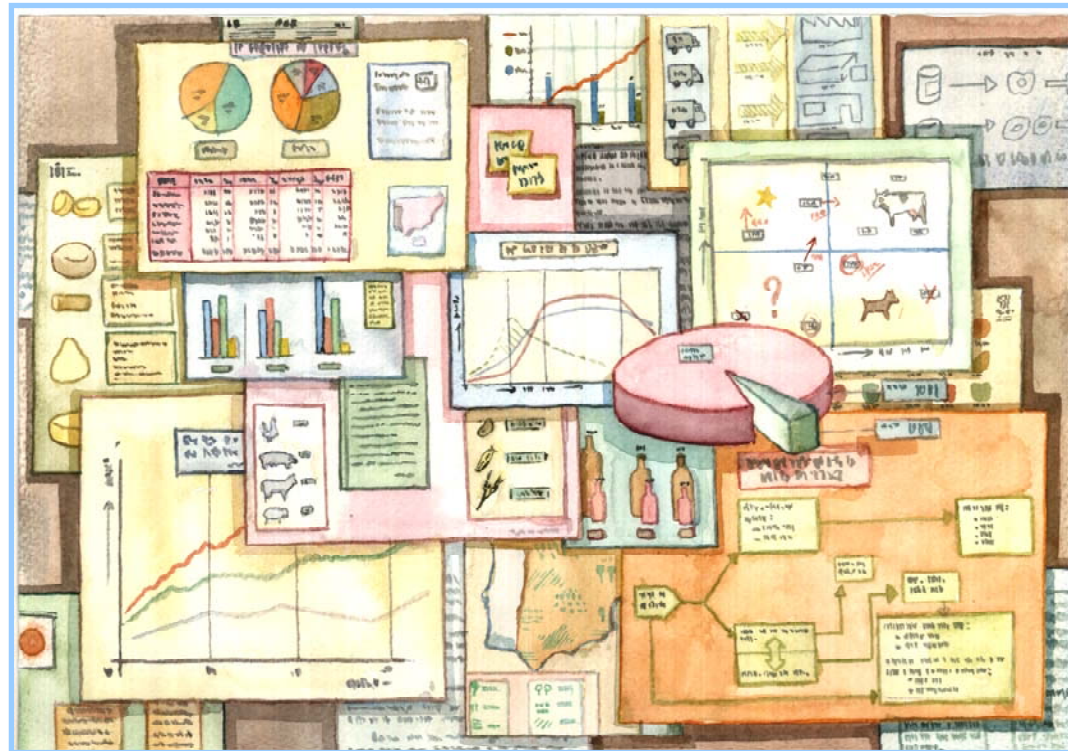
GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

ACES
Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados

SDV
CONSULTORES

LA DISTRIBUCIÓN AGROALIMENTARIA Y TRANSFORMACIONES ESTRATÉGICAS EN LA CADENA DE VALOR



LA DISTRIBUCIÓN AGROALIMENTARIA Y TRANSFORMACIONES ESTRATÉGICAS EN LA CADENA DE VALOR

Este documento ha sido elaborado por SDV consultores por encargo de la Asociación de Cadenas españolas de Supermercados (ACES). El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación contribuye a su publicación y difusión en el marco del convenio suscrito con ACES pero no se responsabiliza de las opiniones vertidas por los autores. Se autoriza su difusión siempre que se cite la fuente de procedencia.

Madrid 2008



Edita:

Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación

Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación

Subdirección General de Industria, Comercialización y Distribución Agroalimentaria

Depósito legal:

N.I.P.O.: **251-08-053-8**

Impresión:

Presentaciones **pág. 10**

1. Planteamiento del informe **pág. 17**

1.1. Introducción

1.2. Objeto del estudio

1.3. Metodología empleada

1.4. Equipo de trabajo del informe

2. El mercado de la alimentación en España

pág. 23

2.1. Marco socioeconómico y político

2.2. Radiografía de la industria agroalimentaria

2.2.1. Principales magnitudes

2.2.2. Características generales

2.3. La cadena de distribución alimentaria

2.3.1. Visión general

2.3.2. Principales agentes de la cadena

2.3.3. Cambios en su comportamiento

2.3.4. Movimientos en respuesta a los cambios

2.4. La logística alimentaria

2.5. El consumo alimentario

2.6. Los precios en la alimentación

3. Diagnóstico de la situación **pág. 133**

4. Objetivos para las pymes y cooperativas alimentarias **pág. 141**

4.1. Objetivo final

4.2. Objetivos estratégicos

4.3. Objetivos específicos

4.3.1. Los autónomos y las pymes independientes

4.3.2. Las cooperativas de base

4.3.3. Las cooperativas de segundo grado

4.4. Objetivos a corto

5. Recomendaciones a las pymes y cooperativas alimentarias **pág. 164**

5.1. Introducción

5.2. Recomendaciones estratégicas

5.2.1. Opciones de crecimiento

5.3. Recomendaciones societarias

5.3.1. Cooperativas vs. Sociedades mercantiles

5.3.2. Para el crecimiento

5.3.3. Para la internacionalización

5. Recomendaciones a las pymes y cooperativas alimentarias -Cont.-

5.4. Recomendaciones de gestión

5.4.1. Gerencia

5.4.2. RR.HH.

5.4.3. Comercial y Marketing

5.4.4. Producción

5.4.5. Calidad y Medio ambiente

5.4.6. I+D+i

5.4.7. Finanzas

5.5. En síntesis

5.6. Referentes del sector

5.6.1. Caso ANECOOP

5.6.2. Caso GUISSONA

Índice -Cont.-

6. Recomendaciones a las Administraciones Públicas **pág. 299**

6.1. Antecedentes: Régimen competencial

6.2. Líneas de actuación y medidas

6.3. Síntesis de recomendaciones

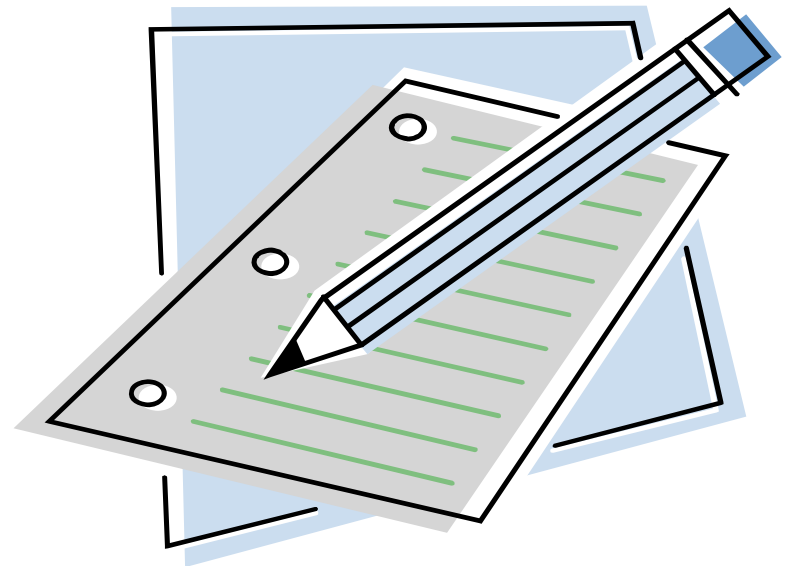
7. Bibliografía **pág. 329**

ANEXO: Resultados del trabajo de campo **pág. 363**

A) Anexo I: Entrevistas en profundidad a la parte productora

B) Anexo II: Entrevistas en profundidad a la parte distribuidora

PRESENTACIONES



Presentación de la Directora General de Industria Alimentaria y Alimentación

El Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación viene desarrollando en los últimos tiempos una labor de gestión del conocimiento.

No obstante, no hay que olvidar que los auténticos protagonistas en el proceso de desarrollo del sector son los propios productores e industrias, directamente o a través de sus estructuras asociativas o empresariales. En ellos está la clave de la adaptación de los productos y procesos a las nuevas necesidades de los consumidores.

Para ello es necesario consolidar algunos elementos clave, como es un adecuado conocimiento del sector agroalimentario en sus aspectos técnicos, económicos y de la demanda.

La producción agroalimentaria española tiene grandes potencialidades. Tanto en el mercado interno como en el comercio internacional siguen existiendo oportunidades de crecimiento y desarrollo. Pero para ello hay que seguir mejorando los sistemas de producción, explotación y comercialización, aprendiendo de las experiencias que se han revelado como de éxito.

Presentación de la Directora General –Cont.–

En este sentido, el estudio elaborado por la Asociación Española de Cadenas de Supermercados (ACES), en el marco del convenio suscrito por ésta y el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, viene a proporcionar un análisis muy completo de los retos estratégicos del sector, a partir de un profundo trabajo de campo. El Ministerio ha considerado oportuna su publicación, ya que puede resultar una herramienta de referencia para la reflexión y porque se comparte la misma sensibilidad.

Desde el Ministerio se considera necesario ir enriqueciendo el debate sobre los desafíos estratégicos de la producción agroalimentaria, a partir de una mayor información y de aproximaciones rigurosas como la del presente estudio. En este sentido, los productores y la industria agroalimentaria, a través de sus distintas organizaciones asociativas, tienen una gran capacidad para desarrollar esta labor, profundizando en los análisis, apoyando a las iniciativas en materia de formación y trasladando la información a las estructuras de base.

En este debate, sin perder de vista la importante contribución de la actividad de producción agroalimentaria para el mantenimiento del entorno y para la vertebración territorial, hay que ser conscientes de que la clave de la sostenibilidad del sector se encuentra en su aportación al sistema productivo y por lo tanto en su capacidad para afrontar los retos de mejora de la calidad, de una mayor eficiencia y de la integración de la cadena de valor.

Presentación de la Directora General –Cont.-

Para finalizar, quiero agradecer a la Asociación Española de Cadenas de Supermercados su ofrecimiento para la elaboración del estudio y felicitar al personal técnico encargado de su ejecución y supervisión por la calidad del trabajo.

Madrid, Febrero de 2008

Almudena Rodríguez Sánchez-Beato

Directora General de Industria Agroalimentaria y Alimentación

Presentación del Director General de ACES

"Se puede resistir al ataque de un ejército, pero no a una idea cuyo tiempo ha llegado"

Victor Hugo

El presente estudio, elaborado para la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES) por la empresa SDV Consultores, se enmarca dentro del convenio de colaboración suscrito entre el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación y la Asociación con la finalidad de profundizar en el conocimiento del sector agroalimentario.

Como podrán comprobar los lectores, el enfoque del trabajo que ahora tiene en sus manos trasciende de una finalidad puramente descriptiva. ACES ha pretendido dotarlo de una utilidad práctica, para que sirva como elemento de reflexión y referencia para el sector. En definitiva, se persigue indagar sobre aquellas claves de la actividad agroalimentaria que resultan determinantes para un adecuado desarrollo de nuestro sector productivo y de la distribución acorde con los nuevos retos que plantean las transformaciones económicas y sociales.

Como no podía ser de otra manera, los resultados del estudio son determinantes en cuanto a la necesidad de promover una mayor modernización e integración del sector. En este sentido refuerza los planteamientos en que se fundamentan distintas políticas públicas que viene desarrollando el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. Pero también cabe señalar que el estudio arroja importantes conclusiones de utilidad para nuestro modelo de distribución, que ya aparecían perfiladas en el Plan de Actuación en Comercio Interior elaborado por el Ministerio de Industria Turismo y Comercio en 2005.

Presentación del Dtor. Gral. de ACES –Cont.-

El propio título escogido por ACES para el estudio mismo es de por sí muy expresivo: *“La distribución agroalimentaria y las transformaciones estratégicas en la cadena de valor”*. El concepto de cadena de valor y la necesaria cooperación empresarial entre productores, industriales y transformadores y distribuidores son la clave para la mejora de la eficiencia y la productividad de nuestra economía.

El estudio quiere tener un carácter eminentemente práctico y divulgativo, no obstante, parte de un análisis serio y riguroso de la situación actual del sector, con el fin de proporcionar un marco de referencia sólido. Por este motivo, a partir de una primera reflexión sobre el panorama socioeconómico y político se realiza una radiografía detallada del sector, incluyendo además una visión dinámica de la cadena de valor y haciendo especial hincapié en aspectos tales como la logística, los patrones de consumo o el comportamiento de los precios.

Posteriormente, y a partir de una sistematización de los principales problemas y oportunidades del sector, se plantean algunas recomendaciones en términos de objetivos estratégicos a corto y medio plazo para el sector productor y transformador. Pero el estudio no queda en una mera exposición de las metas u objetivos sino que se formalizan, como recomendaciones, los pasos que pueden seguirse por empresas y cooperativas a partir de casos reales, ejemplos de buenas prácticas de gestión que han demostrado su éxito.

El estudio incluye también, a modo de corolario, los resultados de una serie de entrevistas mantenidas con productores (cooperativas, federaciones y asociaciones de agricultores) que ponen de manifiesto una conciencia cada vez más generalizada de integración y modernización de la cadena agroalimentaria.

Presentación del Dtor. Gral. de ACES –Cont.-

Se completan éstas por otro grupo de entrevistas a responsables de las cadenas de supermercados nacionales, integradas en ACES, que viene a reforzar esta idea. Por lo tanto, el esfuerzo que pueda desarrollarse por el sector primario para modernizar la cadena e integrar los procesos puede encontrar una respuesta positiva en la distribución organizada, que está requiriendo unas mayores condiciones de garantía de suministro en tiempos, cantidad y calidad.

En definitiva, el estudio pone de manifiesto la posibilidad de reforzar la cooperación interempresarial entre un sector agrícola más moderno, eficiente y próximo a las necesidades del mercado y una distribución comercial cada vez más consciente de su responsabilidad social y de las demandas de los consumidores de productos sanos, seguros y de calidad.

No me queda en esta presentación, sino reconocer el buen hacer de SDV Consultores y del Director técnico del proyecto, D. José María Sainz de Vicuña y agradecer el interés demostrado durante la realización del estudio por los responsables del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.

"No hay mejor prueba del progreso de la civilización que el progreso del poder de cooperación"

John Stuart Mill

Madrid, Febrero 2008

Aurelio del Pino González

Director General de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados

1.

PLANTEAMIENTO DEL INFORME

Introducción

La industria agroalimentaria está en continua evolución y adaptación para dar respuesta a las continuas exigencias de la sociedad, bien sea como resultado de nuevas demandas provenientes del consumidor o como normativas procedentes de organismos internacionales, la Unión Europea o la Administración General del Estado.

Entre los agentes que conforman la cadena de la distribución alimentaria en España, la parte productora es, sin duda, la menos preparada y organizada para dar respuesta a los cambios y retos que van surgiendo y ello se ha traducido en el mantenimiento de una situación de desventaja frente al resto de agentes que hace peligrar, en el largo plazo, su supervivencia.

Esta realidad es altamente preocupante ya que los productores son un eslabón clave en la industria agroalimentaria y es de interés general que España cuente con una producción eficiente, competitiva y generadora de valor.

En este contexto, el presente informe pretende **profundizar en los modelos de distribución alimentaria existentes en la actualidad, prestando especial atención a los puntos críticos de los modelos de negocio donde tengan cabida y oportunidad las pymes agroalimentarias y las cooperativas.**



Objeto del estudio

Existen numerosos y muy completos estudios realizados sobre la situación actual, necesidades, perspectivas y líneas de actuación a llevar a cabo por parte de las pymes y cooperativas agroalimentarias españolas. Siendo conscientes de ello, y con la voluntad de ofrecer propuestas de valor y no ahondar en lo ya suficientemente comentado y analizado, se han fijado como **objetivos a alcanzar** los siguientes:

- Detectar e incorporar las preocupaciones, necesidades, sensibilidades y expectativas de los agricultores como elementos de contraste, validación y enriquecimiento de la información disponible en fuentes secundarias en forma de estudios, informes, jornadas especializadas, etc.
- Aportar, así mismo, el punto de vista de la distribución, como agente clave de la cadena alimentaria y, en un alto porcentaje de los casos, principal cliente de la parte productora.
- Proporcionar a las pymes y cooperativas una serie de herramientas e ideas para avanzar en la comercialización de sus productos.
- Centrar el enfoque en los objetivos perseguidos y las líneas de actuación que pueden ayudarles a conseguirlos.
- Sugerir medidas a las Administraciones Públicas (AA.PP.) que complementen y apoyen las acciones de las pymes y cooperativas.
- Poner en conocimiento del lector experiencias llevadas a cabo por otras pymes y cooperativas agroalimentarias -tanto españolas como europeas- como la mejor vía para ejemplarizar cada medida propuesta con esperanza de que sea un elemento de motivación o motor para el cambio en otras cooperativas y explotaciones agroalimentarias.

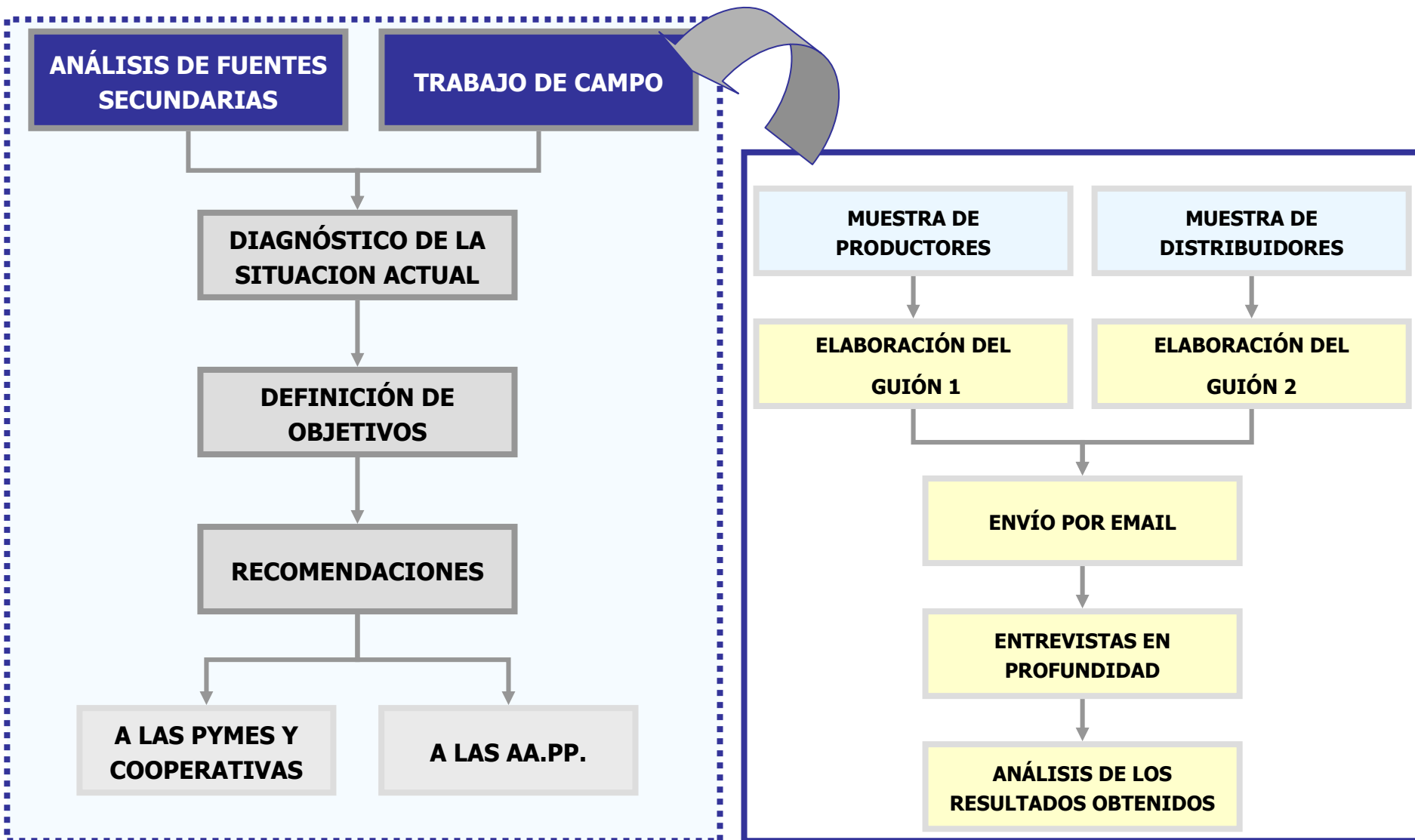
Metodología empleada

Tal y como aparece recogido en el cuadro resumen (ver “cuadro resumen”), el informe es el resultado del análisis y trabajo de la información recabada entre octubre de 2006 y junio de 2007:

- De fuentes secundarias disponibles: informes y estudios sectoriales, páginas web de pymes, cooperativas y asociaciones, federaciones y confederaciones de agricultores, ganaderos y pescadores, tanto españolas como europeas, etc.
- De fuentes primarias: se ha realizado un trabajo de campo con entrevistas en profundidad realizadas a través de dos guiones, el primero dirigido a las pymes y cooperativas agroalimentarias y el segundo dirigido a empresas de la distribución alimentaria.

A partir del análisis resultante de las informaciones recabadas se ha establecido un diagnóstico de la situación actual de las pymes y cooperativas en la industria agroalimentaria. Este diagnóstico supone el punto de partida para la definición de objetivos y recomendaciones, a éstas y a las AA.PP., para que efectivamente puedan alcanzar los objetivos definidos.

Metodología empleada: Cuadro Resumen



Equipo de trabajo del informe

El presente informe ha sido resultado de la voluntad e iniciativa de la **Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES)** y llevado a cabo por la consultoría de dirección especializada en estrategia **SDV Consultores**.

Los profesionales de ambas empresas que han trabajado en equipo en la elaboración del citado informe han sido los siguientes:

De SDV Consultores:

- D. José M^a Sainz de Vicuña Ancín (Director)
- Dña. Elena Esturo
- Dña. Ainhoa Estella
- Dña. Ainara Muga
- D. Aitor Gorostegui
- D. Mikel Alberdi

De la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES):

- D. Aurelio del Pino
- D. Jacobo García - Durán
- Dña. María Segura
- Dña. Lola Ulecia

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- **Marco socioeconómico y político**
- Radiografía de la industria agroalimentaria
- La cadena de distribución alimentaria
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

Marco socioeconómico y político

Antes de abordar el análisis situacional del sector agroalimentario, es conveniente contextualizar y mencionar brevemente diversos cambios que se están produciendo en el entorno económico y sociopolítico. En efecto, la **Estrategia de Lisboa** (E.L.), la ampliación de la Unión Europea, la creciente preocupación por el medio ambiente, la salud y seguridad alimentaria, la reforma de la **Política Agrícola Común** (PAC) son cuestiones que están afectando a la economía en general y al sector agroalimentario en particular.

La **Estrategia de Lisboa** constituye un punto de referencia importante a la hora de contextualizar el presente informe. El objetivo estratégico marcado para Europa se define como: *“Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social...”*. El Gobierno español ha articulado la E.L. en torno a **dos planes** (gráfico 2.2): el **Plan de Dinamización de la Economía e Impulso a la Productividad** y el **Programa Nacional de Reformas (PNR)**. Las medidas a desarrollar en el **MAPA** en el marco de la EL se incluyen en el citado **Plan de Dinamización** (área 2: *mercado de bienes y servicios*), siendo la Subsecretaría del MAPA la unidad encargada de la coordinación y seguimiento del cumplimiento de las mismas. El MAPA se ve afectado directamente por el contenido del Eje 5 del PNR (distribución comercial), además de por el hecho de que la agricultura, como sector económico, se ve afectada por todas las medidas horizontales a tomar en cada uno de los **siete ejes del PNR**¹ (gráfico 2.1).

¹ MAPA (2006c)

Gráfico 2.1: Plan Nacional de Reformas¹

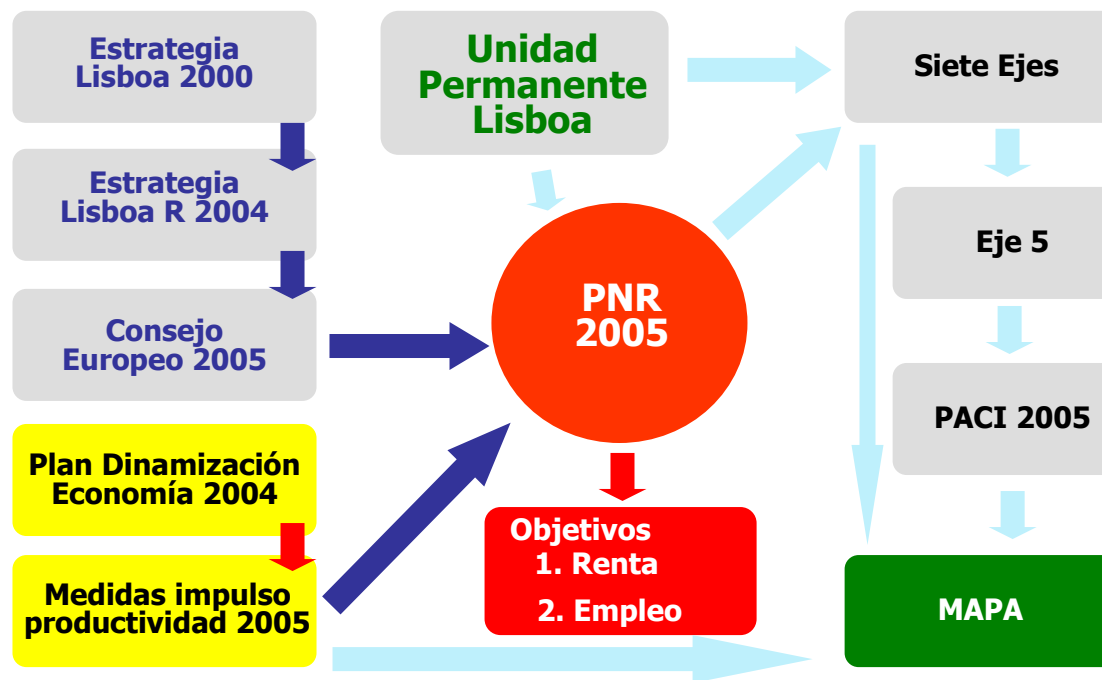
Algunas medidas horizontales del PNR relevantes para el MAPA

Ejes	Medidas
1. Estabilidad presupuestaria	Tributarias: imposición medioambiental
2. PEIT y AGUA	Uso racional y eficiente del agua
3. Incremento y mejora capital humano	Planes de Formación Continua y para el empleo, mejora de la formación
4. I+D+i	Tecnología de Información y Comunicaciones, fomento I+D
5. Distribución comercial	PACI
6. Mercado de trabajo	Promoción empleo autónomo y econo. social
7. Plan de fomento empresarial	Potenciar iniciativa emprendedora (créditos PYME)

Fuente: MAPA (2006c)

- Reforma del Sistema Español de Defensa de la Competencia.
- Nueva Ley de Mejora de la Protección de los Consumidores y Usuarios.
- Avance en la liberalización de los sectores de energía, telecomunicaciones, transporte, servicios financieros, distribución comercial y servicios postales.
- Mejora de la regulación sectorial de la vivienda, el agua y los recursos naturales.
- Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios.
- Planes integrales de desarrollo de mercados en el exterior e internacionalización de nuestras empresas.
- Refuerzo de la eficiencia energética.

Gráfico 2.2: Aplicación de la Estrategia de Lisboa en España



Fuente: MAPA (2006c)

Marco socioeconómico y político -Cont.-

Otro hecho a tener en cuenta y que va a tener una notable influencia en el contexto económico general y en el agroalimentario en particular es la **reciente ampliación y entrada de nuevos Países de la Europa Central y Oriental (PECOS) a la Unión Europea**. Todavía es pronto para sacar conclusiones sobre la reciente ampliación pero, sin duda, se puede afirmar que va a derivar en una mayor competencia por la entrada de nuevos competidores en nuestro entorno, en una diferente distribución de las ayudas europeas, en un mayor número de consumidores potenciales, etc. En definitiva, la nueva situación acarreará ventajas e inconvenientes para las empresas y operadores europeos pero, en todo caso, se producirán cambios a los que a los que será necesario adaptarse.

La última **reforma de la Política Agrícola Común (PAC)** supone un cambio de orientación en lo que a políticas agrarias se refiere. Se trata de un cambio impulsado por las nuevas necesidades y exigencias tanto de los consumidores europeos, que valoran más la calidad y seguridad alimentaria, como de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Las ayudas se dan directamente a los productores y se les exige el cumplimiento de unas prácticas agrícolas y ganaderas saludables, respetuosas con el medio ambiente y de calidad.

El respeto por el **medio ambiente y la seguridad alimentaria** van a impregnar a todos los agentes que se desenvuelvan en el sector agroalimentario. Cada vez existe una mayor preocupación por tales cuestiones y todas las empresas y productores van a tener que hacer un esfuerzo para adaptarse a los nuevos condicionamientos y requisitos impuestos a los mismos.

Paralelamente hay otra serie de hechos y circunstancias que van a tener su efecto sobre los operadores económicos a nivel nacional e internacional: **la irrupción de nuevos competidores en los denominados países emergentes, la Directiva Bolkestein y la liberalización del sector servicios, el Plan de Actuación en el Comercio Interior (PACI), el Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio (PMCC), etc.**

En definitiva, los agentes económicos en general y el sector agroalimentario en particular van a tener que afrontar nuevos retos y adaptarse a una nueva situación, consecuencia de la evolución de la sociedad y de nuestro entorno internacional.

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- **Radiografía de la industria agroalimentaria:**
 - **Principales magnitudes**
 - Características generales
 - La cadena de distribución alimentaria
 - La logística alimentaria
 - El consumo alimentario
 - Los precios en la alimentación

La Industria agroalimentaria española es el primer sector en lo que a producción industrial se refiere¹

A continuación se muestran las principales magnitudes de la industria agroalimentaria española:

- La industria alimentaria española, con casi el **17% del total de la producción industrial**, constituye el primer sector de la industria manufacturera en España, aporta el **12% del valor añadido** y emplea casi al **15% de la mano de obra**.
- La **producción bruta en 2005** ascendió a **65.435 millones de euros**, con un incremento nominal del 0,6% respecto a 2004, lo que en términos reales representó una disminución del 3,3% (gráfico 2.3).
- En la **composición de la oferta** de la industria alimentaria (gráfico 2.4) destaca el peso de los **productos cárnicos** (19,7% sobre el total) aunque, en general, la producción está **muy repartida** entre los diferentes productos.
- No obstante, el **Índice de Producción Industrial** registró en 2005 un **incremento del 1,8%** en la industria alimentaria, frente a un aumento de tan sólo el 0,04% de la industria española en su conjunto.

Gráfico 2.3: Evolución de la producción bruta de la industria alimentaria

AÑOS	PRODUCCIÓN BRUTA (*)	VARIACIÓN DE PRECIOS (%)		VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (%)		
		DEFLACTOR IMPLÍCITO DEL SECTOR	IPC	EN TÉRMINOS FÍSICOS	EN VALORES CORRIENTES	EN EUROS CONSTANTES
2001	56.255	4,6	2,7	-2,5	2,2	-0,5
2002	58.864	1,1	4,0	3,6	4,6	0,7
2003	62.116	2,8	2,6	2,8	5,5	3,0
2004	65.075	2,8	3,2	2,0	4,8	1,6
2005 (**)	65.435	3,9	3,7	-3,5	0,6	-3,3

(*) Ventas Netas de Producción a precios de salida de fábrica (en millones de euros de cada año)

(**) Estimación

Fuente: FIAB (2005b)

¹ FIAB (2005b)

Gráfico 2.4: Composición de la oferta de la industria agroalimentaria



Fuente: FIAB (2005b)

La industria agroalimentaria es un sector muy atomizado¹

- La industria alimentaria española presenta un **grado de atomización elevado**, similar al del total de la industria manufacturera y al total del sector económico.
- En 2005, el sector contaba con **31.824 empresas**, frente a las 33.586 que se registraron en 2004, lo que supone una **disminución del 5%**. Sólo el 3,44% de las empresas mantienen más de 50 trabajadores, mientras que **el 96,54% son pequeñas empresas** (gráficos 2.5 y 2.6).

Gráfico 2.5: Número de empresas por estrato de asalariados (1 de enero 2005)

		Asalariados						Total
		0	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	De 200 a 499	Más de 500	
Total economía	Número	1.574.166	1.306.597	156.471	21.397	3.817	1.681	3.064.129
	%	51,37	42,64	5,11	0,70	0,12	0,06	100,00
Total industria	Número	77.959	123.817	37.460	5.726	1.116	394	246.472
	%	31,63	50,24	15,20	2,32	0,45	0,16	100,00
Alimentación y bebidas	Número	8.640	17.153	4.935	833	195	68	31.824
	%	27,15	53,90	15,51	2,62	0,61	0,21	100,00

Fuente: FIAB (2005b)

Gráfico 2.6: Número de industrias de alimentación y bebidas. Total y subsectores (1 de enero de cada año)

	Alim. y Beb.	Cárnica	Pescados	Frutas y hort.	Aceites	Lácteas	Molinería	Alim. Animal	Otros alim.	Bebidas
2003	33.275	4.584	788	574	1.737	1.705	869	965	16.773	5.280
2004	32.586	4.534	799	1.365	1.541	1.688	839	922	15.926	4.972
2005	31.824	4.579	803	1.358	1.572	1.664	793	912	15.206	5.037

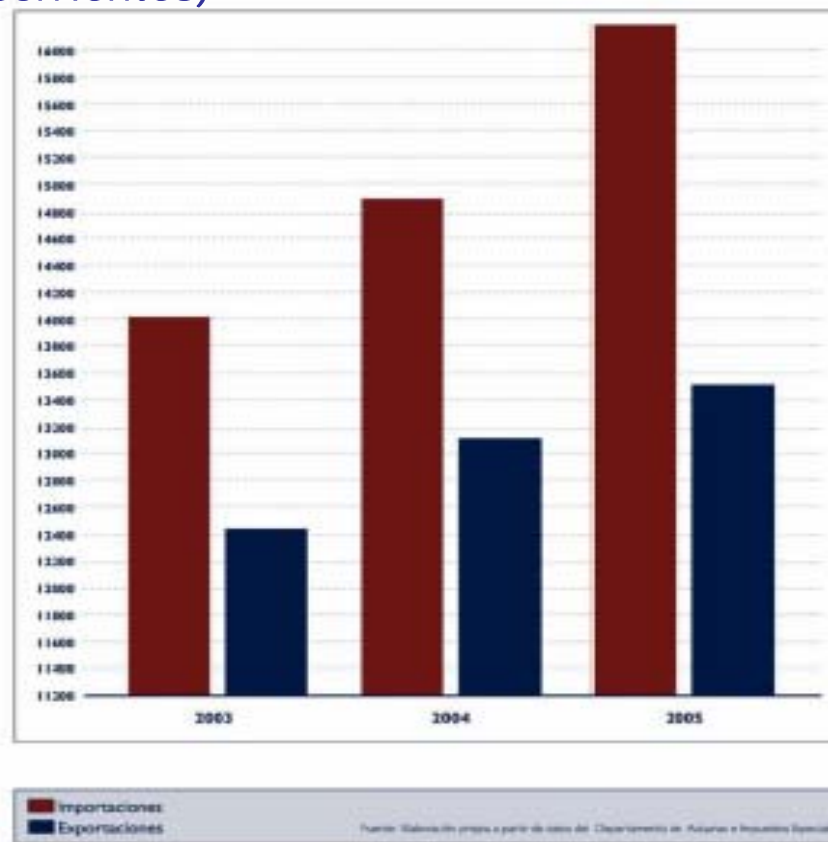
Fuente: FIAB (2005b)

¹ FIAB (2005b)

El comercio exterior es deficitario en el sector alimentario¹

- En cuanto al comercio exterior, las **importaciones** de la industria agroalimentaria ascendieron en 2005 a **16.320 millones de euros**, lo que supone un **incremento del 9,53%** respecto al año anterior. Por su parte, las **exportaciones** se elevaron durante 2005 a **13.492 millones de euros**, experimentando un **crecimiento** frente al año anterior del **2,93%** (gráfico 2.7).
- Debido a este mayor incremento de las importaciones, el sector de alimentación y bebidas mantiene una **tasa de cobertura** que oscila en el **82%**, es decir, se mantiene en déficit.

Gráfico 2.7: Evolución de las importaciones y exportaciones del Sector Alimentación y Bebidas (millones de euros corrientes)



Fuente: FIAB (2005b)

¹ FIAB (2005b)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- **Radiografía de la industria agroalimentaria:**
 - Principales magnitudes
 - **Características generales**
- La cadena de distribución alimentaria
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

La productividad y la atomización son factores que limitan la competitividad de la industria agroalimentaria española

Tal y como se cita en el Libro Blanco de Agricultura y Desarrollo Rural, la industria agroalimentaria es muy heterogénea, lo que dificulta su análisis global. A pesar de ello, se pueden encontrar determinadas características comunes de la industria alimentaria en su conjunto. Así, en el citado libro se habla de las siguientes características en las que se profundizará a continuación: productividad, atomización, ubicación y carácter rural, preocupación por la seguridad alimentaria, escasa cualificación de los RRHH, vertebración, comercialización y comercio exterior.

1. PRODUCTIVIDAD:

La **productividad de las industrias agroalimentarias es más baja que la de la industria en general**. La menor productividad está condicionada por la naturaleza de los procesos a que se somete la materia prima, con escaso valor añadido al producto final. Otros motivos que condicionan la productividad de la industria son el coste de las materias primas, las dificultades para incorporar mejoras tecnológicas, la escasa capacidad de innovación y diversificación, y la reducida dimensión empresarial de la industria española¹.

2. ATOMIZACIÓN DEL SECTOR:

Una de las características más relevantes del sector agroindustrial es la **gran atomización** del mismo. Aunque en los últimos años se haya observado una disminución de las industrias de reducida dimensión, los procesos de concentración se dan fundamentalmente entre las grandes empresas agroalimentarias¹.

La escasa dimensión de las empresas genera una serie de limitaciones: aprovisionamiento adecuado de materias primas en tiempo y cantidad; control de calidad de las materias primas; control de los procesos y productos terminados; utilización adecuada de la capacidad instalada; acceso a la información y a la formación; desarrollo de la logística adecuada; desarrollo de políticas comerciales y de marca; investigación de nuevos productos y procesos; investigación de mercados; incorporación de la innovación a sus procesos; etc.¹

¹ MAPA (2001a)

La ubicación rural y las crecientes exigencias en seguridad alimentaria condicionan la estrategia de cualquier empresa

3. UBICACIÓN:

La industria agroalimentaria es **esencialmente rural**: el 52% de los establecimientos industriales está ubicado en municipios con menos de 10.000 habitantes, y un 37% en municipios con menos de 5.000 habitantes. Ello se debe principalmente a la necesidad de estar cerca de los centros de aprovisionamiento de materias primas y conlleva una serie de consecuencias para el sector¹:

- ✓ Condiciona las estrategias de inversión por la necesidad de mantener sus instalaciones de transformación próximas a las zonas de producción y precisan disponer de importantes redes de distribución para acercar sus productos a la demanda, normalmente concentrada en los grandes núcleos de población.
- ✓ Acceso limitado a empresas de servicios especializadas en determinadas tareas imprescindibles para su desarrollo: control de calidad y certificación, informática, formación, logística, etc.
- ✓ Limitaciones existentes en las zonas rurales respecto a vías de comunicación, suministros energéticos, telecomunicaciones, etc.

4. SEGURIDAD ALIMENTARIA:

Dada la **creciente preocupación por la seguridad alimentaria**, garantizar la misma es el primer objetivo de la política de defensa de los consumidores y también de las encaminadas a ordenar la producción (PAC entre otras). Por ello, todos los operadores económicos que quieran continuar en el mercado van a tener que adaptarse a los nuevos condicionamientos y requisitos en esta materia. La aplicación de estas disposiciones implica la realización de inversiones en infraestructura y, sobre todo, en formación del personal y en capacidad gerencial¹.

¹ MAPA (2001a)

Formación insuficiente, escasa participación en organizaciones representativas y necesidad de orientarse hacia la demanda¹

5. CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Otra de las limitaciones importantes de la industria, condicionada a su vez por su dimensión y su ubicación, es la falta de **programas adecuados de formación continua** y la **escasa cualificación del personal**.

6. VERTEBRACIÓN:

La industria agroalimentaria comparte con el resto de sectores productivos el mismo escaso nivel de participación en organizaciones representativas. **Apenas el 25% de las industrias forman parte de asociaciones sectoriales**. Sin embargo, la organización sectorial es necesaria para abordar aquellas acciones que no pueden emprenderse de forma aislada. Igualmente, el proceso de interlocución con las AA.PP. necesita organizaciones fuertes, representativas, con capacidad de análisis de los sectores y de compromiso en la aplicación de medidas.

7. COMERCIALIZACIÓN:

En los últimos tiempos la comercialización de alimentos y su distribución final a los consumidores ha experimentado un notable cambio, principalmente por la **dimensión y los procesos de concentración a los que se han visto abocadas las grandes empresas de distribución**. Esta concentración confiere a la distribución comercial la capacidad de orientar la demanda y, por lo tanto, de condicionar las estrategias productivas de la producción primaria y de las industrias transformadoras.

¹ MAPA (2001a)

Existen factores que limitan el potencial de los productos españoles y la cooperación internacional es necesaria¹

8. COMERCIO EXTERIOR:

La exportación de productos españoles está basada en su excelente relación calidad/precio. El destino fundamental es la **Unión Europea**, que representa aproximadamente el 77% del valor de los productos comercializados fuera de nuestro país. La posible expansión de nuestro comercio exterior vendrá marcada por el desarrollo de los mercados en países terceros (EE.UU., Japón, México, Suiza, China, Brasil, Rusia, Canadá).

Existen diferentes **problemas** que limitan el potencial de los productos españoles: falta de dimensión y de infraestructura de las empresas; débil desarrollo de las marcas; desconocimiento de los mercados de destino, lo que dificulta el desarrollo de redes de transporte, de logística y de distribución; y barreras comerciales, concretadas en cuestiones sanitarias, arancelarias o, simplemente, culturales.

Las **acciones conjuntas**, bien a través de misiones comerciales oficiales y la participación en ferias internacionales, o bien la creación de consorcios o la asociación con empresas de los mercados de destino, son instrumentos útiles para superar estas dificultades. Una vez más, la **falta de vertebración sectorial**, concretada en la consolidación de las organizaciones interprofesionales, se manifiesta como una dificultad para la expansión de nuestro comercio exterior. La **cooperación internacional** es otra vía para lograr la internacionalización de las industrias. Más concretamente, la creación de alianzas estratégicas entre las empresas podría facilitar la internacionalización de las mismas y el acceso a otros mercados¹.

¹ MAPA (2001a)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:
- **La cadena de distribución alimentaria:**
 - Visión general:
 - Cadena de distribución de productos agroalimentarios
 - Cadena de distribución de productos pesqueros
 - Principales agentes de la cadena
 - Cambios en su comportamiento
 - Movimientos en respuesta a los cambios
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

Cadena de distribución alimentaria

En este apartado sobre la cadena de distribución alimentaria se trata de **ilustrar gráficamente la cadena de distribución de los productos agroalimentarios y pesqueros**, ya que cada una de ellas presenta sus particularidades en función de los productos que se comercializan.

También se muestran algunos datos referentes a los **principales agentes** que intervienen en cada uno de los eslabones de la cadena alimentaria. Así, a lo largo del apartado se profundiza en el sector productor, haciendo especial hincapié en la problemática concerniente a las pymes y cooperativas agroalimentarias y la estrategia de futuro que se han planteado para llegar a ser más competitivas. También se analizan datos referentes a otros agentes de la cadena como las centrales de compra, La Red de MERCAS y la distribución comercial alimentaria en España.

Como conclusión, se resaltan los **principales cambios y movimientos** que se están dando entre los agentes de la cadena de distribución alimentaria.

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

▪ **Visión general:**

- **Cadena de distribución de productos agroalimentarios**

- Cadena de distribución de productos pesqueros

- Principales agentes de la cadena
- Cambios en su comportamiento
- Movimientos en respuesta a los cambios

- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

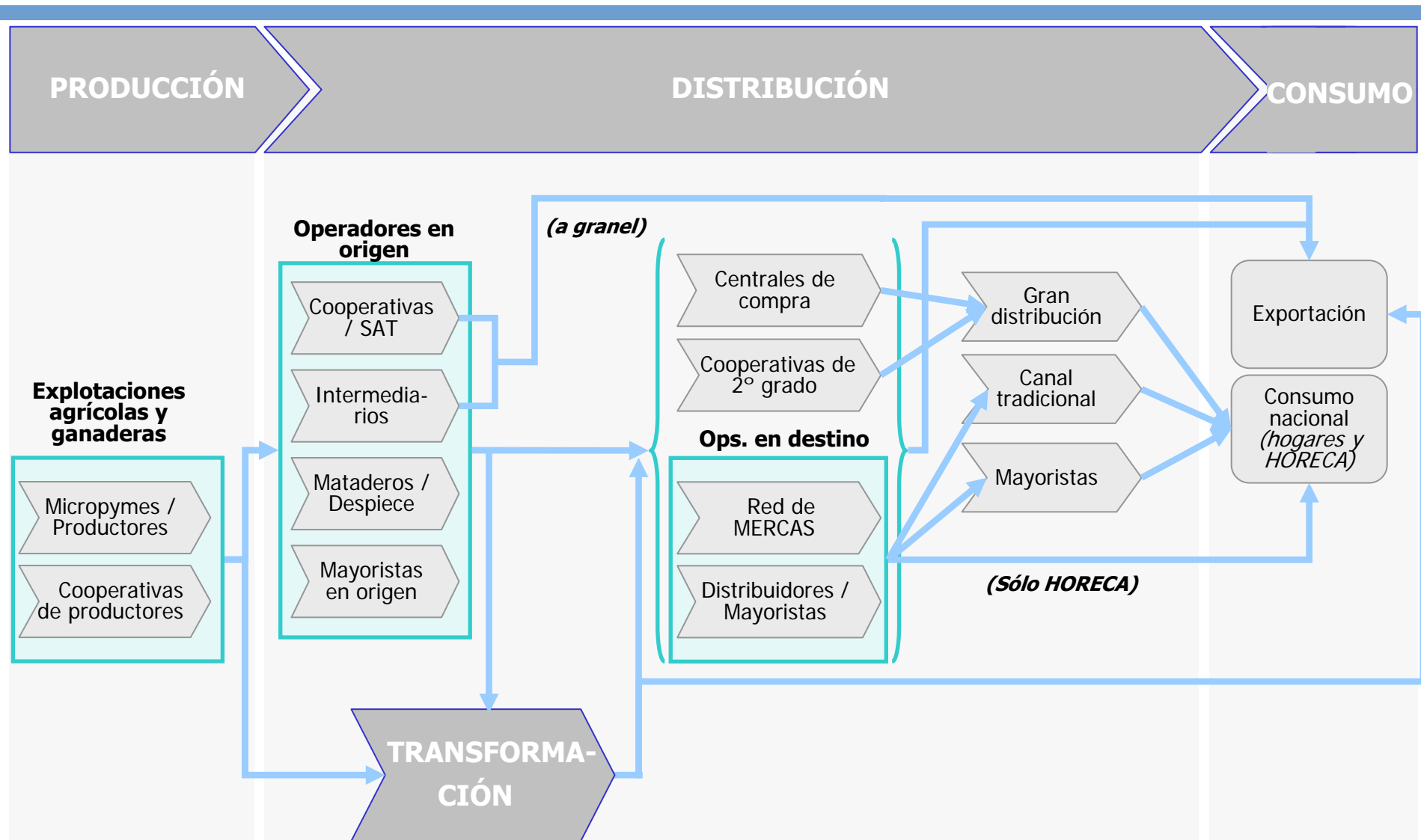
En la fase de distribución de la cadena de comercialización actúan operadores en origen y en destino así como los detallistas

A continuación se procede a ilustrar gráficamente la cadena de distribución de los productos agroalimentarios (gráfico 2.8). Tal y como se desprende del citado gráfico, el proceso de distribución es aquel que se da entre la producción y el consumo e intervienen distintos tipos de entidades (mercantiles, cooperativas, SAT, Red de MERCAS, centrales de compra, etc.), que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Operadores en origen**, que realizan sus operaciones en las zonas de producción o en zonas próximas a ellas.
- **Operadores en destino**, que ejercen su actividad en las zonas de consumo (mercados centrales de las ciudades y centros de la red MERCASA).
- **Detallistas**, o agentes que intervienen en la distribución minorista, en contacto directo con el cliente final (consumidor).

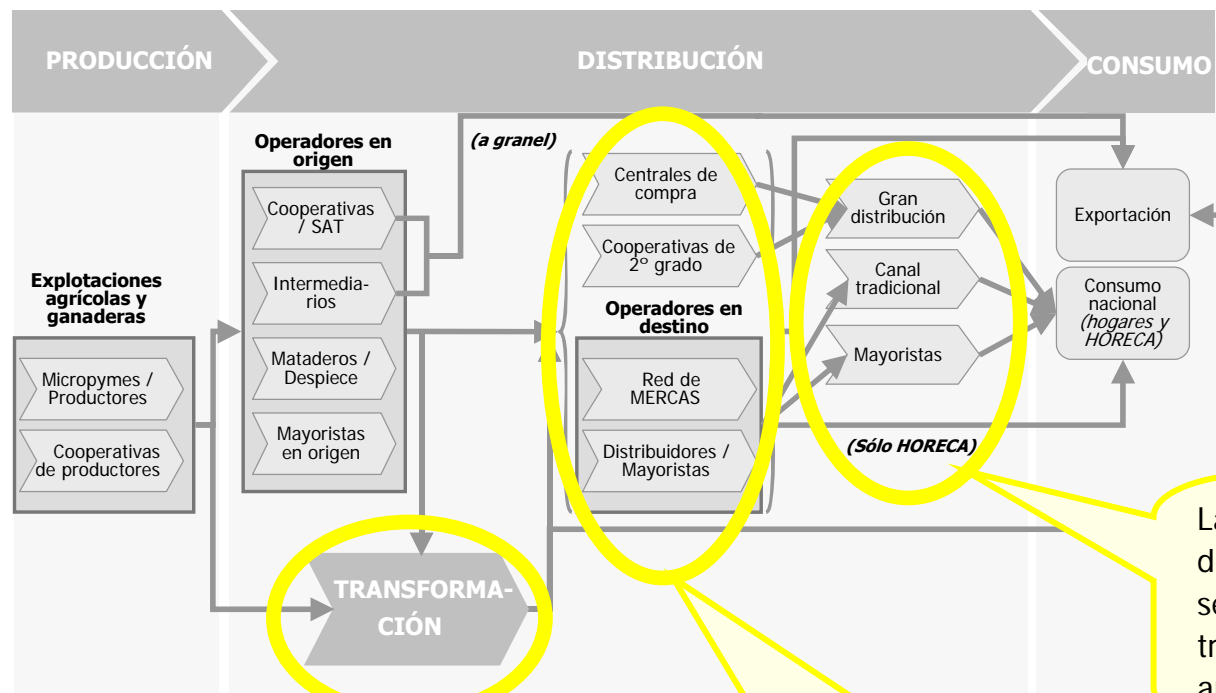
Igualmente se ilustra gráficamente el papel que desempeñan los distintos agentes en la comercialización de los productos agroalimentarios (gráfico 2.9).

Gráfico 2.8: Cadena distribución de productos agroalimentarios



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Gráfico 2.9: Cadena distribución de productos agroalimentarios y comercialización



El 25% del sector hortofrutícola y el 30% del sector cárnico pasa por la transformación industrial.

La gran distribución absorbe el 35% de frutas y hortalizas y el 45% del sector cárnico, mientras que el canal tradicional lo hace en un 40% para ambas categorías.

La Red de MERCAS desempeña un papel importante. Del total canalizado a través de los operadores en origen (para productos sin transformación), la red recibe el 50% de los productos hortofrutícolas y el 25% del sector cárnico¹.

¹ MAPA (2003a)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

▪ **Visión general:**

- Cadena de distribución de productos agroalimentarios

▪ **Cadena de distribución de productos pesqueros**

- Principales agentes de la cadena
- Cambios en su comportamiento
- Movimientos en respuesta a los cambios

- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

La fase de distribución es donde participa un mayor número de agentes y, por lo tanto, la más compleja

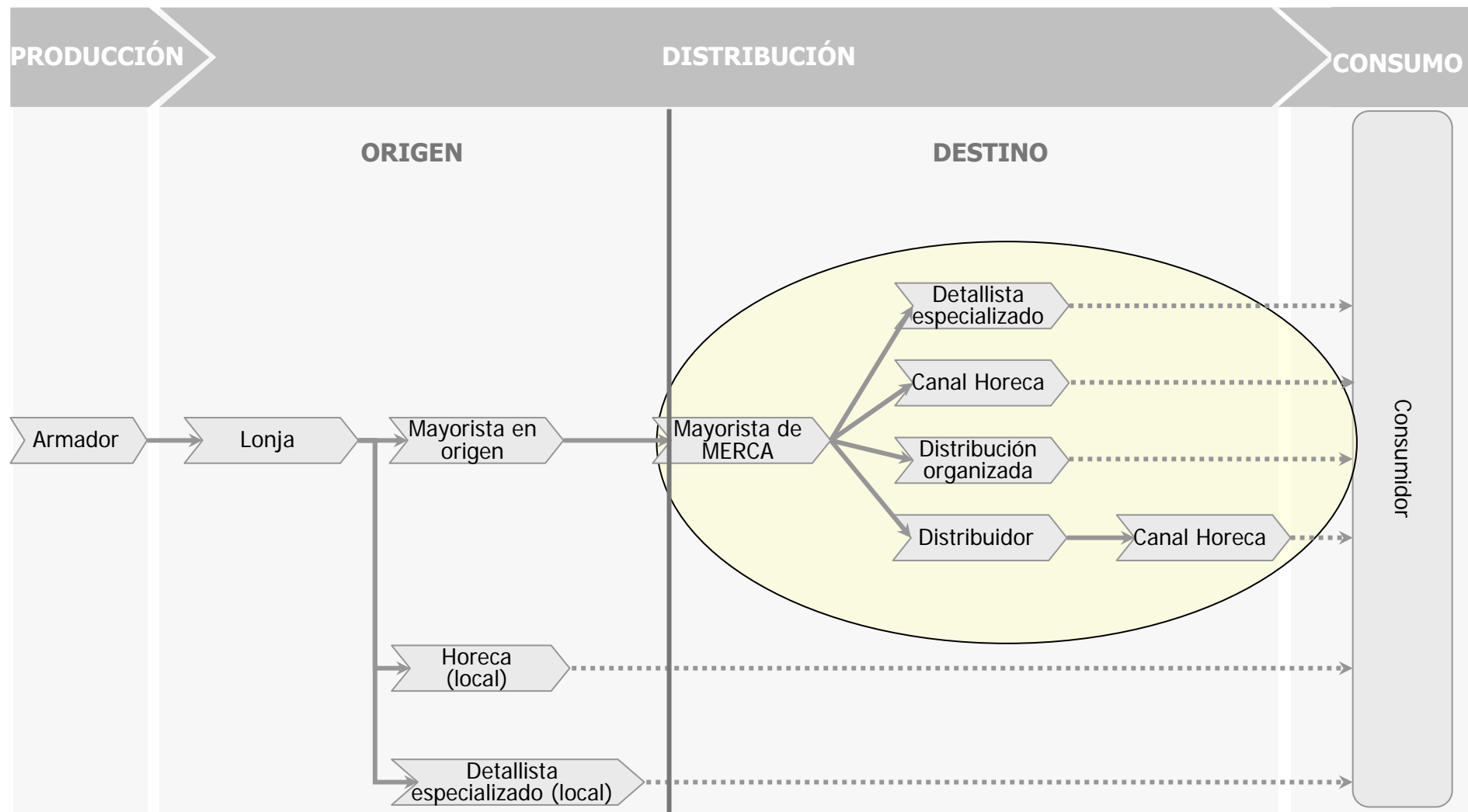
Al igual que en el sector agroalimentario, en la cadena de comercialización de productos pesqueros también se diferencian tres fases: producción, distribución y consumo (gráfico 2.10). Es en la segunda de las fases, la de distribución, donde participa un mayor número de agentes y, por ello, su complejidad es mayor.

La propia fase de distribución cuenta con una etapa denominada “**de origen**” y una segunda “**de destino**”:

- Los agentes que **operan en origen** son los que operan en zonas próximas a la producción.
- **Operadores en destino** son aquellos que realizan su actividad en las zonas cercanas al consumo.

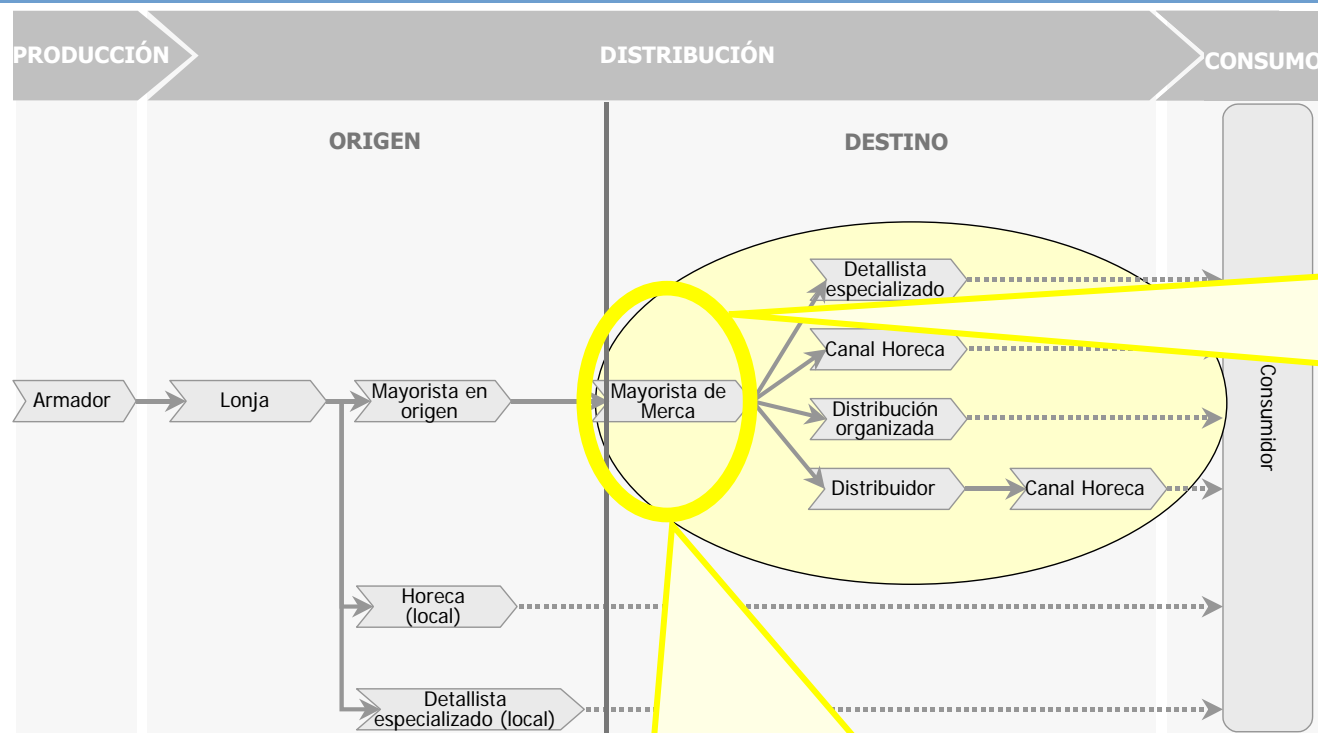
Igualmente se muestra gráficamente el papel que desempeña la Red de MERCAS en la distribución de los productos pesqueros (gráfico 2.11), así como los nuevos esquemas o cadenas de distribución que se están imponiendo para la comercialización de productos frescos (gráfico 2.12) y congelados (gráfico 2.13).

Gráfico 2.10: "Escenario tradicional" en la comercialización de productos pesqueros



Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

Gráfico 2.11: Papel de la Red de MERCAS en la cadena de distribución¹



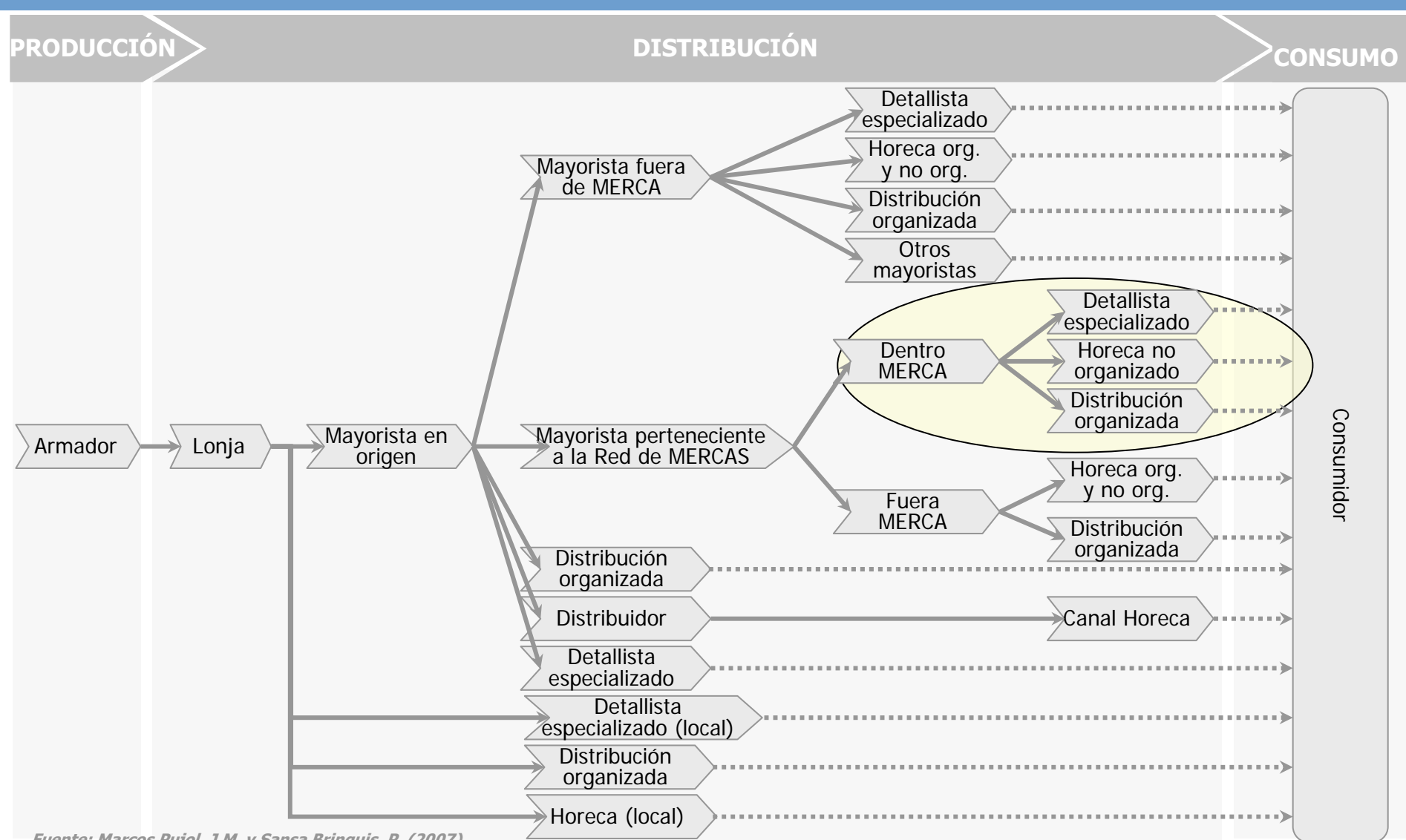
Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

La cuota de mercado de la **Red de MERCAS** en la comercialización de productos pesqueros en España se sitúa en torno al **41%**, frente al **59% del resto** de canales alternativos.

La comercialización a través de la Red de MERCAS (para consumo final en España) se estima en 538.342 toneladas (2005). Mientras la comercialización a través de canales alternativos a la Red se estima en 788.258 toneladas (2005).

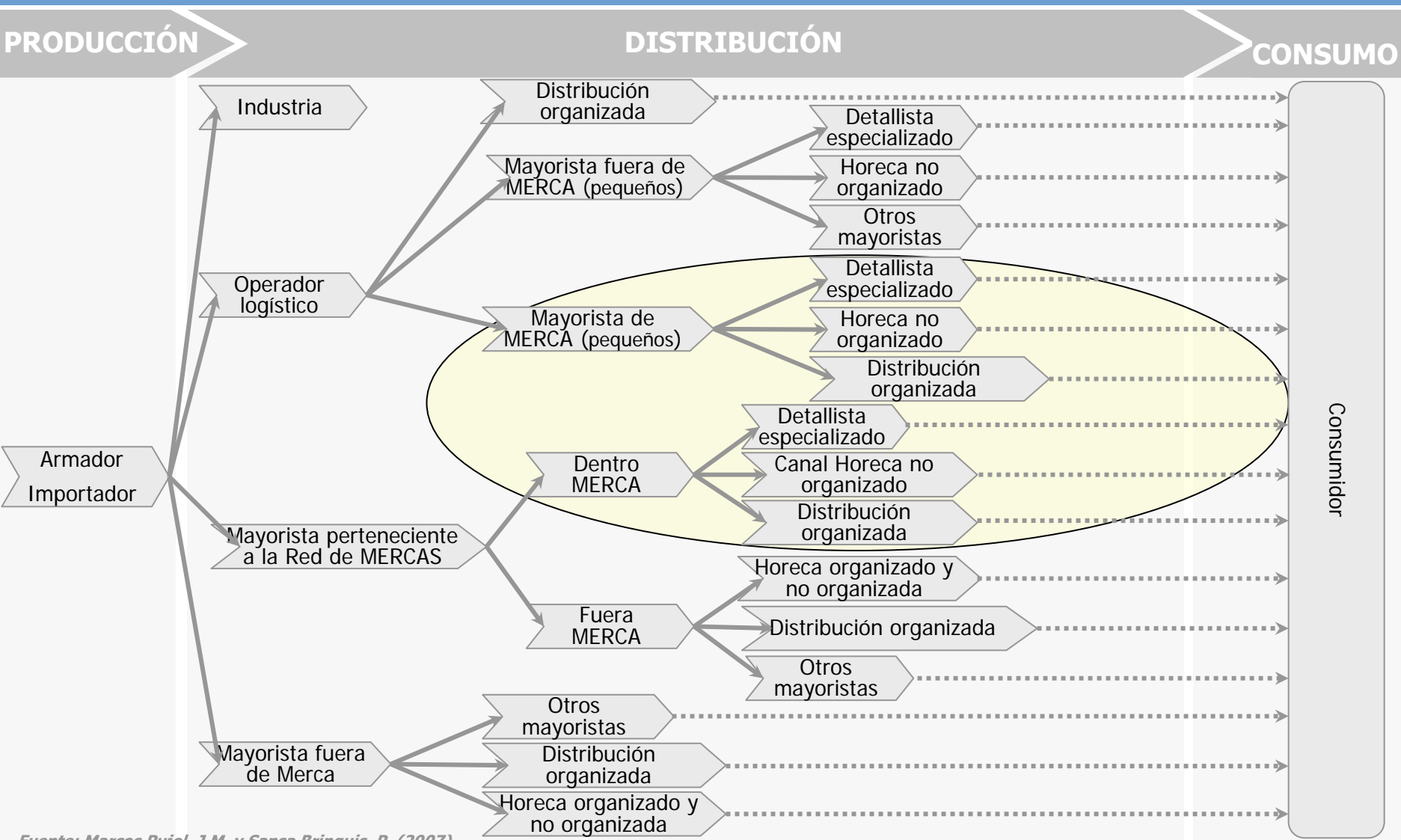
¹ Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

Gráfico 2.12: Nuevo esquema de la cadena de comercialización del producto pesquero fresco



Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

Gráfico 2.13: Nuevo esquema de la cadena de comercialización del producto pesquero congelado



Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

- Visión general

▪ **Principales agentes de la cadena:**

- **Cooperativismo agrario: cooperativas base y cooperativas de segundo grado**

- Centrales de compra

- Red de MERCAS

- Canal tradicional y gran distribución

- Cambios en su comportamiento

- Movimientos en respuesta a los cambios

- La logística alimentaria

- El consumo alimentario

- Los precios en la alimentación

El desarrollo del cooperativismo varía mucho dentro de los países de la UE

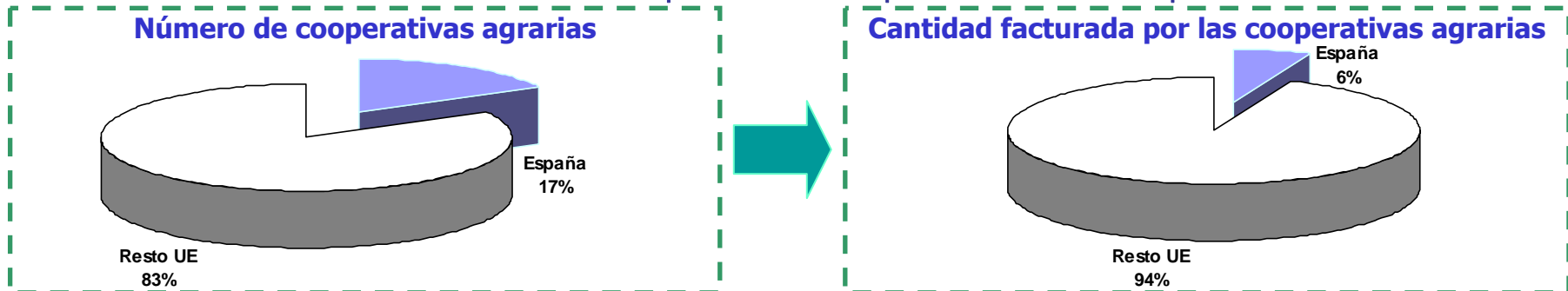
El desarrollo del **cooperativismo es muy dispar** en los distintos países de la **Unión Europea** en cuanto a los procesos de concentración, el peso relativo de sus actividades dentro de la cadena de producción, la relación con los socios y la orientación más o menos comercial de sus estrategias. También las normas que regulan las cooperativas, su estructura y su cuota de mercado son muy distintas de unos países a otros¹.

El excesivo **encarecimiento de los productos** agroalimentarios desde que son vendidos por el productor hasta que llegan a las estanterías de venta es un problema común a todos los países de la UE. Sin embargo, en aquellos países donde la **comercialización** se realiza de forma **más directa** (gracias a la labor de potentes cooperativas de productores que hacen llegar sus productos hasta el consumidor), como es el caso de **Suecia, Dinamarca, etc.** (en general países del Norte de la Unión Europea), los precios no resultan desproporcionados. En estos países, los productores canalizan el **60-70% de los productos agroalimentarios**. En España tan solo alcanza el 15 %².

Tal como se desprende del gráfico 2.14 las cooperativas agrarias españolas gozan de una mayor representatividad en cuanto al número de cooperativas en lo que a facturación se refiere, dado que...

- ...representan en la UE el **17% del total de cooperativas agrarias**...
- ...y el **6% de la facturación** total de las cooperativas agrarias europeas.

Gráfico 2.14: Cooperativas españolas en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir de Montero García, A y Montero Aparicio, A. (2005)

En la UE, son los países con mayor concentración los que muestran una mayor facturación por cooperativa

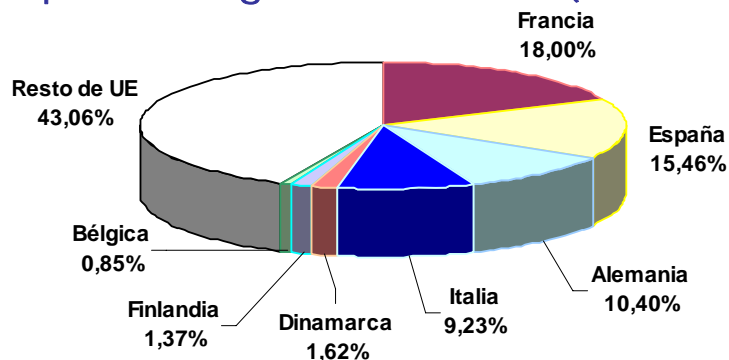
Gráfico 2.15: Cooperativas en Europa

Nº de cooperativas por país (2003)

País	Nº Coop. 2003	Facturación 2003 (miles de millones €)
Francia	3.500	67,00
Alemania	3.286	37,00
Italia	3.863	20,83
Dinamarca	14	18,85
España	4.175	14,19
Finlandia	45	13,30
Bélgica	355	2,75

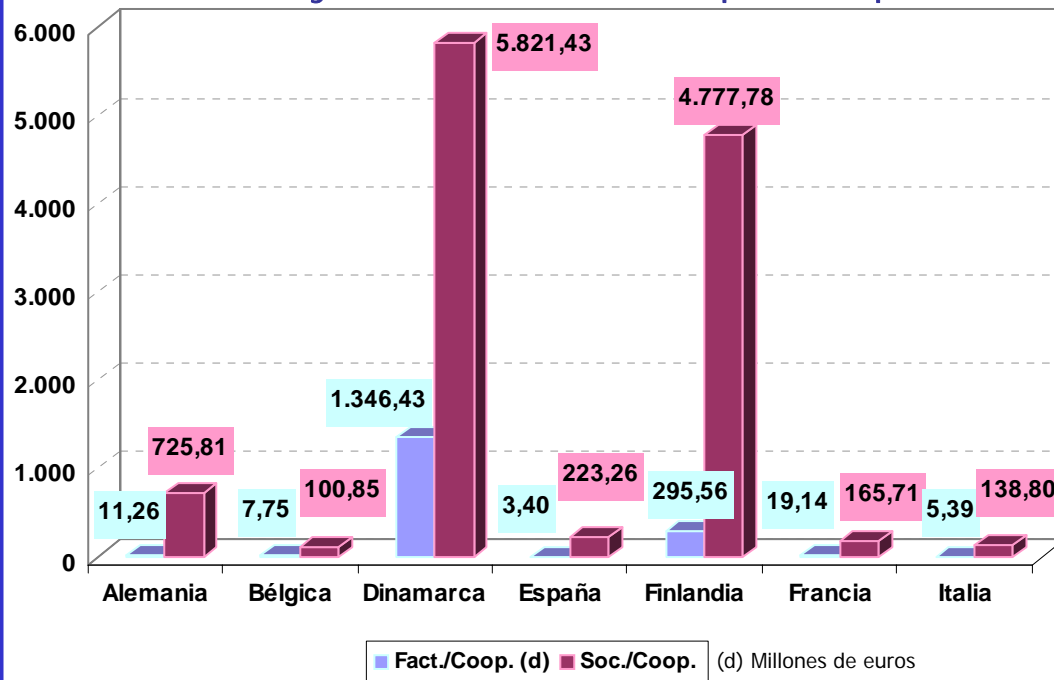
Fuente: Elaboración propia a partir de Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2005)

Superficie Agraria Utilizada (miles ha)



Fuente: Elaboración propia a partir de COGECA (2005)

Facturación y número de socios por cooperativa

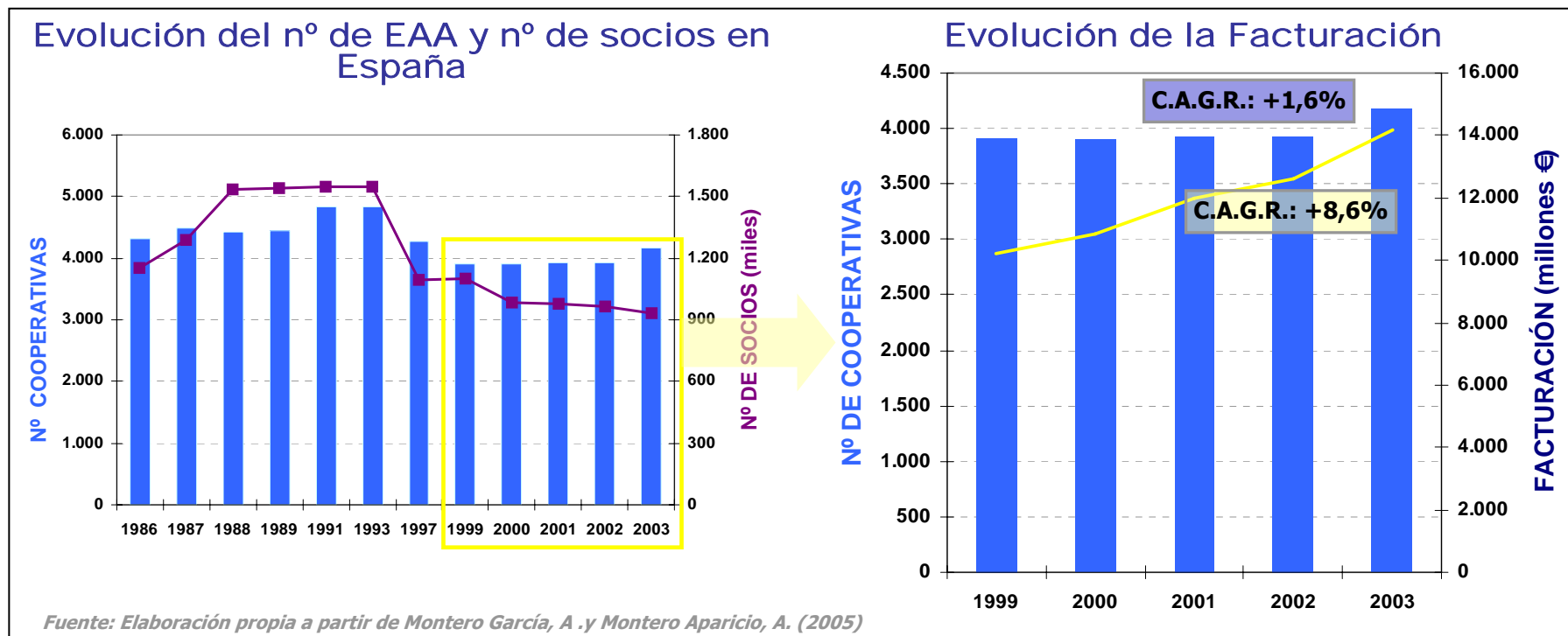


Fuente: Elaboración propia a partir de Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2005)

Los países de la UE con **mayor concentración cooperativa**, como es el caso de Dinamarca y Finlandia, son los que mayor facturación por cooperativa presentan, aunque no son necesariamente los que más tierras trabajan. En el caso de **España**, siendo el **país con mayor número de cooperativas**, se observa una **facturación muy similar o inferior** a la de otros países con un menor número de ellas (gráfico 2.15).

La tendencia de la facturación de las Entidades Asociativas Agrarias (EAA) sigue una línea ascendente en España

Gráfico 2.16: EAA en España

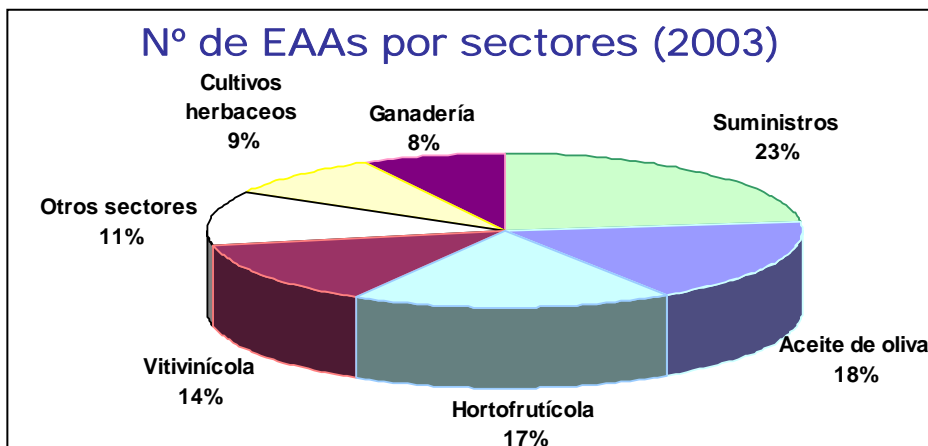


Como se aprecia en el gráfico 2.16, y a pesar de los procesos de integración que se están llevando a cabo, se puede afirmar que, en términos globales, **ha aumentado ligeramente el número de EAAs**, fruto de la cada vez mayor participación de los productores en cooperativas y de la creación de nuevas cooperativas, especialmente en las regiones de vocación hortofrutícola, como consecuencia de la puesta en práctica de la nueva Organización Común de los Mercados (OCM) de frutas y hortalizas en la que se potencia la figura de las Organizaciones de Productores.

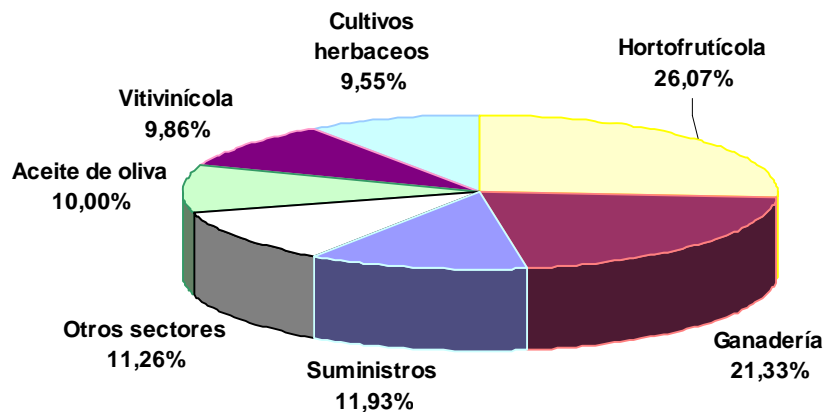
Asimismo, la **facturación total** se ha **incrementado** a un ritmo medio anual del **8,6%** durante el periodo 1999-2003.

El número de EAAs varía mucho para los distintos territorios y es el sector hortofrutícola el más significativo en facturación

Gráfico 2.17: EAA por sectores en España

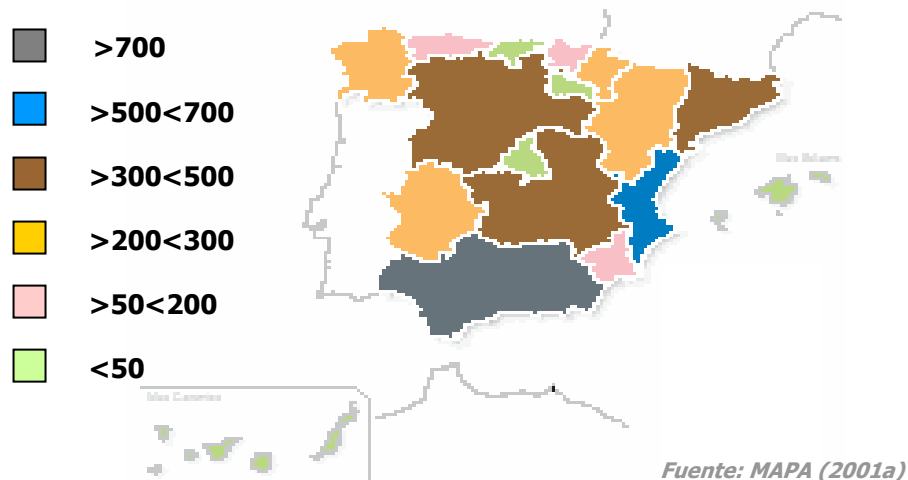


Facturación por sectores (2003)



Fuente: CCAE (2006d)

Gráfico 2.18: Distribución territorial de EAA



El peso del cooperativismo por subsectores es muy variable, debido en gran medida a las diferencias desde el punto de vista histórico de su proceso de constitución, así como las características específicas de cada cadena de producción.

El sector de **suministros** y el de **aceite de oliva** son los que encabezan la lista de número de EAAs; en cambio, los sectores más importantes en cuanto a niveles de facturación son el **hortofrutícola** y la **ganadería** (gráfico 2.17).

En cuanto a la distribución territorial, es en las **regiones mediterráneas** donde hay un mayor arraigo de esta fórmula empresarial, mientras el número de entidades con sede en las Comunidades Autónomas que conforman la cornisa Cantábrica apenas alcanza el 10% del total¹ (gráfico 2.18).

¹ MAPA (2001a)

Aumenta el número de cooperativas de segundo grado debido a la influencia positiva que ejercen sobre las de primer grado¹

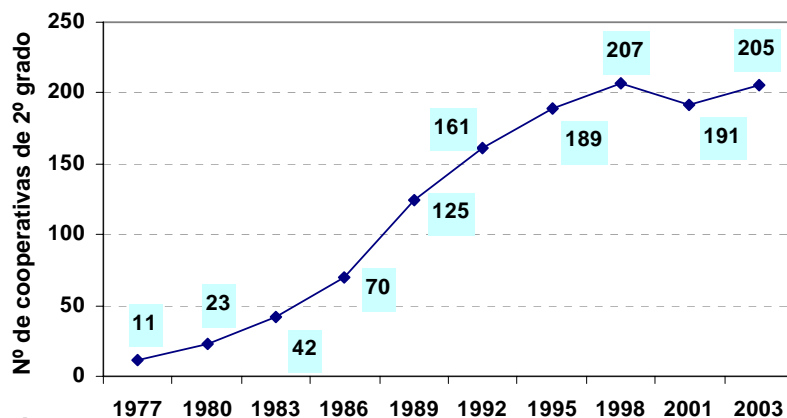
Dadas las dificultades a las que se enfrentan las cooperativas pequeñas en la aplicación de técnicas de industrialización y estrategias de marketing, muchas de ellas están optando por integrarse en **cooperativas de segundo grado**, lo que permite el **aumento de la actividad** y un **aumento del poder de negociación**.

Este aumento de la actividad en sentido **horizontal** suele ir acompañada de un aumento **vertical** dado que las cooperativas de segundo grado suelen llevar consigo un nuevo avance en el proceso de comercialización.

Se trata de una **“red de redes”** cuyos nudos los constituyen: agricultores, cooperativas de primer grado y, por último, la cooperativa de segundo grado. Si bien esta fórmula debería facilitar la posterior consolidación de agrupaciones interautonómicas e internacionales, en la práctica no ocurre así, aunque hay algunos ejemplos como es el caso de AGROFIT, cooperativa interautonómica formada por varias cooperativas de segundo grado (Acorex de Extremadura, Agropecuaria de Navarra, Coarval de Valencia, Sucar de Almería, etc.).

Como se aprecia en el gráfico 2.19, el número de cooperativas de segundo grado en España mantiene una **tendencia creciente**, donde destaca el volumen de actividad de cooperativas como Coren y Anecoop (cuadro 2.1).

Gráfico 2.19: Evolución del nº de cooperativas de 2º grado



Fuente: Elaboración propia a partir de Montero García, A y Montero Aparicio, A. (2005)

¹ Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2005)

Cuadro 2.1: Cooperativas de segundo grado con mayor volumen de actividad en España

Entidad	Ubicación	Volumen de actividad (mill. €)
COREN	Orense	840,00
ANECOOP	Valencia	369,00
A.N., S.C.L.	Pamplona	234,19
ACOREX	Badajoz	162,27
Grupo COARVAL	Valencia	110,00
COPLACA	Santa Cruz de Tenerife	84,00
Sdad. Coop. Provincial Agraria UTECO	Zaragoza	83,29
S.C.A. SUCA	Almería	80,31
ACTEL	Lleida	79,17
Alto Ebro	Vitoria	78,13
CECOOP.	Pontevedra	77,51
S.C.A. JAENCOOP	Jaén	65,00
Oleícola Hojiblanca de Málaga, S.C.A.	Málaga	64,96
S.C.A. CODEBA	Córdoba	59,00
ACOPAEX	Badajoz	56,60

Fuente: Adaptación a partir de Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2005)

Principales problemas a los que se enfrentan las pymes y las cooperativas agroalimentarias para adaptarse a los cambios

Del análisis documental realizado, así como de las conclusiones extraídas tras desarrollar un trabajo de campo (Anexo I) con distintas asociaciones agrarias, federaciones de cooperativas y cooperativas, se detectan una serie de problemas comunes a las pymes y cooperativas que intervienen en la cadena de distribución agroalimentaria:

- Falta de **visión** e **iniciativa** empresarial¹:
 - ✓ **Aversión al riesgo**: tanto el nivel de conocimiento de proyectos e iniciativas que han fracasado como el alto nivel de riesgo que conllevan las inversiones, siembran la desconfianza en el agricultor.
 - ✓ **Incertidumbre sobre el futuro**: la marcha del sector agrario, junto con las reformas legislativas y la liberalización del mercado exterior -entrada de terceros países con una estructura de costes inferior y producto de calidad similar-, generan incertidumbre entre los agricultores.
 - ✓ Escasa **cultura de empresa**: la no-consideración de la explotación como una verdadera empresa por parte de sus propietarios se hace evidente en la poca profesionalización del sector, poca utilización de técnicas de gestión modernas, escasa orientación al mercado, ausencia de planificación, etc.
- Falta de **dimensión** de las explotaciones²:
 - ✓ Imposibilidad de **asumir las inversiones** necesarias para el desarrollo empresarial (infraestructuras, formación del personal, internacionalización, información del mercado, innovación, etc.) y dificultad de **acceso a la financiación**.
 - ✓ **Bajo poder de negociación** con clientes: plazos de pago excesivos y endurecimiento de las condiciones de suministro en general.

¹ Martín Lozano, J.M., Pérez Hernández, P.P., y Romero Velasco, M. (2002)

² Institut Cerdà (2003)

Principales problemas a los que se enfrentan las pymes y las cooperativas agroalimentarias para adaptarse a los cambios -Cont.-

- Falta de **mano de obra cualificada**¹:
 - ✓ **Despoblación del medio rural**: el éxodo de la población del medio rural al urbano motivado por la falta de infraestructuras y servicios, hace peligrar la supervivencia del sector a futuro.
 - ✓ Falta de **relevo generacional**: los agricultores tienen una edad media avanzada que, junto con el envejecimiento demográfico y el éxodo de la juventud -que no contempla la gestión de la empresa agraria como una verdadera alternativa de futuro profesional-, hace que numerosos agricultores se planteen el abandono de la actividad.
 - ✓ Escaso **nivel formativo**: la escasa formación de los propietarios y la baja cualificación de la mano de obra de la empresa agraria la sitúan por debajo de otros sectores.
- Insuficiente **organización sectorial**:
 - ✓ Falta de **organizaciones fuertes** representativas que puedan actuar como interlocutores con las AA.PP. y con la sociedad, que tengan capacidad de analizar los sectores y que se comprometan a la aplicación de las medidas.
 - ✓ Escaso **nivel de participación** en organizaciones representativas².
- **Comercio exterior** poco desarrollado, por lo general:
 - ✓ **Desconocimiento** de los mercados de destino².
 - ✓ Falta de las **infraestructuras** necesarias: inexistencia de departamentos de exportación por la baja capacidad de inversión².
 - ✓ Falta de una **política de promoción** orientada a los mercados exteriores³.

¹ Martín Lozano, J.M., Pérez Hernández, P.P., y Romero Velasco, M. (2002)

² MAPA (2001b)

³ Institut Cerdà (2003)

Principales problemas a los que se enfrentan las pymes y las cooperativas agroalimentarias para adaptarse a los cambios -Cont.-

- Escasa capacidad para **diferenciar productos**:
 - ✓ Falta de **mentalidad innovadora** de muchos agricultores -ligada a la falta de visión e iniciativa empresarial-¹.
 - ✓ Escasa **orientación del producto al mercado**².
 - ✓ Dificultades para **incorporar mejoras tecnológicas o nuevas tecnologías**: falta de capacidad inversora y dificultad para adaptarse a las nuevas técnicas¹.
 - ✓ Débil **desarrollo de las marcas propias**².
 - ✓ Poca capacidad para desarrollar **nuevos productos**².
 - ✓ Dificultad para estar **informado** de los cambios que se producen y abordarlos individualmente¹.
 - ✓ **Ubicación rural**: limita el acceso a servicios externos necesarios para el desarrollo (formación, logística, controles de calidad y certificación, etc.)¹.
- Falta de **control sobre los canales** de comercialización:
 - ✓ **Posición dominante** de las empresas de **distribución comercial** resultado de los procesos de concentración.
 - ✓ **Movimientos de integración** “aguas-arriba” de las empresas de distribución comercial.
 - ✓ Aumento del peso de las **marcas de distribuidor**².
 - ✓ Escaso **poder de negociación** frente a la distribución comercial.
 - ✓ Dificultad para **entrar en el lineal** de la gran distribución².
 - ✓ **Dificultades logísticas** motivadas por la ubicación rural de las explotaciones.

¹ MAPA (2001b)

² Institut Cerdà (2003)

Principales problemas de las cooperativas agroalimentarias para responder a las demandas de sus socios

En tanto que las cooperativas son también pymes y, por tanto, comparten una problemática común (la presentada en el apartado anterior), también tienen una serie de necesidades y problemas específicos:

- **Base social envejecida**, debido a la alta edad media de los titulares de las explotaciones agrícolas y la falta de relevo generacional.
- **Estructura organizativa mejorable**: necesidad de una gestión y dirección más profesionalizada y un sistema de gobierno eficaz que regule las relaciones con los socios. Rigidez de los órganos de gobierno y lentitud en la toma de decisiones.
- **Inestabilidad de la oferta**: insuficiente **disponibilidad de producto** de sus socios en cantidad, calidad, variedades, etc., para poder ofertar una gama completa¹.
- Bajo grado de **integración entre la dimensión productiva y la comercial**: las cooperativas tienden a llevar a cabo procesos independientes en el plano productivo y comercial, lo cual impide planificar la oferta y guiar la producción de acuerdo a una política comercial activa¹:
 - ✓ La intervención de las cooperativas en los **procesos de transformación** de las materias primas agrarias es todavía limitada, y su cuota de participación es mucho mayor en las primeras fases de la transformación que en las sucesivas.
 - ✓ Las cooperativas desempeñan un papel preponderante en la **comercialización** en origen, que permite garantizar la salida del producto de sus socios y dar estabilidad a los precios que perciben. Sin embargo, su capacidad de influencia en el mercado se diluye a medida que se avanza en la cadena agroalimentaria.
- La **diversidad legislativa** existente: la coexistencia de legislaciones centrales y autonómicas, si no van de la mano y en la misma dirección, puede crear situaciones dispares a nivel regional y a nivel del estado español.

¹ MAPA (2001a)

Oportunidades de futuro para el cooperativismo agrario

A pesar de los problemas y necesidades a los que tiene que hacer frente el cooperativismo, también existen oportunidades de futuro para las cooperativas agrarias españolas. Se destacarían las siguientes oportunidades:

- **Fórmula jurídica fomentada por la UE:** tal y como determina la Comisión de las Comunidades Europeas, todavía no se ha aprovechado al máximo el potencial que ofrecen las cooperativas y es lo que se ha tratado de paliar con el Estatuto Sociedad Cooperativa Europea (SCE)¹. Su adopción supone una oportunidad para que las autoridades nacionales y otras partes interesadas, emprendan iniciativas para mejorar la legislación sobre cooperativas e instaurar un entorno más propicio para su creación.
- Papel de **dinamizador del desarrollo rural:** el mantenimiento de muchos espacios naturales está supeditado al mantenimiento de la actividad agraria. Las cooperativas, en la medida en que participan en la mejora de la estructura de las explotaciones y el desarrollo de su actividad agraria contribuyen a hacer realidad la “multifuncionalidad” del sector agrario y pueden jugar un papel fundamental en la revitalización y progreso rurales².
- La tendencia a la concentración en las fases avanzadas de la cadena alimentaria, es un impulso para motivar la constitución de más cooperativas de segundo grado y seguir avanzando en los pasos que se han dado para la **creación de estructuras cooperativas interautonómicas, plurisectoriales e incluso internacionales**, que redunden en una mayor eficiencia y puedan echarle un pulso a la distribución comercial, en beneficio de sus asociados.
- Posición privilegiada para la realización de **procesos de transformación de materias primas:** su implantación en las fases de producción les permite planificar, coordinar y adaptar la oferta a la demanda².
- Posibilidad de **tratar directamente con la gran distribución**, eliminando el paso por varios eslabones de la cadena alimentaria, facilitando así la trazabilidad de los productos alimentarios y el control de los precios.

¹ Comisión de las Comunidades Europeas (2004)

² MAPA (2001a)

Oportunidades de futuro para el cooperativismo agrario -Cont.-

- La **complejidad normativa**: las cooperativas pueden contribuir a disminuir los costes de la aplicación de la normativa y a asegurar una implantación homogénea, continua y estable. Esto incide en:
 - ✓ Una **mayor concienciación** por parte de los empresarios agrícolas de la necesidad de formar parte de las redes asociativas, que favorecerá la ampliación de su base societaria.
 - ✓ Una **mayor representatividad** frente a las AA.PP. y la sociedad, pudiendo velar mejor por los intereses de los socios cooperativistas.

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

- Visión general

▪ **Principales agentes de la cadena:**

- Cooperativismo agrario: cooperativas base y cooperativas de segundo grado

▪ **Centrales de compra**

- Red de MERCAS

- Canal tradicional y gran distribución

- Cambios en su comportamiento

- Movimientos en respuesta a los cambios

- La logística alimentaria

- El consumo alimentario

- Los precios en la alimentación

Las centrales de compra independientes son las únicas que han experimentado un aumento de su cuota de mercado

Las centrales de compra son sociedades cuya finalidad es **agrupar las compras de sus asociados o afiliados**.

Se trata de sociedades con personalidad jurídica independiente de la de sus asociados, y cuyo objetivo principal es obtener mejores condiciones de compra¹.

En ocasiones, las centrales de compra, además de su labor fundamental de gestión de compras, proporcionan ciertos **servicios a sus asociados**. Como: servicios relacionados con el almacenamiento, gestión de inventarios, transportes y asesoría.

Durante 2004, en España, operaban **67 centrales de compra en el sector de la alimentación**. El país referente de las centrales de compra es Alemania donde el comercio independiente aglutina únicamente un 9% del mercado, mientras que en España alcanza un 50%².

Es un sector en el que se ha producido también un **fenómeno de concentración**, existiendo grandes centrales de compra que aprovisionan a las cadenas de supermercados con todo tipo de productos de alimentación. De este modo hay centrales verticales (aquellas que pertenecen a los grandes grupos de distribución), horizontales e independientes (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2: Cuota de mercado de las centrales de compra

Centrales de compras	Cuota de mercado		
	1996 ¹	2003 ²	2005 ²
IFA	22,1%	20,9%	20,4%
EUROMADI	22,2%	17,8%	17,8%
Grupo CARREFOUR	-	18%	17,7%
Grupo EROSKI	-	12,8%	10,1%
Resto Independientes	-	30,5%	34%
TOTAL	-	100%	100%

¹ European Commission (2007)

² Tribunal de Defensa de la Competencia (2006)

¹ Sanguino (2001)

² Anceco (2005)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

- Visión general
- **Principales agentes de la cadena:**
 - Cooperativismo agrario: cooperativas base y cooperativas de segundo grado
 - Centrales de compra
 - **Red de MERCAS**
 - Canal tradicional y gran distribución
 - Cambios en su comportamiento
 - Movimientos en respuesta a los cambios
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

La Red de MERCAS la componen 23 Unidades Alimentarias y más de 3.650 empresas

Se trata de **centros físicos de contratación al por mayor** que están localizados en los grandes núcleos urbanos, en los que se reciben los productos agrícolas, ganaderos y del mar desde los centros de contratación en origen¹.

La **Red de MERCAS** agrupa a un total de 23 Unidades Alimentarias con una superficie global de 7 millones de metros cuadrados¹ (gráfico 2.20).

Intervienen **más de 3.650 empresas** de las que en torno a **2.200 son mayoristas** instalados en los mercados de Frutas y Hortalizas, Pescados, Flores y Carnes y el resto son empresas dedicadas a **actividades complementarias** de distribución, servicios logísticos o de atención a los usuarios de los MERCAS².

A través de esta red se canaliza el **70-75% de las frutas y hortalizas** y en torno al 20% de carne (vacuno, ovino y porcino) que se consume en España¹.

A continuación se muestra la comercialización por grupo de productos en la Red de MERCAS (gráfico 2.21).

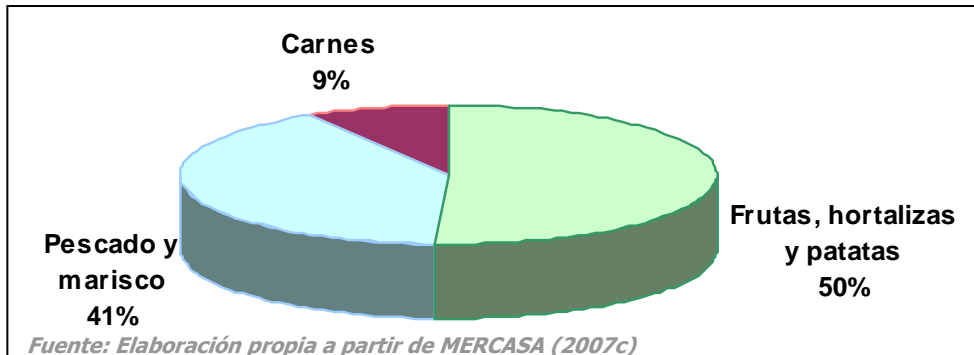
Gráfico 2.20: Red de MERCAS



Fuente: Infoagro (2007)

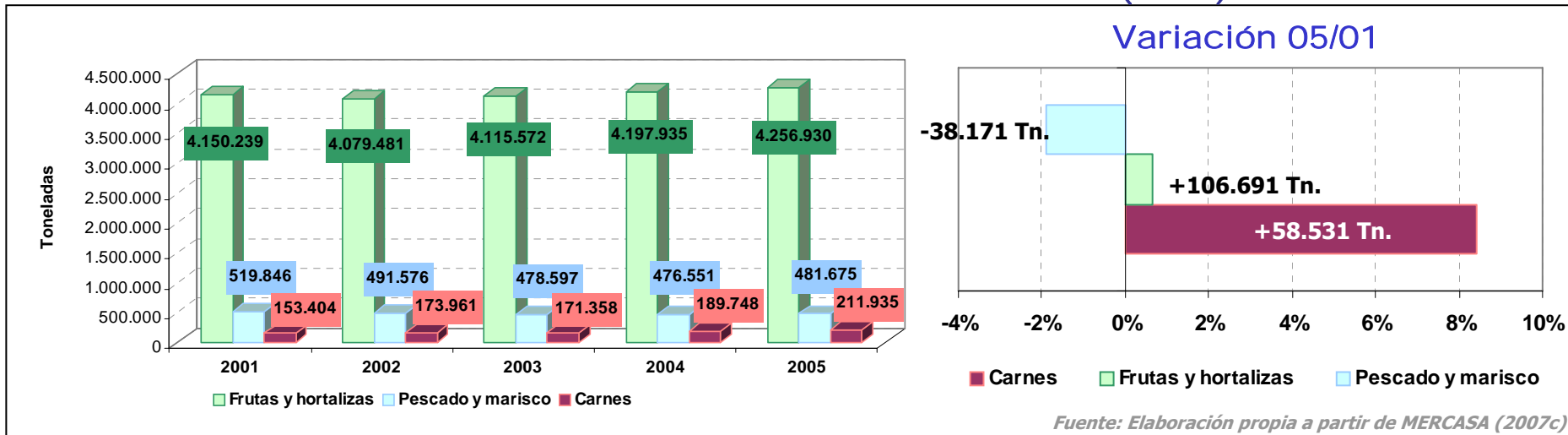
Las frutas y hortalizas se mantienen en los MERCAS y los pescados y mariscos, al contrario que la carne, pierden importancia

Gráfico 2.21: Millones de euros comercializados en la Red de MERCAS (2005)



Al analizar la comercialización por grupo de productos en la Red de MERCAS, se observa como los sectores de **frutas, hortalizas y patatas** y el de **pescados y mariscos** son **los más relevantes** en la Red en cuanto a la facturación comercializado (gráfico 2.21).

Gráfico 2.22: Toneladas comercializadas en la Red de MERCAS (2005)

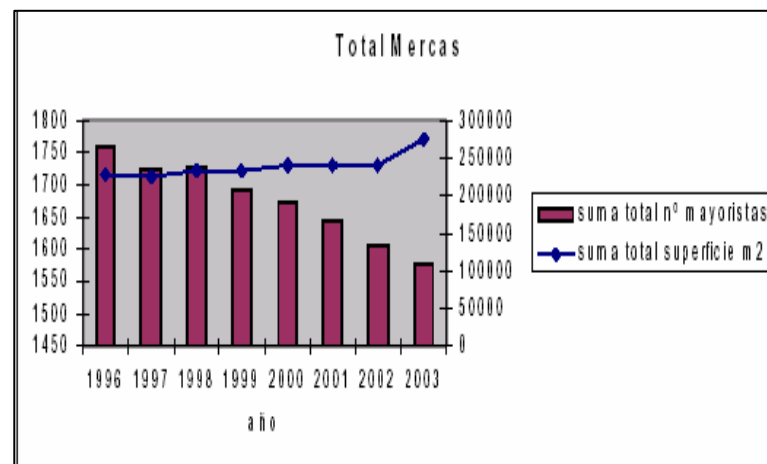


Además de esto, se advierte que la comercialización del **sector cárnico** mantiene una **tendencia creciente**, mientras disminuye notablemente la cantidad (en toneladas) de pescado y marisco comercializado en el conjunto de mercados centrales y las frutas y hortalizas mantienen una tendencia estable en el periodo 2001-2005 (gráfico 2.22).

Disminuye el número de operadores en la Red de MERCAS mientras la superficie disponible aumenta¹

Los **operadores** mayoristas en destino de la Red de MERCAS han ido **disminuyendo progresivamente en número** y los espacios que quedaban vacantes han sido adquiridos por los operadores que ya estaban establecidos en la red (siendo ésta la principal forma de crecimiento de estos operadores²). Esta política ha tenido el efecto de **reducir el número de competidores** en los mercados y hacer más difícil su acceso. La evolución seguida muestra que, en el periodo **1996-2003**, **se redujo el número** de operadores **en un 10,4%**, mientras que la **superficie** disponible se **incrementó en un 19,7%** (gráfico 2.23).

Gráfico 2.23: nº operadores/superficie



Fuente: PACI (Dirección General de Política Comercial, 2005)

Muchas Unidades Alimentarias (MERCAS) tienen una **zona dedicada a los productores** para que puedan realizar directamente sus ventas. Únicamente no disponen de ella, Mercagalicia, Mercagranada, Mercairuña, Mercajerez, Mercamadrid y Mercasevilla. La **presencia de las cooperativas** agrarias en los MERCAS es **muy escasa**. Mientras que las cooperativas agrarias venden directamente a la gran distribución organizada el 39,3% de sus ventas, **tan solo venden el 4,9% directamente a los MERCAS**, cifra similar al 3,3% que venden al consumidor final.

Como consecuencia del **PACI**, se pretende **incrementar el número de operadores** en la Red de MERCAS, facilitando la entrada de nuevos operadores, cooperativas agrarias u otras asociaciones. De hecho, ya se están ampliando las instalaciones de varios MERCAS (entre otros Mercamadrid, Mercabarna, Mercazaragoza y Mercalaspalmas).

¹ Dirección General de Política Comercial (2005)

² Casares Ripol, J., Fernández Nogales, Á. y Martínez Castro, E. (2007)

Los MERCAS han ido evolucionando para dar respuesta a los cambios del mercado¹

Al igual que los demás agentes que participan en la cadena de comercialización, los MERCAS han tenido que evolucionar (aumentando su tamaño, comercializando nuevas líneas de productos, ofreciendo nuevos servicios, etc.) para dar respuesta a los cambios que han experimentado los mercados en los que operan y a los nuevos escenarios sociales y económicos. Entre los **fenómenos que afectan a la Red de MERCAS**, destacan:

- La cada vez mayor competencia de los grandes **minoristas que también actúan como mayoristas**.
- El impacto de **las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)** en el funcionamiento y en la estructura física y de servicios proporcionados por los MERCAS.
- Las nuevas exigencias en cuanto a **seguridad alimentaria**.
- Los **residuos** (de embalajes, restos de productos sin valor, etc.) generados por esta red, que crecen a una tasa superior a la de los productos comercializados.

Respecto a los **canales de aprovisionamiento** utilizados por los mayoristas de MERCAS, se observa como el aprovisionamiento mediante la utilización de agentes y comisionistas en origen es el más frecuentado, mientras que los acuerdos estables con origen son los menos relevantes.

En cuanto a la **contratación del transporte** entre los mercados en origen y mayoristas en destino, que puede ser indicador del nivel de implicación en las funciones de distribución, en el caso de las frutas y hortalizas, el transporte se subcontrata tanto por los comercializadores en origen como por los mayoristas en destino. En cambio, para los pescados, el responsable de contratar el transporte es principalmente el proveedor, el productor o el mayorista en origen.

Existe un **alto grado de competencia** tanto entre los mayoristas integrados en la Red de MERCAS, como entre éstos y los mayoristas que no pertenecen a la Red, siendo los principales motivos el precio, la calidad y el surtido de productos. Las Unidades Alimentarias de la Red de MERCAS continúan generando una elevada atracción comercial y disponibilidad de servicios, siendo la reexpedición de los productos a otros mayoristas situados fuera de la Red un hecho que constata su competitividad.

¹ Casares Ripol, J., Fernández Nogales, Á. y Martínez Castro, E. (2007)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

- Visión general

▪ **Principales agentes de la cadena:**

- Cooperativismo agrario: cooperativas base y cooperativas de segundo grado
- Centrales de compra
- Red de MERCAS

▪ **Canal tradicional y gran distribución**

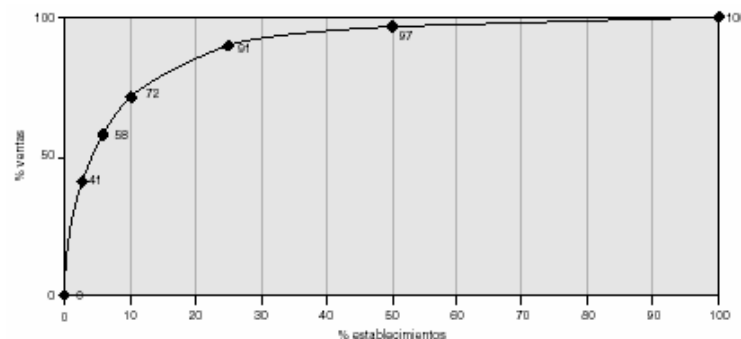
- Cambios en su comportamiento
- Movimientos en respuesta a los cambios
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

La distribución comercial se caracteriza por la gran competencia y la consecuente presión que ejercen sobre los proveedores¹

En el Plan de Actuación en el Comercio Interior (PACI) se destacan las siguientes características del sector de la distribución comercial en España:

- La **fuerte competencia** y **alta densidad comercial** del sector.
- La creciente rivalidad se traduce en una **presión a la baja** sobre los precios de los productos envasados.
- A pesar de la competencia existente, la favorable evolución de la demanda y la rentabilidad, junto con la ausencia de los principales operadores extranjeros en el mercado español, hacen **posible** la **entrada de nuevos competidores**.
- Sector caracterizado por una **elevada presión sobre los proveedores** (precios y plazos de pago), aunque en algunos casos se empieza a implantar un nuevo modelo basado en la colaboración a largo plazo (productos, marketing, gestión lineal, intercambio de información).
- Determinados formatos comerciales como hipermercados, establecimientos de descuento y cash & carry, han optado por el **desarrollo de marcas blancas** con precios inferiores.
- Fuerte **concentración empresarial** (gráfico 2.24).

Gráfico 2.24: Curva de concentración de ventas en productos de alimentación (2005)



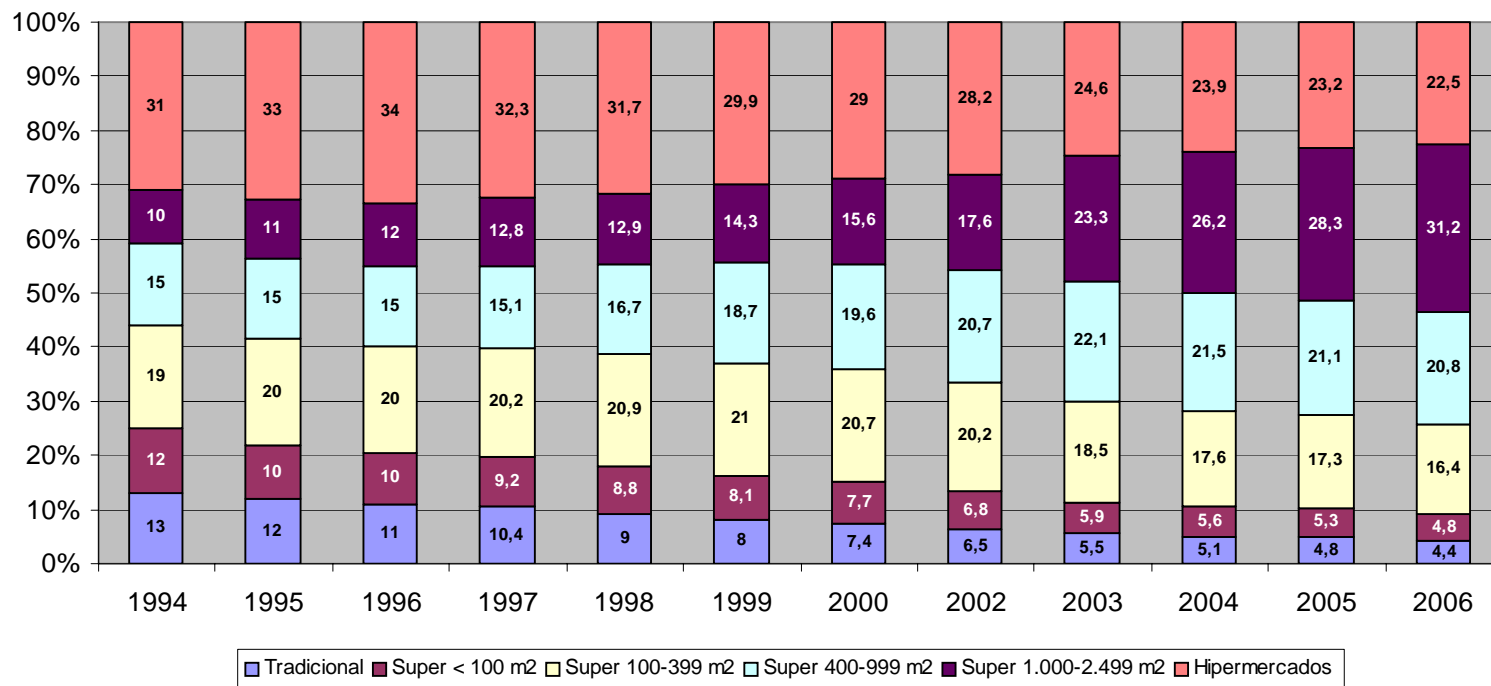
Fuente: ICE (2006)

¹ ICE (2006)

La reducción de la cuota del pequeño comercio en alimentación seca redonda en el crecimiento de los grandes supermercados...

Tal como se desprende del gráfico 2.25, la competencia entre formatos favorece a los **supermercados** que **incrementan su cuota** de mercado, absorbiendo la pérdida de cuota del comercio tradicional -cuyas características se muestran en el cuadro 2.5- y del autoservicio, y mostrando los **hipermercados** una clara **tendencia a la baja**. El modelo competencial favorece a los supermercados grandes (entre 1.000 y 2.499 m²).

Gráfico 2.25: Evolución de la cuota de mercado de los formatos que venden alimentación seca (INA) en España 1994-2006



Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario AC Nielsen e Idelco (indicadores de coyuntura del comercio)

...siendo éste el formato de distribución minorista con un mayor crecimiento en la última década en cuanto a la alimentación seca

Tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro 2.3, los formatos de **supermercados** más **grandes e hipermercados** han experimentado un **fuerte crecimiento**, en especial los supermercados mayores de 1000 m². Por el contrario, los **formatos tradicionales** han sufrido una reducción considerable en número de establecimientos.

Cuadro 2.3: Número de establecimientos de "alimentación seca" (INA) en España

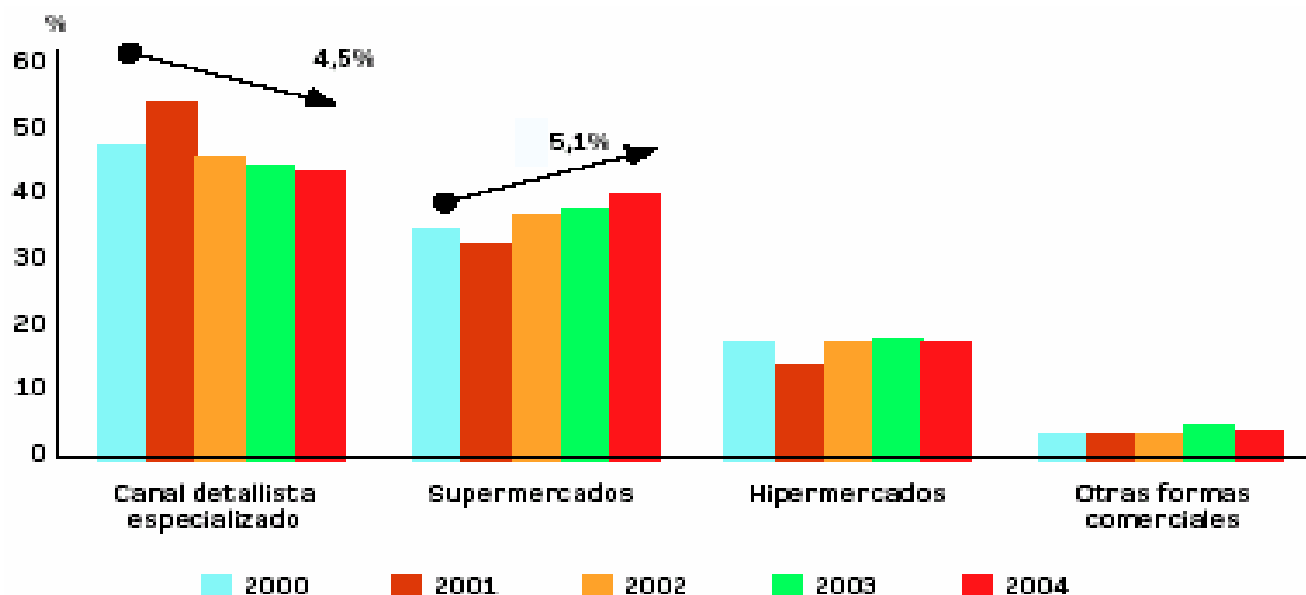
Establecimientos	1995	2000	2005	Variación 00/05	Variación 95/05
Tradicionales	57.758	41.239	25.564	-38,01%	-55,74%
Supermercados < 100 m ²	14.434	13.209	13.220	0,08%	-8,41%
Supermercados 100-399 m ²	7.212	8.252	7.357	-10,85%	2,01%
Supermercados 400-999 m ²	2.413	3.332	4.271	28,18%	77,00%
Supermercados 1.000-2.499 m ²	614	981	1.913	95,01%	211,56%
Hipermercados	221	306	365	19,28%	65,16%
TOTAL	82.652	67.319	52.690	-21,73%	-36,25%

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario AC Nielsen

En productos pesqueros (alimentación fresca), el canal minorista organizado gana importancia en detrimento del no organizado

Tal como se aprecia en el gráfico 2.26, el canal minorista no organizado (canal **detallista especializado**) ha ido **perdiendo peso** en la distribución de productos de la pesca para el consumo en hogares. Mientras tanto, ocurre todo lo contrario **en el canal minorista organizado**, cuyo **peso** en dichos productos **ha aumentado** y **especialmente**, en el formato comercial **supermercado**.

Gráfico 2.26: Evolución de la distribución detallista de productos de la pesca (alimentación fresca) para consumo en hogares en España



Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

En el formato supermercado, las ventas por m² han experimentado un aumento

En lo que se refiere a la **productividad por formatos comerciales** (cuadro 2.4), para los **supermercados** mayores de 1000 m² **las ventas por m² han crecido**, lo que explicaría el aumento del número de supermercados comentado anteriormente.

En lo que respecta a los **hipermercados**, a pesar de que han aumentado en número de establecimientos, sus **ventas por m² han disminuido**.

Cuadro 2.4: Productividad por formatos comerciales

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD POR FORMATOS COMERCIALES (euros constantes de 2000)				
	Ventas por m ²	Base año 2000 = 100	Ventas por empleado	Base año 2000 = 100
HIPERMERCADOS				
2000	5.296	100,00	187.646	100,00
2001	5.062	95,59	178.568	95,16
2002	4.829	91,19	172.369	91,86
2003	4.864	91,85	176.873	94,26
2004	4.985	94,13	181.908	96,94
SUPERMERCADOS 1.000-2.499m²				
2000	3.571	100,00	184.090	100,00
2001	3.545	99,28	181.430	98,55
2002	3.496	97,90	174.936	95,03
2003	3.782	105,90	185.825	100,94
2004	3.855	107,95	185.054	100,52
SUPERMERCADOS 400-999m²				
2000	2.828	100,00	149.520	100,00
2001	2.782	98,37	146.014	97,66
2002	2.852	100,84	144.134	96,40
2003	2.905	102,73	146.890	98,24
2004	2.878	101,78	147.578	98,70
SUPERMERCADOS 100-399m²				
2000	3.714	100,00	169.696	100,00
2001	3.759	101,20	172.891	101,88
2002	3.657	98,46	163.905	96,59
2003	3.678	99,04	166.640	98,20
2004	3.709	99,88	170.026	100,19

Fuente: Nielsen

Fuente: MITYC (2005) con datos de Nielsen

Cuadro 2.5: Características de los establecimientos minoristas

SITUACIÓN	Centros urbanos	90,7%
	Periferia	9,3%
MICROLOCALIZACIÓN	Aislados	90,2%
	Aglomeración comercial	9,8%
DISTRIBUCIÓN	Sala de venta	66,6%
	Almacén	31,0%
	Oficinas	3,0%
TITULARIDAD	Física	74,3%
	Jurídica	25,7%
TENENCIA	Alquiler	52,7%
	Propiedad	44,3%
GESTIÓN	Integración en cadenas	12,4%
ASOCIACIONISMO	Zonal	18,0%
	Profesional	21,8%
HORARIOS	Ininterrumpido	66,7%
SISTEMA VENTAS	Tradicional	87,1%
AC. COMPLEMENTARIAS	Otros servicios	20,0%
ABASTECIMIENTO	Representante de fabricante	63,5%
	Productor	36,5%
PAGO PROVEEDORES	Efectivo	32,0%
SERVICIOS A CLIENTES	Act. Complementaria	26,0%
INFORMATIZACIÓN	Área informatizada	25,0%
COMUNICACIÓN	Publicidad	40,0%
MARGEN COMERCIAL	Margen aplicado	32,0%
EMPLEO	Propietarios	41,6%
	Personal contratado	54,2%
	Familiar	4,2%

Fuente: MAPA y CCAE (2004)

Cuadro 2.6: Ranking de las principales empresas de distribución alimentaria en España (2006)

EMPRESA	FACTURACIÓN BRUTA (mill. €) 2006	PUNTOS DE VENTA	EMPLEO
CARREFOUR	13.640	237	50.000
MERCADONA	12.158	1.077	59.000
LIDL SUPERMERCADOS	10.800 ¹	430	7.500
GRUPO EROSKI	8.610	1.140	47.652
ALCAMPO	3.741	47	15.100
MAKRO²	1.337 (neto)	34	3.400
SABECO	1.022	125	6.171
AHORRAMAS	1.121	176	9.034
MIQUEL ALIMENTACIO	836 ³	279	4.100
ALDEASA	630 ⁴ (neto)	224	2.500

Fuente: Diversas páginas web

¹ Datos del ejercicio 04/05

² Datos de 2005

³ Dato de 2005

⁴ Dato de 2004

Cuadro 2.7: Cuotas de mercado de los principales grupos de distribución (2002-2004)

COMPañÍA	2002	2003	2004
Grupo Carrefour	16,3	16,7	16,9
Mercadona	8,5	9,8	11,1
Grupo Eroski	6,9	6,5	6,4
Grupo El Corte Inglés	5,9	6,0	6,0
Grupo Auchan	5,4	5,4	5,4
Grupo Caprabo	3,2	3,4	3,8
Dinosol	3,2	3,0	2,7
Lidl	1,9	2,1	2,0
Makro	1,7	1,7	1,7
Ahorramás	1,2	1,2	1,2
Grupo Gadisa	1,1	1,1	1,1
Consum	1,1	1,1	1,0
Grupo El Árbol	1,3	1,0	0,9
Grupo Condis	0,9	0,9	0,9
Miquel Alimentació	0,7	0,8	0,8
Plus Supermercados	0,8	0,7	0,7
Unide	0,7	0,7	0,7
Grupo Froiz	0,5	0,5	0,6
Alimerka	0,4	0,4	0,5
Covirán	0,4	0,4	0,4

Fuente: ICE (2006)

Liberalización del sector servicios y nuevas oportunidades¹

Para concluir el apartado referente a la distribución comercial, es necesario mencionar la **Directiva 2006/123/CE de 12 de diciembre de 2006 (Directiva Bolkestein)**, la cual va a entrañar nuevas oportunidades comerciales para las empresas de este sector. Enmarcada dentro de la E.L., la Directiva pretende garantizar la **libre implantación y la libre prestación de servicios de las empresas en el mercado interior europeo**, eliminando las barreras que dificultan la libre circulación de los servicios.

Esta directiva, que afecta directamente a la distribución comercial -la cual engloba más del 70% de los servicios contemplados en la Directiva-, se traspondrá a la legislación nacional propia para diciembre de 2009 y tendrá como resultado la aparición de nuevas oportunidades empresariales para las empresas junto con una dinamización de la competencia en los mercados de servicios europeos.

Por último, la referida Directiva va a tener una influencia notable en materia de transacciones comerciales transfronterizas dado que va a simplificar los procedimientos administrativos y los regímenes de autorización necesarios para el acceso a una actividad de servicios, su ejercicio y/o para la implantación en los países de destino en el ámbito de la UE.

¹ Del Pino, A (2007)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:

▪ **La cadena de distribución alimentaria:**

- Visión general
 - Principales agentes de la cadena
 - **Cambios en su comportamiento**
 - Movimientos en respuesta a los cambios
- La logística alimentaria
 - El consumo alimentario
 - Los precios en la alimentación

Los consumidores cada vez son más exigentes y están mejor informados y la competencia entre los distribuidores crece

En cuanto a los **cambios** experimentados **en el comportamiento de los diferentes protagonistas** que inciden en el mercado y su entorno, pueden destacarse los siguientes aspectos:

➤ Los **consumidores**:

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

- Son cada vez más exigentes e informados. Cambian sus hábitos de consumo, al tiempo que aumenta su renta disponible¹.
- Demandan variedad de productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido¹.
- Solicitan mayor información en lo que se refiere al origen, seguridad y sanidad alimentarias de los productos adquiridos².
- Se muestran cada vez más preocupados por el medio ambiente, la salud y la seguridad alimentaria (consecuencia en parte de las crisis alimentarias), al tiempo que aumenta el consumo de platos preparados y la frecuencia de comidas fuera de casa³.
- Acuden a formatos de establecimiento hasta ahora poco habituales, como las tiendas delicatessen, las tiendas 24 horas y, en menor medida, las ventas por Internet⁴.
- A pesar de la globalización de los mercados y de las costumbres alimentarias, van surgiendo nuevos segmentos de consumidores, es decir, el mercado está cada vez más fragmentado, lo que obligará a actuar globalmente de una manera local⁵.

¹ MAPA y CCAE (2004)

⁴ MAPA (2006a)

² MAPA (2001b)

⁵ Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural (2002)

³ Consumer.es (2006b)

La rivalidad es creciente en la industria alimentaria y los productores tienen dificultades para ser competitivos

➤ Los *distribuidores*:

PRODUCCIÓN → TRANSFORMACIÓN → **DISTRIBUCIÓN** → CONSUMO

- Rivalidad creciente inter e intraformatos (entre hipermercados y supermercados, entre éstos y el pequeño comercio, entre los propios hipermercados, etc.)¹.
- La Directiva Bolkestein y, en consecuencia, la liberalización del sector servicios va a suponer nuevas oportunidades para la distribución comercial.

➤ La *industria*:

PRODUCCIÓN → **TRANSFORMACIÓN** → DISTRIBUCIÓN → CONSUMO

- Competencia y rivalidad crecientes; necesidad de innovar y de ser eficientes para permanecer en el mercado².

➤ Los *productores*:

PRODUCCIÓN → TRANSFORMACIÓN → DISTRIBUCIÓN → CONSUMO

- Las características más significativas son: sector esencialmente rural, poco profesionalizado y organizado, con barreras para el comercio exterior (dificultades para que los productos salgan a los mercados exteriores) y, sobre todo, atomizado, lo que contrasta con la concentración de las fases posteriores. Todo esto influye en aspectos tales como: el aprovisionamiento de materias primas, el desarrollo de nuevos productos, la apuesta por la innovación, las inversiones en modernización, etc., y en definitiva, resta productividad³.
- Los puertos pesqueros del territorio nacional presentan una evolución creciente del tráfico pesquero (especialmente en producto congelado)⁴.

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria:
- **La cadena de distribución alimentaria:**
 - Visión general
 - Principales agentes de la cadena
 - Cambios en su comportamiento
 - **Movimientos en respuesta a los cambios**
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

Los consumidores se agrupan en asociaciones y los distribuidores se integran, diversifican, cooperan y se concentran

Los principales **movimientos** que se están dando como respuesta a los cambios mencionados son los siguientes:

➤ Los **consumidores**:

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

- Agrupación en asociaciones de defensa de sus derechos e intereses como consumidores, ejerciendo presión para que las empresas cumplan con sus obligaciones¹.

➤ Los **distribuidores**:

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

- Grandes grupos de distribución:
 - ✓ Concentración y diversificación hacia nuevos formatos y canales³ y una comercialización más directa².
 - ✓ Creación de centrales de compra³ y programas de aprovisionamiento con los proveedores².
 - ✓ Aprovechamiento de las tecnologías de la información (obteniendo el máximo volumen de información: escáner, código de barras, tarjetas de compra, conocimiento de productos vendidos, hábitos de compra, etc.)².
 - ✓ Creación de marcas propias y, en consecuencia, restricción del resto de marcas que ocupan sus lineales (con una aceptación creciente por parte de los consumidores) y mayor poder de negociación con proveedores³.
 - ✓ Procesos de integración hacia atrás para situarse cada vez más cerca del origen, lo que en ocasiones favorece las ventas directas de las pymes y cooperativas a la gran distribución, en detrimento de mayoristas, envasadores, etc³.
- En otros formatos como el pequeño comercio, también se está impulsando el asociacionismo y la cooperación.

¹ *Consumer.es (2006b)*

² *Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)*

³ *Sainz de Vicuña, J. M.^a (2001)*

Incipiente adaptación del detallista especializado a la demanda y la importancia de las TICs para los diferentes agentes¹

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

➤ Los **distribuidores**:

➤ En cuanto al **detallista especializado**...

- ✓ ...se percibe una incipiente **adaptación** del mismo **a la demanda** del consumidor final (entrega a domicilio, horario de venta más flexible, etc.);
- ✓ ...su oferta es mayoritariamente de producto fresco y en este sentido se constata una **especialización de producto, de precio y calidad**.

➤ La utilización de las **TICs** y las **nuevas fórmulas de comercialización** en:

- ...las diferentes iniciativas promovidas desde el ámbito portuario con la finalidad de conseguir una comercialización más directa a posteriores eslabones de la cadena. En algunos casos, incluso se persigue una comercialización directa al consumidor final (por ej.: páginas web desde donde las lonjas comercializan pescado fresco);
- ...la gran distribución (obteniendo el máximo volumen de información: escáner, código de barras, tarjetas de compra, conocimiento de productos vendidos, hábitos de compra, etc.);
- ...la Red de MERCAS mediante el desarrollo de una red de mercados mayoristas virtuales para productos pesqueros.

¹ Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

La industria alimentaria se concentra e innova en productos, y los productores participan más en las diferentes fases de la cadena

➤ La *industria*:

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

- Las sucesivas operaciones de compraventa y acuerdos de fusión de compañías del sector de la industria agroalimentaria española, junto con los transvases de capitales extranjeros en los últimos años, han convertido la transformación de productos agrarios en una actividad altamente concentrada e internacionalizada. Uno de los principales objetivos de las empresas de sector es responder a los deseos del consumidor a través de la innovación en productos¹.

➤ Los *productores*:

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

- Mayor rigidez en su adaptación al mercado a corto plazo, debido a los propios sistemas productivos, la inmovilidad de recursos disponibles, condiciones agrícolas y la formación profesional².
- A pesar de ello, en algunos casos, optan por la expansión hacia fases sucesivas de la cadena -bien a través de la integración o la cooperación interempresarial-, asumiendo nuevas funciones, como es el caso de la comercialización, e impulsando proyectos de mayor envergadura en conjunto³.
- Adoptan nuevas estrategias de comercialización, reduciendo el número de intermediarios para llegar al consumidor final.

¹ MAPA (2001c)

² Montero García, A y Montero Aparicio, A. (2005)

³ MAPA (2003a)

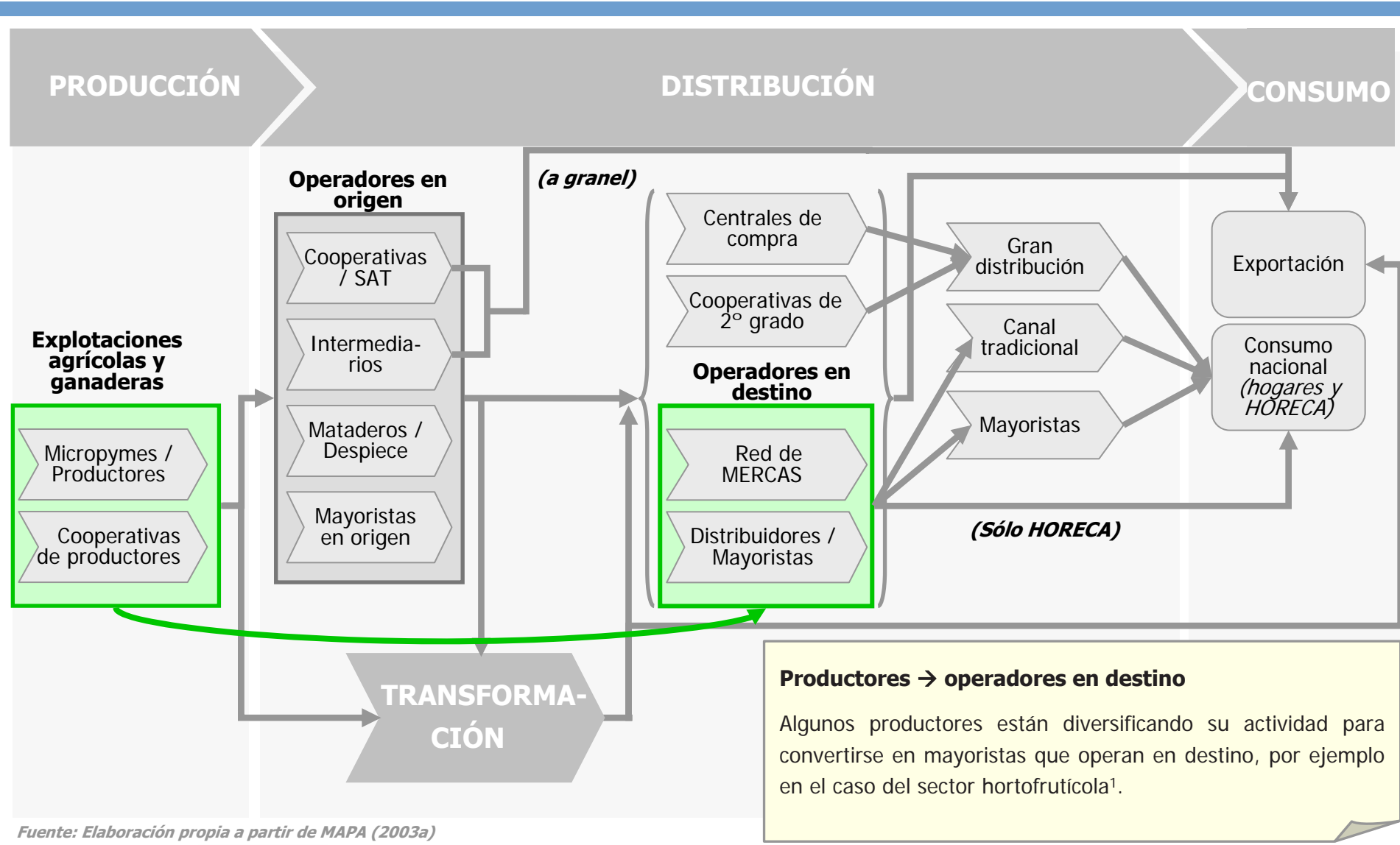
Movimientos de los agentes de la cadena de distribución

A continuación se muestran gráficamente, mediante ejemplos, distintos tipos de movimientos que se observan en la cadena de distribución agroalimentaria. Dado que existen múltiples variables, se resaltan algunas de las más representativas. De este modo se contemplan supuestos de integración y cooperación interempresarial vertical (gráficos 2.27 a 2.34) y ejemplos referidos a estos supuestos, ejemplos de cooperación horizontal y casos de clusters agroalimentarios (gráfico 2.35).

La integración vertical puede ser ejecutada de dos formas: hacia delante y hacia atrás

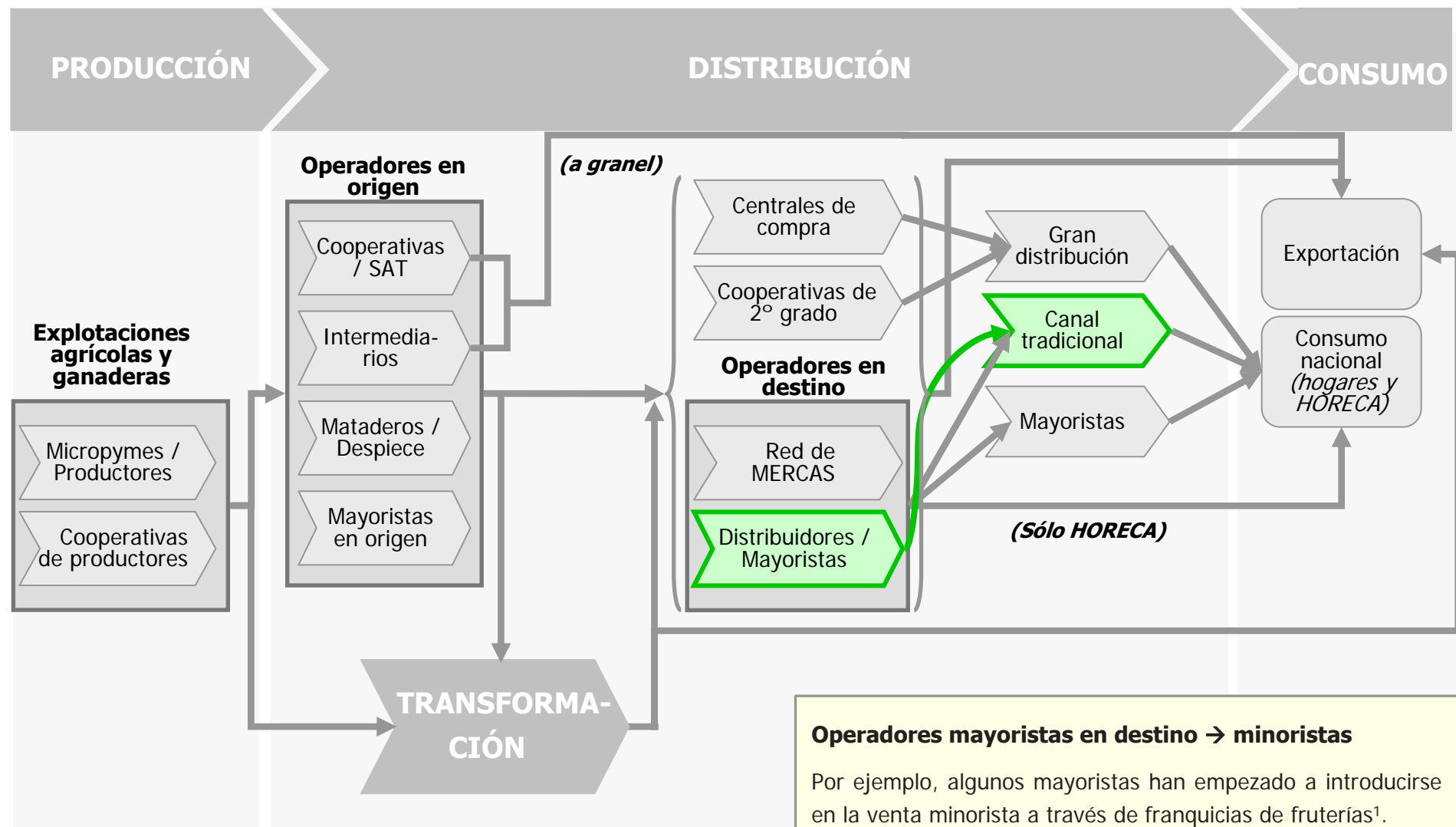
1. Actuaciones independientes, es decir, agentes que actúan exclusivamente en su eslabón
2. **Sistemas verticales → impacto sobre “varios eslabones de la cadena”**
 - 2.1. **Integración VERTICAL: se trata de una misma empresa**
 - hacia delante (consumo)
 - hacia atrás (producción)
 - 2.2. Cooperación interempresarial VERTICAL: implica a varias empresas
 - 2.2.1. Operativa
 - 2.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
3. Sistemas horizontales → impacto sobre “el mismo eslabón de la cadena”
 - 3.1. Integración HORIZONTAL: se trata de una misma empresa
 - 3.2. Cooperación interempresarial HORIZONTAL: implica a varias empresas
 - 3.2.1. Operativa
 - 3.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
4. Sistemas mixtos (vertical+horizontal)
 - 4.1. Integración MIXTA: se trata de una misma empresa
 - 4.2. Cooperación MIXTA: implica a varias empresas
5. Cooperación interempresarial con otros agentes del “cluster agroalimentario”

Gráfico 2.27: Integración vertical hacia delante de los productores que actúan como operadores en destino



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

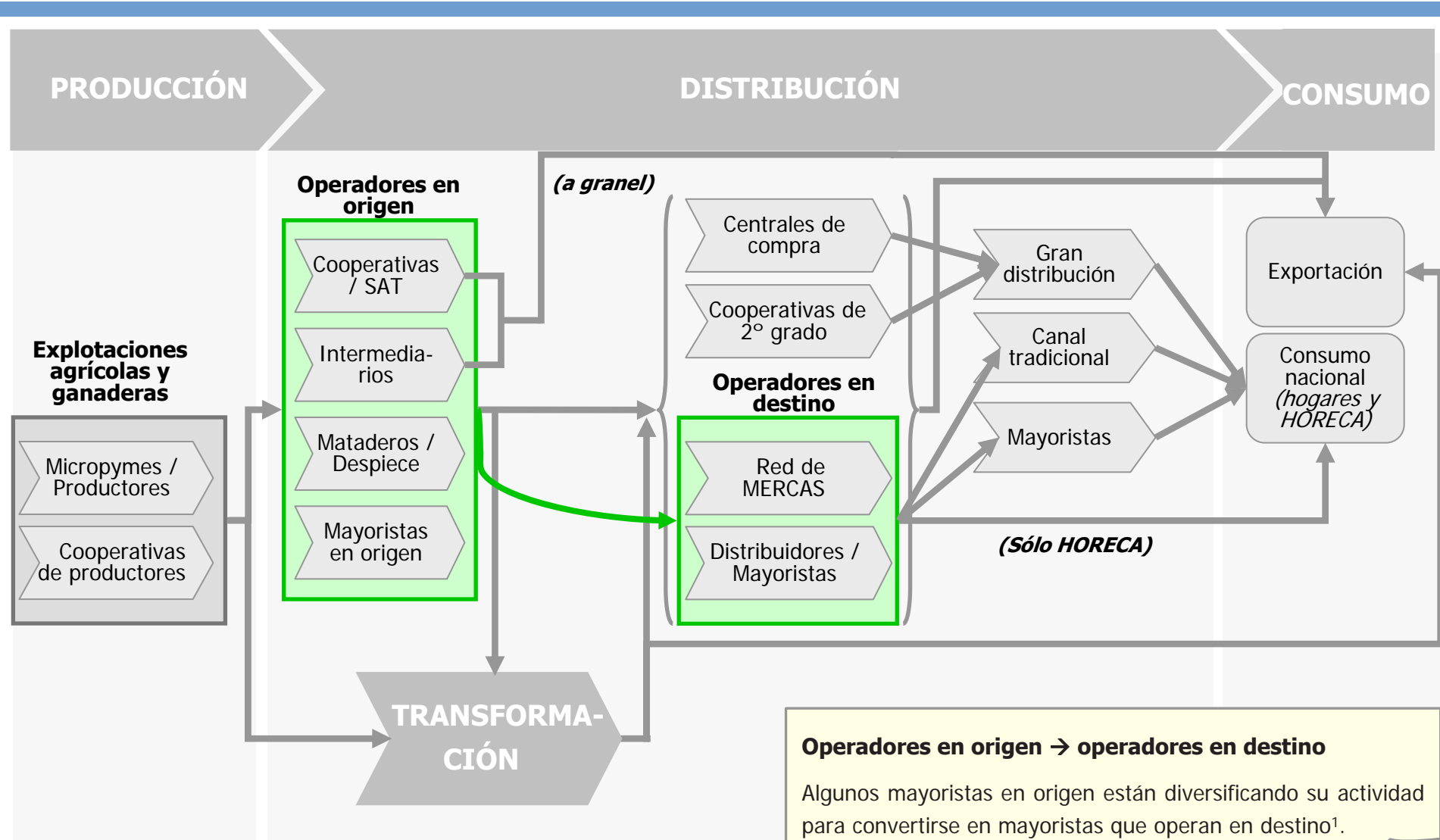
Gráfico 2.28: También puede que los mayoristas en destino participen en el canal tradicional...



Operadores mayoristas en destino → minoristas
 Por ejemplo, algunos mayoristas han empezado a introducirse en la venta minorista a través de franquicias de fruterías¹.

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Gráfico 2.29: ...o que los operadores en origen actúen como operadores en destino

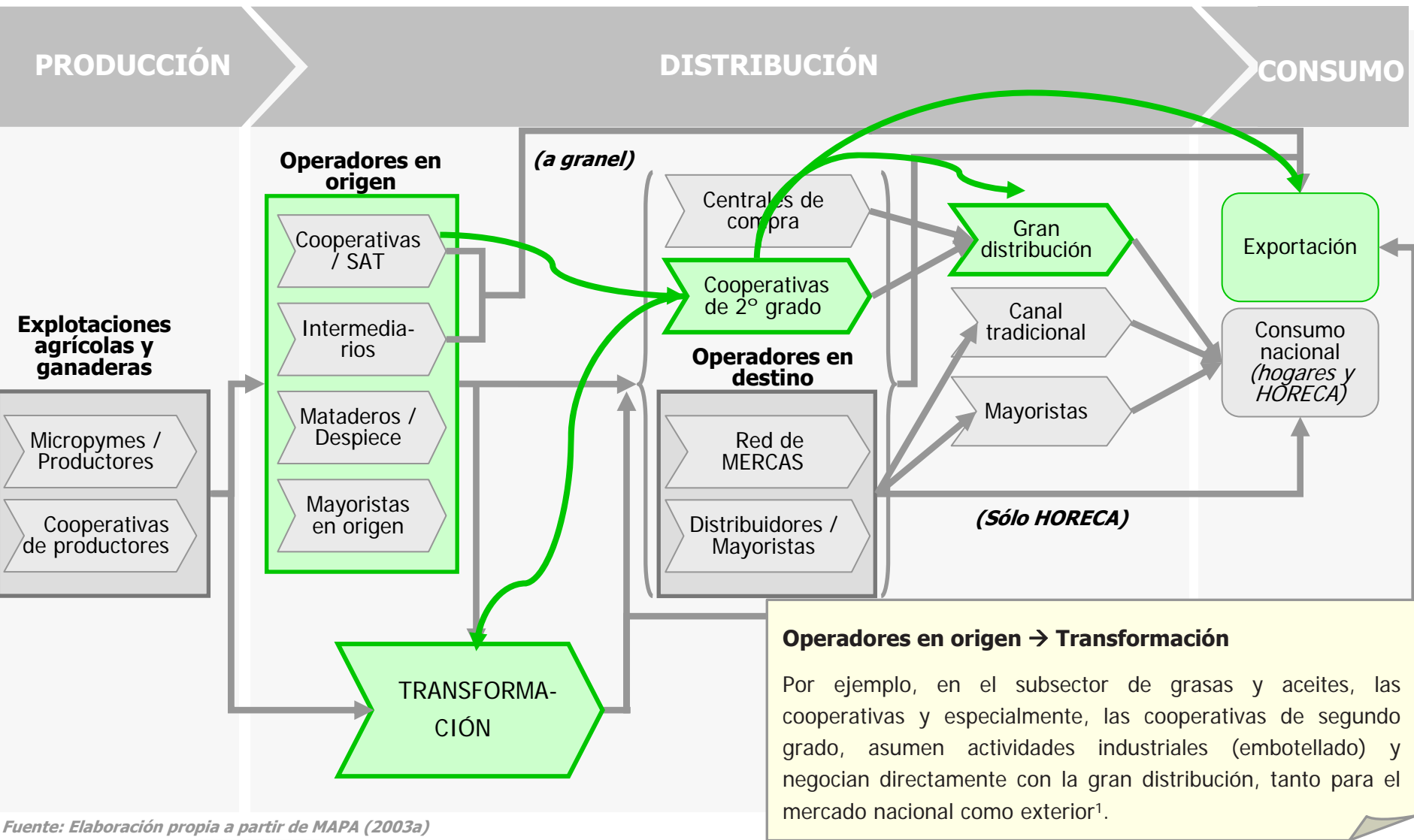


Operadores en origen → operadores en destino
 Algunos mayoristas en origen están diversificando su actividad para convertirse en mayoristas que operan en destino¹.

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

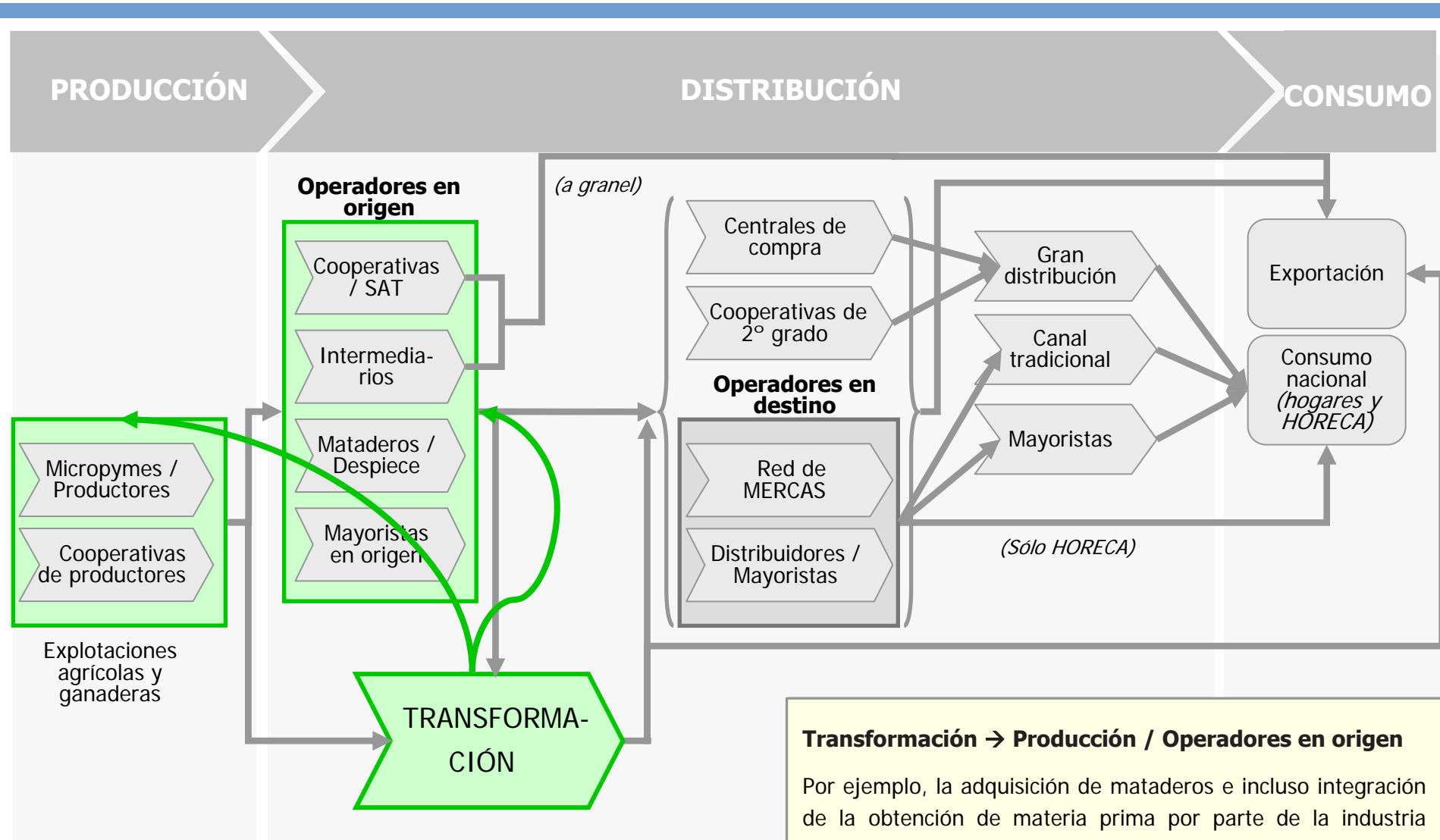
¹ MAPA (2003a)

Gráfico 2.30: Las cooperativas integran la transformación y negocian de forma directa con la gran distribución a nivel nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Gráfico 2.31: La industria alimentaria actúa como operador en destino e incluso como productor



Transformación → Producción / Operadores en origen
 Por ejemplo, la adquisición de mataderos e incluso integración de la obtención de materia prima por parte de la industria cárnica¹.

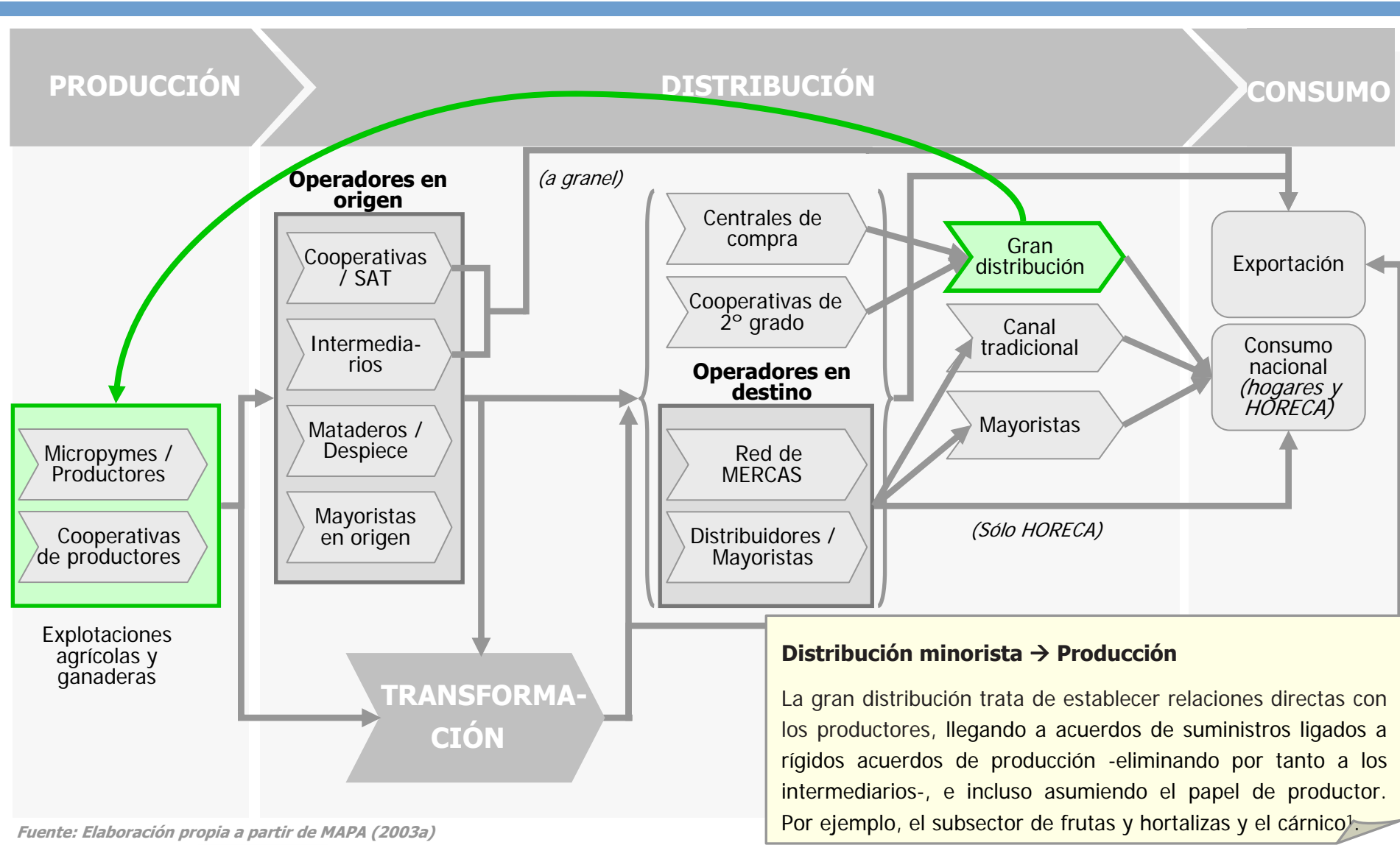
Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

¹ MAPA (2003a)

La cooperación interempresarial vertical recoge dos formas de actuación: la cooperación operativa y la estratégica

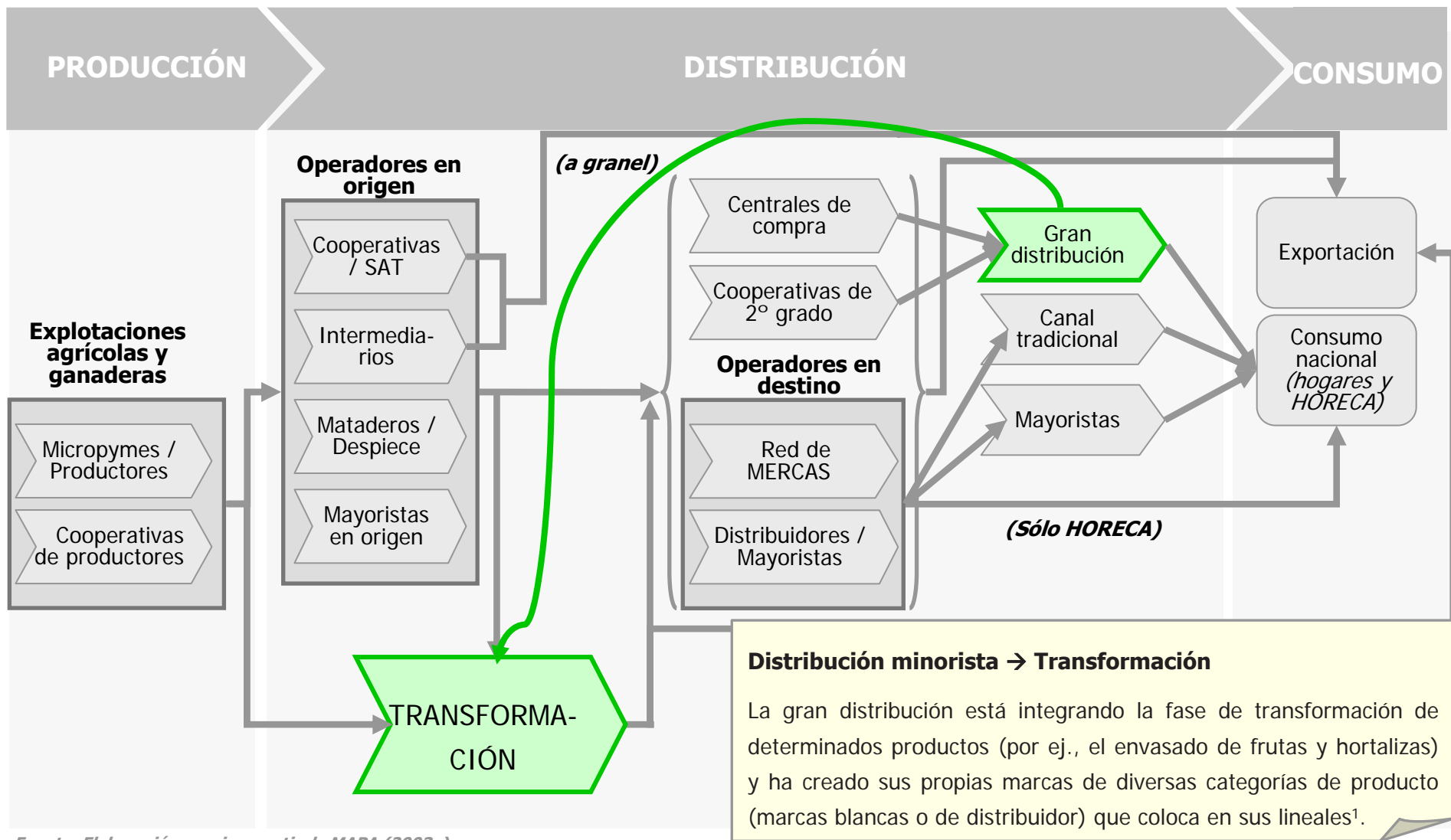
1. Actuaciones independientes, es decir, agentes que actúan exclusivamente en su eslabón
2. **Sistemas verticales → impacto sobre “varios eslabones de la cadena”**
 - 2.1. Integración VERTICAL: se trata de una misma empresa
 - hacia delante (consumo)
 - hacia atrás (producción)
 - 2.2. **Cooperación interempresarial VERTICAL: implica a varias empresas**
 - 2.2.1. **Operativa**
 - 2.2.2. **Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición**
3. Sistemas horizontales → impacto sobre “el mismo eslabón de la cadena”
 - 3.1. Integración HORIZONTAL: se trata de una misma empresa
 - 3.2. Cooperación interempresarial HORIZONTAL: implica a varias empresas
 - 3.2.1. Operativa
 - 3.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
4. Sistemas mixtos (vertical+horizontal)
 - 4.1. Integración MIXTA: se trata de una misma empresa
 - 4.2. Cooperación MIXTA: implica a varias empresas
5. Cooperación interempresarial con otros agentes del “cluster agroalimentario”

Gráfico 2.32: La gran distribución establece acuerdos de suministro con los productores



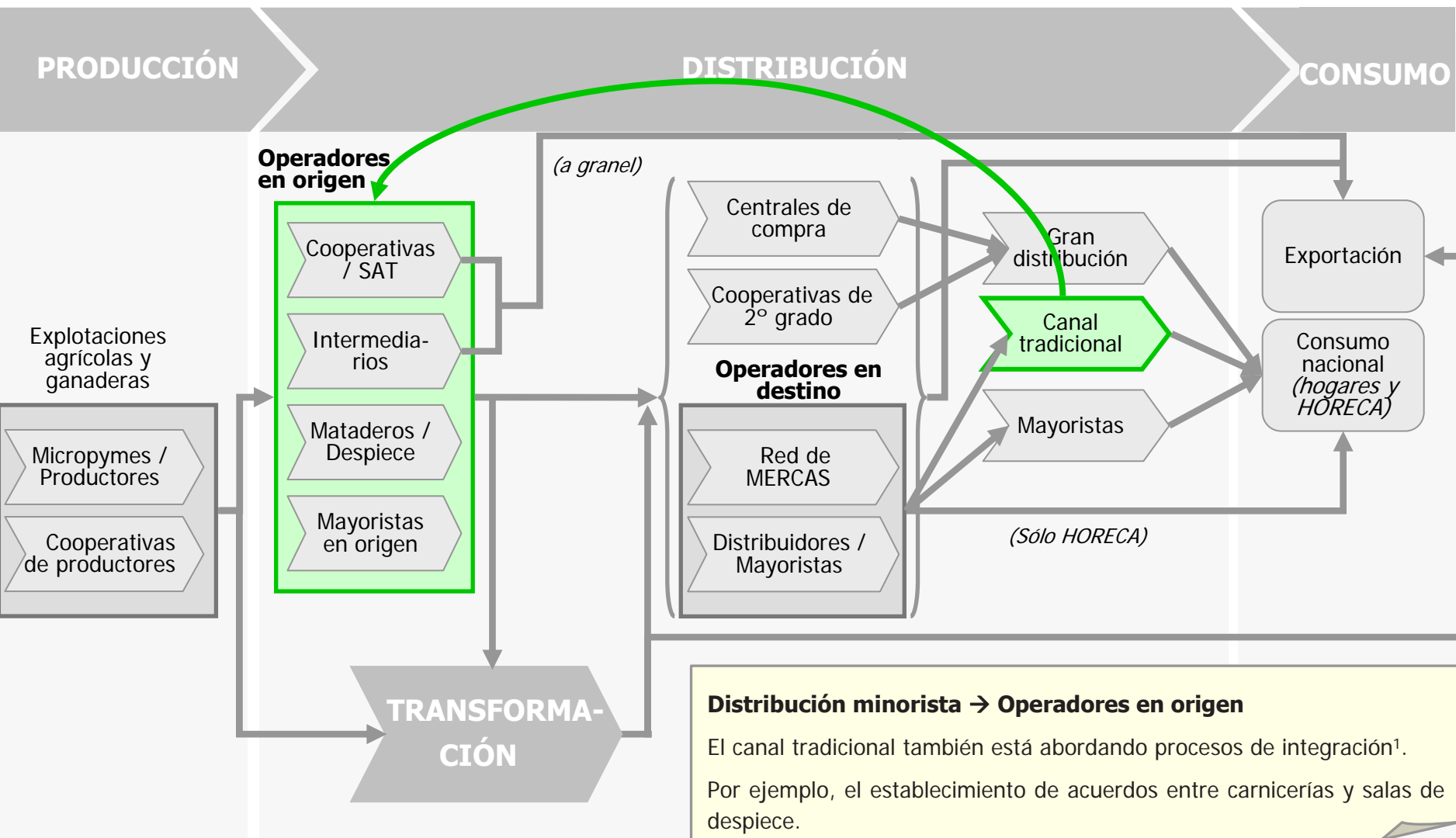
Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Gráfico 2.33: La gran distribución coopera con la industria transformadora para las marcas de distribuidor



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Gráfico 2.34: El canal tradicional colabora con los operadores en origen mediante diferentes acuerdos



Distribución minorista → Operadores en origen

El canal tradicional también está abordando procesos de integración¹. Por ejemplo, el establecimiento de acuerdos entre carnicerías y salas de despique.

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2003a)

Ejemplos de integración vertical:

Coarval avanza hasta la comercialización y Coren abarca todos los eslabones de la cadena



Coarval, Coop. V. es una cooperativa de segundo grado para la **comercialización** de suministros agrícolas (fitosanitarios, fertilizantes, combustibles, ferretería, automoción, alimentación, etc.). Cuenta con una red de **tiendas de venta al público**, donde se promocionan los productos cooperativos¹.



Viñaoliva es una sociedad cooperativa que ha iniciado proyectos de **transformación** final, como son la envasadora de aceite,almazaras conjuntas, laboratorios de aceites y vinos, bodegas de crianza, embotelladoras, etc.²

¹ Coarval (2007)

² Viñaoliva (2007)

La cooperación interempresarial horizontal, puede dar respuesta a una necesidad tanto operativa como estratégica

1. Actuaciones independientes, es decir, agentes que actúan exclusivamente en su eslabón
2. Sistemas verticales → impacto sobre “varios eslabones de la cadena”
 - 2.1. Integración VERTICAL: se trata de una misma empresa
 - hacia delante (consumo)
 - hacia atrás (producción)
 - 2.2. Cooperación interempresarial VERTICAL: implica a varias empresas
 - 2.2.1. Operativa
 - 2.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
- 3. Sistemas horizontales → impacto sobre “el mismo eslabón de la cadena”**
 - 3.1. Integración HORIZONTAL: se trata de una misma empresa
 - 3.2. Cooperación interempresarial HORIZONTAL: implica a varias empresas**
 - 3.2.1. Operativa**
 - 3.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición**
4. Sistemas mixtos (vertical+horizontal)
 - 4.1. Integración MIXTA: se trata de una misma empresa
 - 4.2. Cooperación MIXTA: implica a varias empresas
5. Cooperación interempresarial con otros agentes del “cluster agroalimentario”

Ejemplos de cooperación interempresarial horizontal:

La Asociación de Productores de Alubia de Tolosa y Cerespaña integran productores y cooperativas que colaboran en diversas actividades



En la **Asociación de Productores de Alubia de Tolosa** se fomenta e impulsa la investigación y desarrollo de este cultivo, se ofrece asesoramiento técnico al productor, se controla la trazabilidad y calidad del producto mediante los sistemas operativos implantados en los procesos de trabajo y se desarrolla la **comercialización conjunta** diferenciada, centralizando el uso de la imagen corporativa y aumentando la confianza de los consumidores. Dispone de una página web donde se pueden hacer pedidos online¹.

Cerespaña S. Coop. es una cooperativa de ulterior grado integrada por varias cooperativas de diversas comunidades autónomas cuya finalidad es la mejora en la **comercialización** de los cereales. Pertenece a su vez al Grupo AN².

¹ Asociación de Productores de Alubia de Tolosa (2007)

² Agropal (2007)

Ejemplos de cooperación interempresarial horizontal -Cont.-:

Los integrantes de Sofep colaboran en la exportación de productos porcinos de manera conjunta¹



SOFEP (Sociedad para el Fomento de la Exportación del Porcino) es una **Agrupación de Interés Económico** formada por la **Cooperativa Esperanza de Jiloca (CEJI), Copaga, Agropecuaria de Navarra y Agropecuaria del Sur**. A pesar de que Sofep está participada al 25% por cada una de las cooperativas anteriores, es una sociedad abierta a otras cooperativas.

Las cuatro cooperativas se asociaron con el objetivo de unificar sinergias, incrementar la competitividad de las mismas y **exportar productos porcinos de manera conjunta**. Además, han creado la marca propia **Delicius Pork**.

Sofep se involucra en todos y cada uno de los pasos que sigue la carne de cerdo en su producción, desde la genética hasta la elaboración de productos, pasando por la crianza y el sacrificio.

¹ Sofep (2007)

También es posible la cooperación interempresarial con distintos agentes del “cluster agroalimentario”

1. Actuaciones independientes, es decir, agentes que actúan exclusivamente en su eslabón
2. Sistemas verticales → impacto sobre “varios eslabones de la cadena”
 - 2.1. Integración VERTICAL: se trata de una misma empresa
 - hacia delante (consumo)
 - hacia atrás (producción)
 - 2.2. Cooperación interempresarial VERTICAL: implica a varias empresas
 - 2.2.1. Operativa
 - 2.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
3. Sistemas horizontales → impacto sobre “el mismo eslabón de la cadena”
 - 3.1. Integración HORIZONTAL: se trata de una misma empresa
 - 3.2. Cooperación interempresarial HORIZONTAL: implica a varias empresas
 - 3.2.1. Operativa
 - 3.2.2. Estratégica: participación en capital / Fusión / Adquisición
4. Sistemas mixtos (vertical+horizontal)
 - 4.1. Integración MIXTA: se trata de una misma empresa
 - 4.2. Cooperación MIXTA: implica a varias empresas

5. Cooperación interempresarial con otros agentes del “cluster agroalimentario”

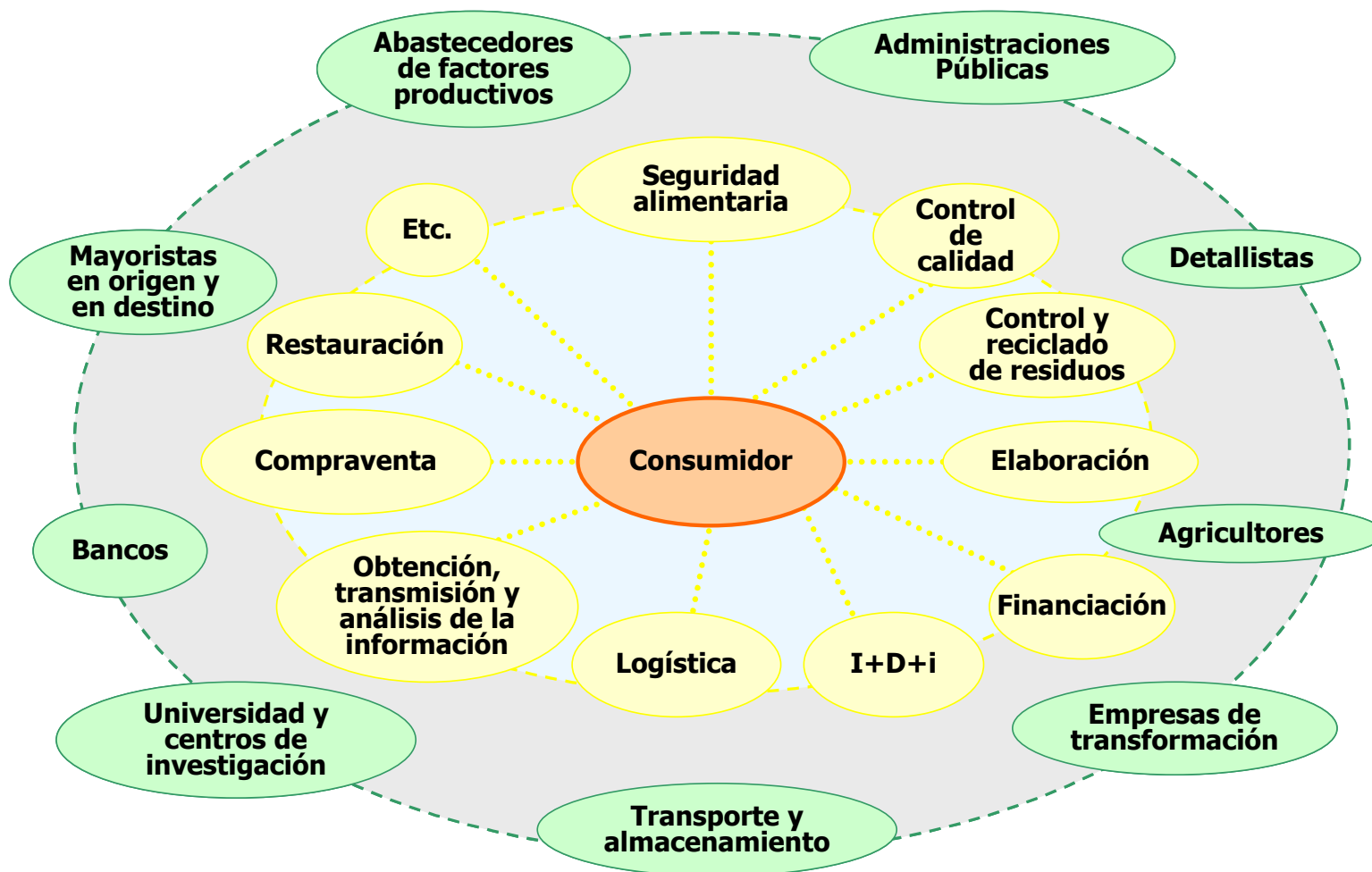
Las redes de colaboración que se forman con los distintos agentes del “cluster agroalimentario” aportan un mayor valor añadido¹

Las habituales relaciones lineales entre los agentes de la cadena agroalimentaria están dando paso a relaciones más complejas entre agentes más numerosos, mediante la creación de redes de valor y relaciones en “zigzag”. El fenómeno de la **globalización** y la **mejora de los sistemas de información** están acelerando este tipo de procesos y la creación de redes alimentarias para dar un mejor servicio al consumidor.

Dichas redes estarían conformadas por **actores muy diversos** (agricultores, mayoristas en origen y destino, detallistas, bancos, empresas de transformación, transporte y almacenamiento, universidades y centros de investigación, la Administración, abastecedores de factores productivos, etc.). que constituyen lo que podría denominarse el “cluster agroalimentario”. Los **servicios** ofrecidos son **de mayor valor añadido** y van más allá de los habituales (producción, intermediación, etc.), incluyendo otros como: transporte y almacenamiento, clasificación e industrialización, obtención, transmisión y análisis de información, financiación, control de calidad, seguridad alimentaria, control y reciclado de residuos, e investigación y desarrollo (gráfico 2.34).

¹ Briz, J. y De Felipe, I. (2006)

Gráfico 2.35: Cluster y redes de colaboración



Fuente: elaboración propia a partir de Briz, J. y De Felipe, I. (2006)

Ejemplos de cooperación con agentes del cluster -Cont.-:

Anfaco engloba empresas con muy diversas actividades que resultan representativas de un "cluster" plurisectorial¹



La **Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos (ANFACO)** es una asociación plurisectorial que agrupa a más de 180 empresas pertenecientes al **sector industrial transformador y conservero de productos del mar de España**.

- Sus asociados pertenecen al ámbito de las conservas, semiconservas y salazones de pescados y mariscos, aceites y harinas de pescado, materias primas, maquinaria, envases y embalajes, comercializadores de productos del mar, organizaciones y asociaciones, servicios auxiliares, productos conservados, etc.
- Entre las empresas asociadas están **Pescanova, Jealsa Rianxeira, Asociación Nacional de Armadores de Buques Atuneros Congeladores (ANABAC), Asociación de Fabricantes de Harinas y Aceites de Pescado, Consello Regulador Do Produto Galego de Calidade (Mexillon Galicia), Asociación de Ahumadores de Pescado de Galicia, Calvo Conservas, Conservas Ortiz, Consorcio Español Conservero, Anchoas y productos del Cantábrico, Frigoríficos de Vigo, Consorcio General de Exportaciones y Bioseguridad de Galicia**.
- En definitiva, **aglutina a empresas representativas de un "cluster" plurisectorial** tan importante para la economía gallega y española como lo es el sector industrial transformador y conservero de productos del mar.
- Anfaco tiene asimismo un Centro de Innovación y Tecnología, **CECOPESCA**, que además de desarrollar una amplia actividad en el campo de la calidad, la investigación y el desarrollo tecnológico, se constituyó para dar servicio al sector transformador y conservero.

¹ Anfaco (2007)

Ejemplos de cooperación con agentes del cluster -Cont.-:

Son varias las empresas que participan en el consorcio gallego para el desarrollo de los bioalimentos

Clúster Biotecnológico de Galicia¹:



- Conformado por diversas empresas gallegas han impulsado un **consorcio para desarrollar un proyecto de innovación alimentaria en el mercado de los bioalimentos**. Pretende lograr alimentos altamente competitivos en el mercado europeo, que contribuyan a reducir o eliminar enfermedades como el colesterol, la hipertensión, la anemia, falta de pigmentación, etc.
- La **alianza** está constituida, entre otros, por **Coren, Jealsa Rianxeira, Alfageme (Conservas Miau), Frinova (Grupo Pescanova), Insuiña (Grupo Pescanova), Bionova (Investigación), Feiraco (Cooperativa láctea) y Teaxul (Actividades industriales)**.

¹ La Voz de Galicia (2006)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria
- La cadena de distribución alimentaria
- **La logística alimentaria**
- El consumo alimentario
- Los precios en la alimentación

La logística es una actividad esencial que tiende a externalizarse y, en la mayoría de los casos, mediante más de un operador logístico

A continuación se trata la actividad logística que está íntimamente ligada a la distribución comercial y, por ende, a la agroalimentaria. Se trata de una **actividad esencial** de la intermediación comercial para hacer llegar los productos desde el origen hasta el consumidor final, pasando por las diversas transacciones comerciales que se dan entre los distintos operadores de la cadena agroalimentaria.

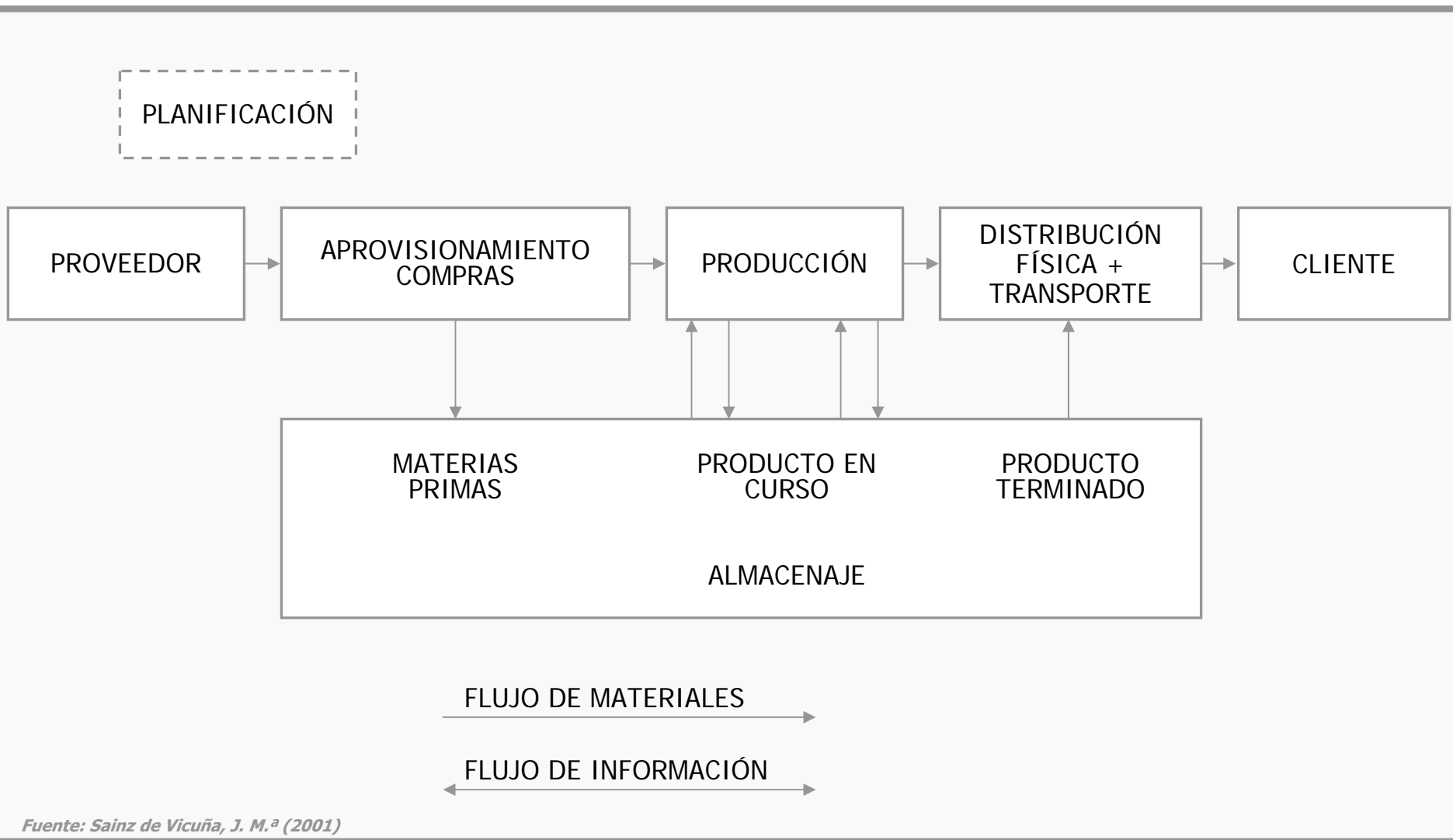
Los productores y distribuidores tienden cada vez más a **externalizar** sus procesos logísticos. Según un **estudio**¹ realizado recientemente en base a entrevistas personales con directivos de 14 empresas alimentarias y 6 operadores logísticos, el **nivel de subcontratación** de las distintas actividades logísticas por parte de las empresas de **alimentación perecedera** es el siguiente:

- 1. Transporte:** es el servicio más subcontratado (el 57% sólo contrata esta actividad).
- 2. Almacenaje:** es requerido por casi el 40%.
- 3. Preparación de pedidos:** es solicitado en más del 20% de los casos.
- 4. Reposición de lineales:** su nivel de petición es próximo al 15%.
- 5. Acciones de venta** (captura y gestión de pedidos) y la **facturación:** es nombrado por el 7%.

Según dicho **estudio**, cerca de un **15%** contrata una **gestión logística integral**, siendo ésta la tendencia que más se está extendiendo, especialmente entre las grandes empresas de fabricación y distribución (gráfico 2.36). Se señala también que lo más habitual es que las empresas subcontraten a **más de un operador logístico** y las razones que les motivan a utilizar esta forma de subcontratación son, entre otras, la **especialización del operador** en rutas y destinos (relevancia de casi el 60%) y el **ahorro de costes** (importancia superior al 40%).

¹ Compés López, R. y Andrés González-Moralejo, S. (2004)

Gráfico 2.36: La logística integral



Fuente: Sainz de Vicuña, J. M.^a (2001)

La trazabilidad, la calidad de servicio y las TICs son los principales factores de la logística¹

Trazabilidad y **calidad de servicio** son los términos que se imponen en el sector logístico de gran consumo y particularmente en el de alimentación. Siendo la trazabilidad responsabilidad de productores y distribuidores, el operador logístico se convierte en el elemento fundamental en la cadena de suministro. Los **sistemas de información** y las **tecnologías de la comunicación** juegan asimismo un papel importante en el desarrollo de los operadores logísticos, constituyendo en la actualidad un **factor de competitividad**.

Según la **Organización Empresarial de Operadores Logísticos** (LÓGICA) el sector presenta las siguientes características:

- Sector **concentrado**: las cinco primeras empresas del sector tienen una cuota del 31%, y las diez primeras alcanzan el 50% (se muestran las principales empresas en el cuadro 2.8).
- Sector en **crecimiento**: el aumento del mercado es superior al 20%.
- **Capital**: el 50% del mercado está en manos de capital extranjero.
- **Distribución geográfica**: más del 70% de los operadores están presentes en Madrid y Barcelona, pero estos agentes también se extienden a otras áreas con un alto grado de actividad económica (Cataluña, Comunidad de Madrid, Levante, Andalucía Occidental, Valle del Ebro y País Vasco).
- **Estrategias**: especialización, innovación tecnológica, cobertura geográfica, dimensión y subcontratación.

¹ Resa, S. (2005)

Cuadro 2.8: Principales empresas del sector logístico 2003-2004

RANKING 2004	
EMPRESA	VENTAS (*)
AITENA	216
EXEL IBERIA	144,6
SDF IBÉRICA	117
SALVESEN LOG.	110
DHL LOG.	100
CANELA FOODS	72
DISFRIMUR	70
GRUPO CARRERAS	69
MCLANE ESPAÑA	62
TRANSAHER	58,87

RANKING 2003	
EMPRESA	VENTAS (*)
DANZAS	174,3
GLS	160
SDF IBÉRICA	108
SALVESEN LOG.	108
T&B IBERIA	84,2
EXEL IBERIA	68
GRUPO CARRERAS	65,46
MCLANE ESPAÑA	53,75
AZKAR	46
TRANSAHER	44,7

(*) Ventas en millones de euros. Las ventas corresponden a operaciones logísticas de gran consumo.

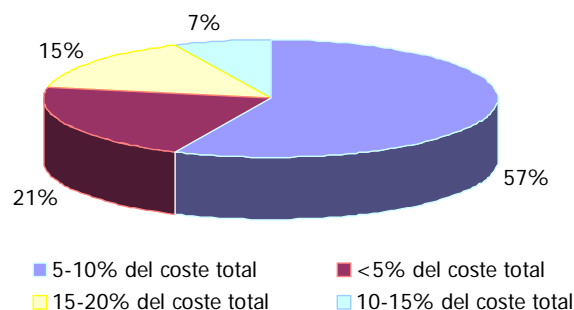
Fuente: Resa, S. (2005)

El coste de los servicios logísticos supone, en el 57% de los casos, entre el 5% y el 10% del coste total de la empresa

A pesar de la modernización de la actividad logística, los costes logísticos siguen representando una **parte significativa del precio pagado por los consumidores**. Si se analizan los costes logísticos en relación al valor añadido, Andersen Consulting observó que, en el caso de las **empresas de alimentación**, oscilan **entre el 38% y el 42%**, mientras que en el caso de **distribución comercial**, se sitúan **entre el 30% y el 32%**.

En la mayoría de los casos (57% de las empresas entrevistadas), el **peso** que tienen los **costes de los servicios logísticos** sobre el coste total de la empresa -en el caso de la alimentación perecedera- oscila **entre un 5% y un 10%** (gráfico 2.37).

Gráfico 2.37: Peso de los costes de los servicios logísticos sobre el coste total de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Compés López, R. y Andrés González-Moralejo, S. (2004)

Tanto los operadores logísticos como las empresas que subcontratan sus servicios, pueden contribuir a la **reducción de** dichos **costes** si tienen en cuenta las medidas recogidas en el cuadro 2.9:

Cuadro 2.9: Medidas para reducir costes

MEDIDAS PARA REDUCIR COSTES...	
a) ...dirigidas a las empresas que subcontratan servicios logísticos:	b) ...dirigidas a los operadores logísticos:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar al máximo la capacidad de los palets. 2. Negociar constantemente los precios con los operadores. 3. Aumentar el volumen de los pedidos realizados al operador para lograr una reducción de las tarifas y la disminución de la frecuencia de los pedidos, y de esta manera, el número de desplazamientos. 4. Mejorar la fluidez de la comunicación con el operador y los receptores de la mercancía, lo que permitiría optimizar las rutas del operador. 5. Contratar personal especializado en logística. 6. Mejorar los embalajes del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ganar cuota de mercado con determinados clientes o en determinadas zonas geográficas para que de esta forma aumente el volumen dirigido a dicha zona o cliente y en consecuencia se optimice la capacidad del medio de transporte utilizado. 2. Mejorar la comunicación con los fabricantes y los receptores del producto. Se trata de que el operador logístico participe en la toma de decisiones sobre la planificación de la recogida y entrega de las mercancías, lo cual podría mejorar la adaptación de los operadores a las necesidades de todos ellos y por tanto, optimizar las rutas. 3. Mejorar la gestión (control de gastos, aprovechamiento de economías de escala, etc.), el control de personal, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Compés López, R. y Andrés González-Moralejo, S. (2004)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria
- La cadena de distribución alimentaria
- La logística alimentaria
- **El consumo alimentario**
- Los precios en la alimentación

El consumo y los nuevos hábitos de compra de la sociedad

A lo largo de este apartado se resaltan **datos relativos al consumo y a los nuevos hábitos de compra** que se están imponiendo en la sociedad. Cuestión a la que no pueden ser ajenos los productores ni las empresas que intervienen en la cadena agroalimentaria.

Así se proporcionan datos concernientes al gasto total en alimentación, la distribución del gasto por productos, los alimentos en cuyo consumo se ha producido un mayor crecimiento, los factores más valorados por los consumidores a la hora de realizar sus compras, la preferencia por los distintos formatos comerciales, los nuevos hábitos de compra influenciados por la demanda de una mayor calidad y por la escasez de tiempo, los cambios en la composición de los hogares españoles y los nuevos canales de venta.

El gasto en el subsector de la hostelería y restauración y el de las instituciones ha crecido por encima del gasto total en alimentación

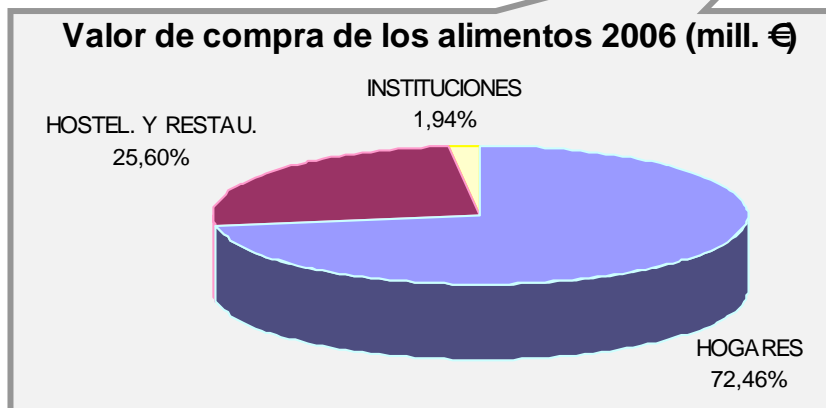
Según datos del MAPA, durante 2006 el **gasto total en alimentación** en España fue de **81.916 millones de euros**. Esta cifra contempla el gasto doméstico (72,46% sobre el total), extradoméstico -hostelería y restauración- (25,6%) e institucional, y supone un incremento del 5,3% respecto a 2005¹.

Durante el período 2001-2006, el segmento cuyo valor de compra ha experimentado un crecimiento medio anual mayor es el de las **Instituciones** (crecimiento medio anual del **6,54%**), seguido de la hostelería y restauración y, por último, los hogares (gráfico 2.38).

Gráfico 2.38: Valor de compra de los alimentos 2001-2006 (mill. €)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	<i>C.A.G.R. 01-06</i>
HOGARES	44.738,14	48.509,04	50.716,53	54.230,88	56.175,00	59.360,11	5,82%
HOSTEL. Y RESTAU.	15.547,08	16.485,06	17.456,76	19.190,54	20.160,00	20.970,60	6,17%
INSTITUCIONES	1.155,40	1.247,85	1.232,90	1.330,67	1.475,00	1.585,71	6,54%
TOTAL	61.440,62	66.241,95	69.406,19	74.752,09	77.810,00	81.916,42	5,92%

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2007b)



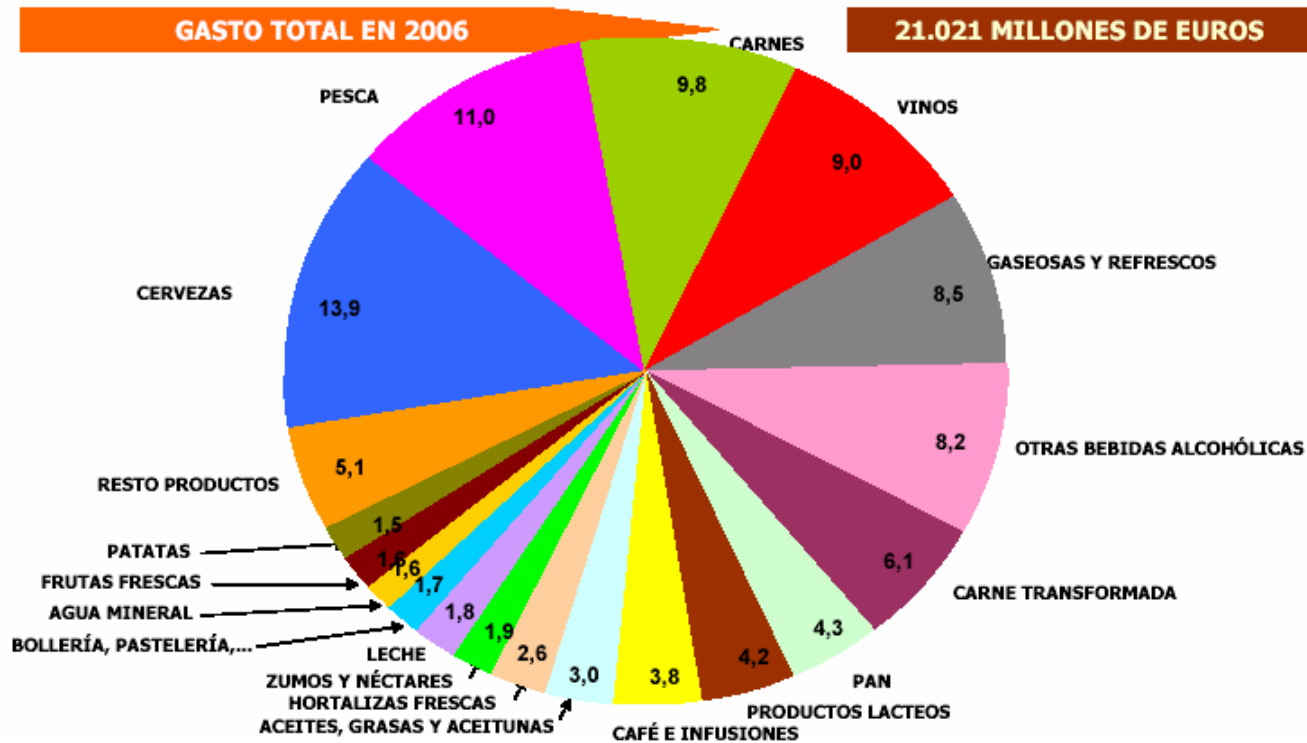
Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2007b)

¹ MAPA (2007b)

Los alimentos de mayor consumo en España son el pescado y la carne

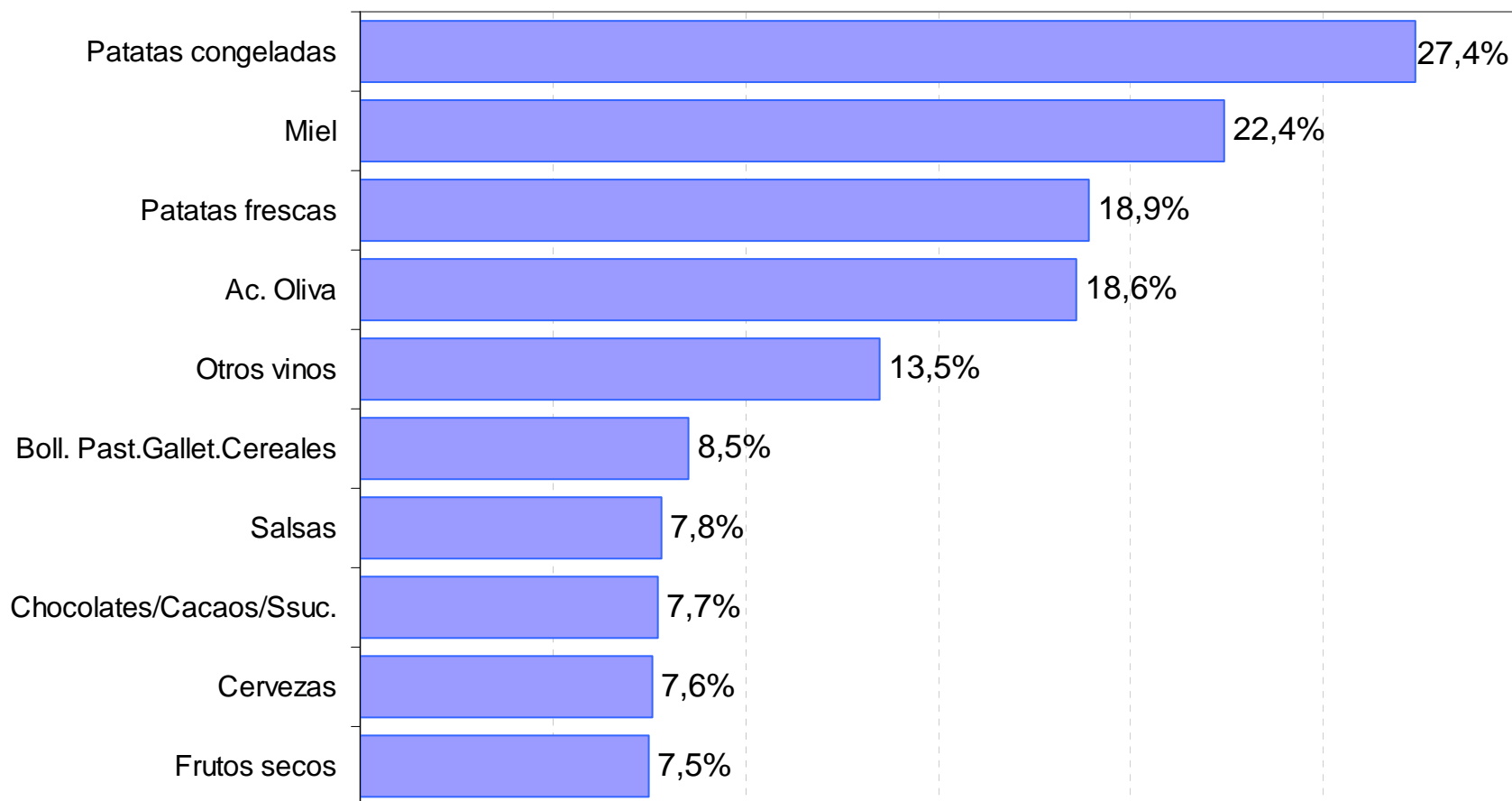
- Los alimentos que **mayor peso** tienen en el **gasto total** son, por este orden, pescados y carnes (gráfico 2.39). Sin embargo, los productos que presentan mayores crecimientos son las patatas congeladas, la miel y las patatas frescas (gráfico 2.40).

Gráfico 2.39: Estructura del Gasto Total (%) en H/R en España (2006)



Fuente: MAPA (2007b)

Gráfico 2.40: Alimentos cuyo consumo han experimentado mayor crecimiento con respecto a 2005



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2007b)

Las cuotas de mercado más significativas corresponden a las conservas y a los congelados

- En cuanto a la evolución de la cuota de mercado por secciones, las conservas y los congelados son los alimentos que más crecen (gráfico 2.41).
- Dentro del consumo de congelados, los hogares destacan por su consumo de pescado fresco (82%) mientras que en el canal Horeca el pescado congelado cobra una mayor importancia (35% respecto al 18% en los hogares) (gráfico 2.42).

Gráfico 2.41: Evolución en Alimentación por Secciones

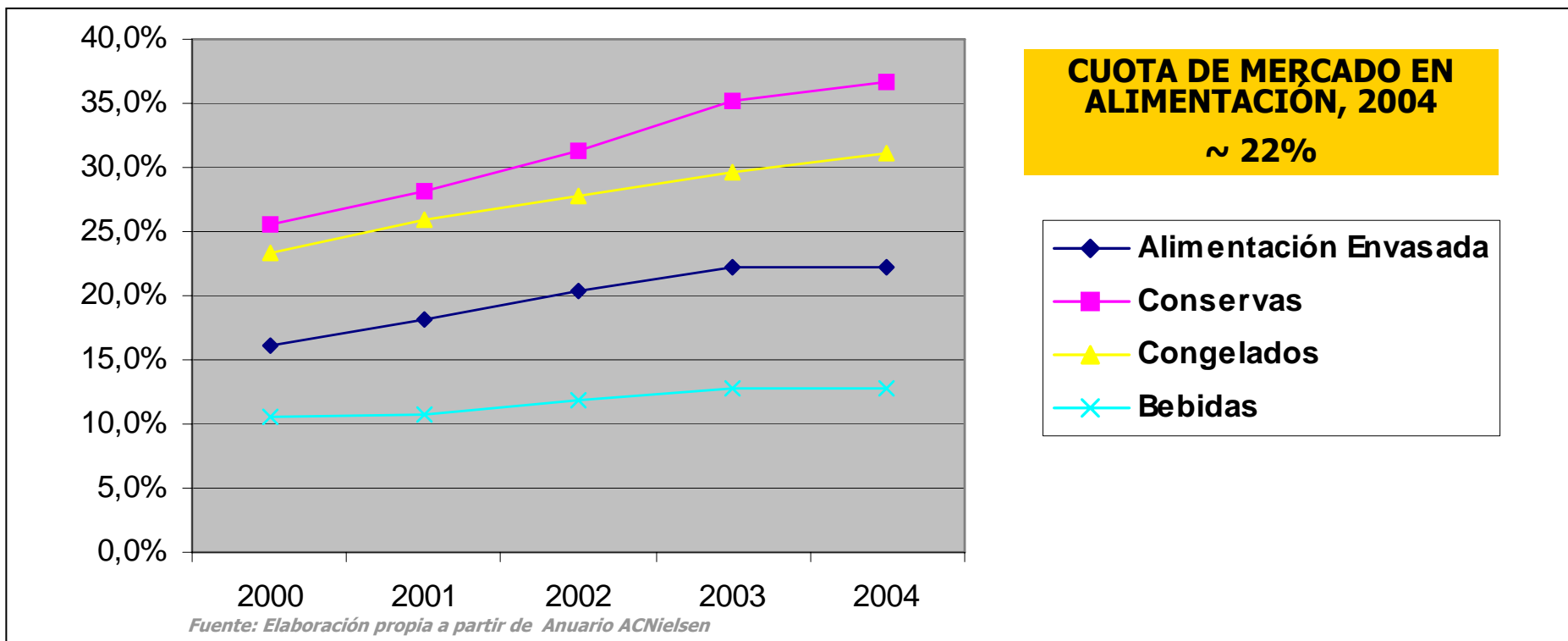
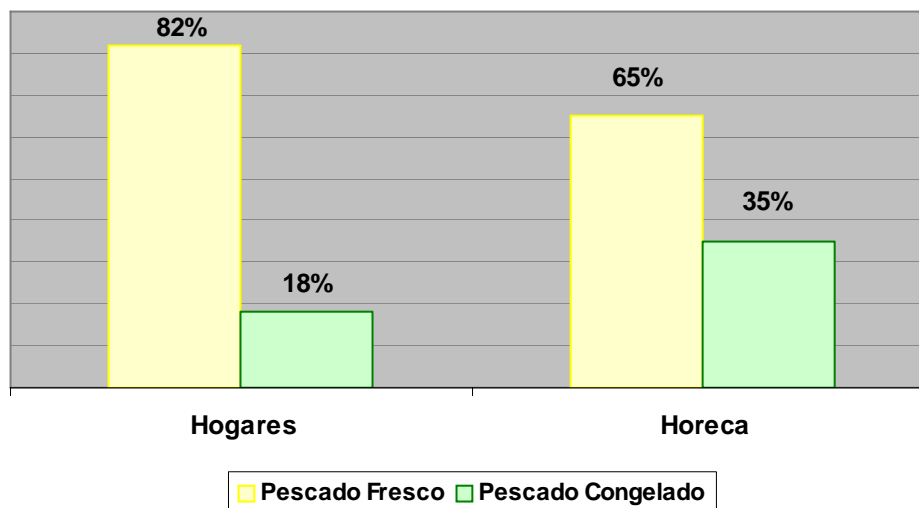


Gráfico 2.42: Distribución del producto pesquero por canal de consumo

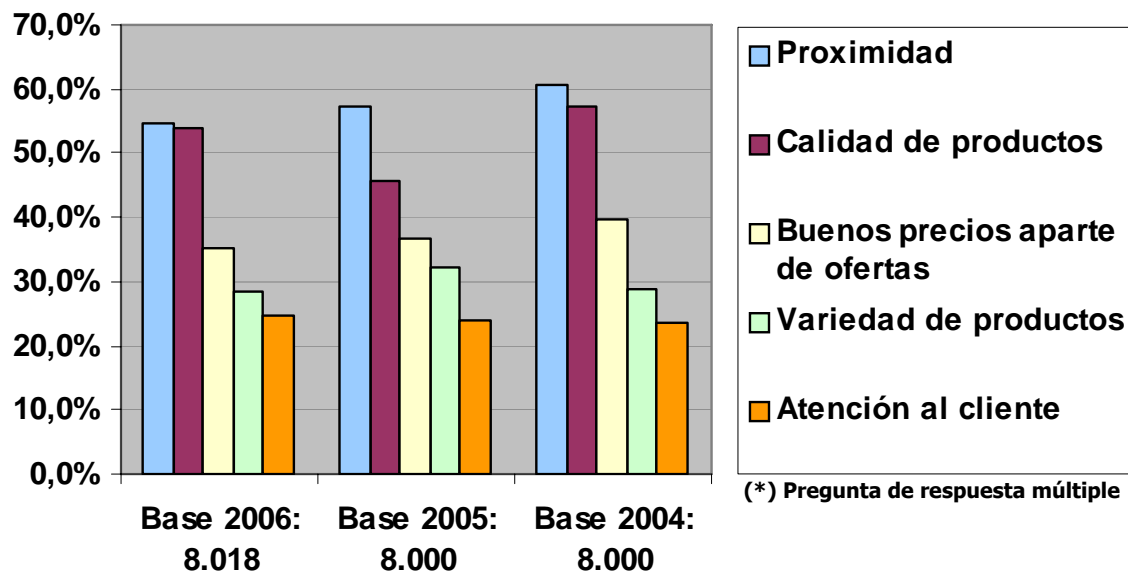


Fuente: Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007)

En la elección del lugar de compra influyen especialmente la proximidad y la calidad, y el formato preferido es el supermercado

Los datos proporcionados por el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria (gráfico 2.43) ponen de manifiesto que a la hora de **escoger un establecimiento de compra**, los **principales motivos** son la **proximidad y la calidad** de los productos (indicados por el 54% de los encuestados). Sin embargo, el precio parece tener una menor importancia puesto que ha sido mencionado por un porcentaje menor de los encuestados (el 35%).

Gráfico 2.43: Factores de elección de establecimiento para la compra de productos de alimentación



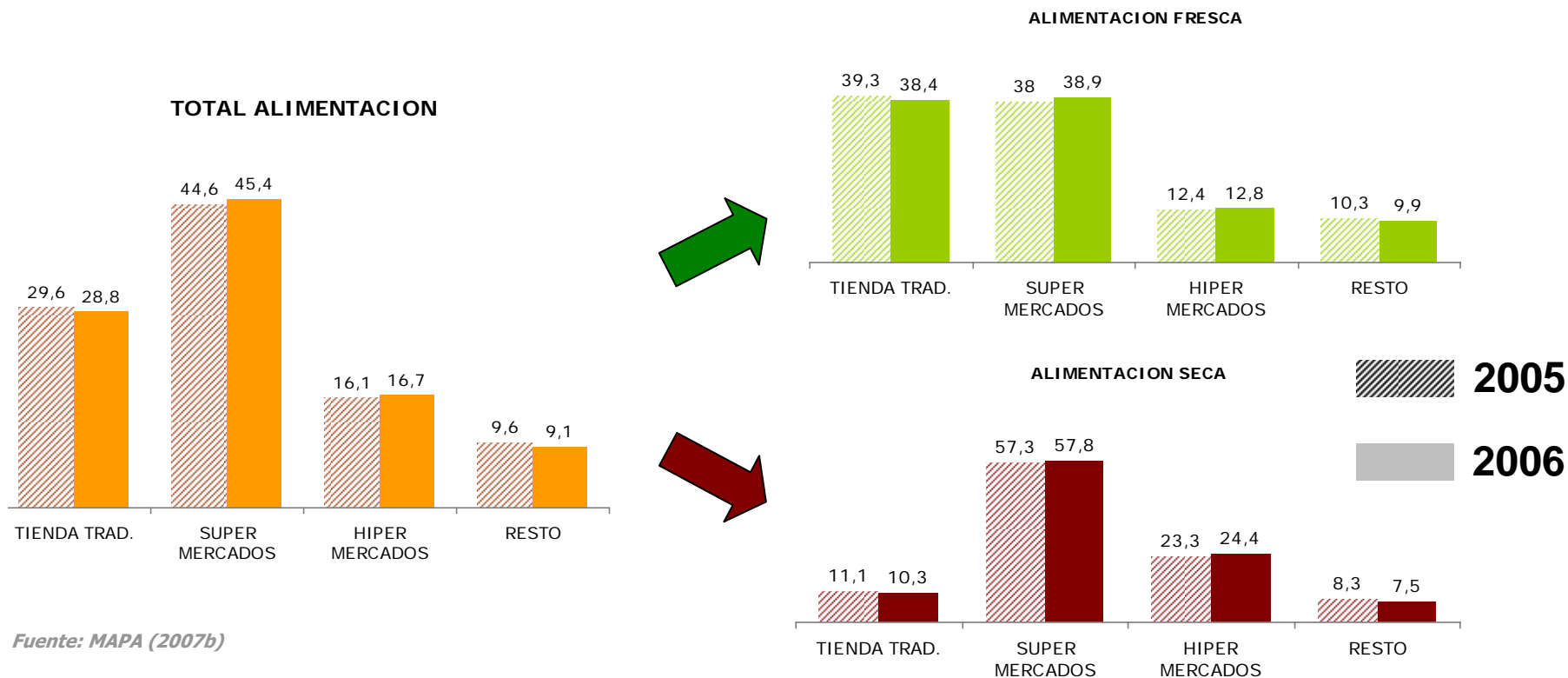
(*) Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: MAPA (2007b)

Los supermercados han absorbido la cuota que han perdido las tiendas tradicionales, siendo líderes en la alimentación seca

En lo que respecta a la preferencia por los distintos formatos comerciales, en la **alimentación fresca**, los **supermercados** han absorbido la pérdida de cuota de las tiendas tradicionales. Ocurre algo similar con la **alimentación seca**, aunque en este caso, los supermercados son claramente líderes con un 57,8% de cuota de mercado (cuadro 2.44).

Cuadro 2.44: Cuotas de mercado de la alimentación comprada por los hogares según formatos comerciales (% del valor de venta)



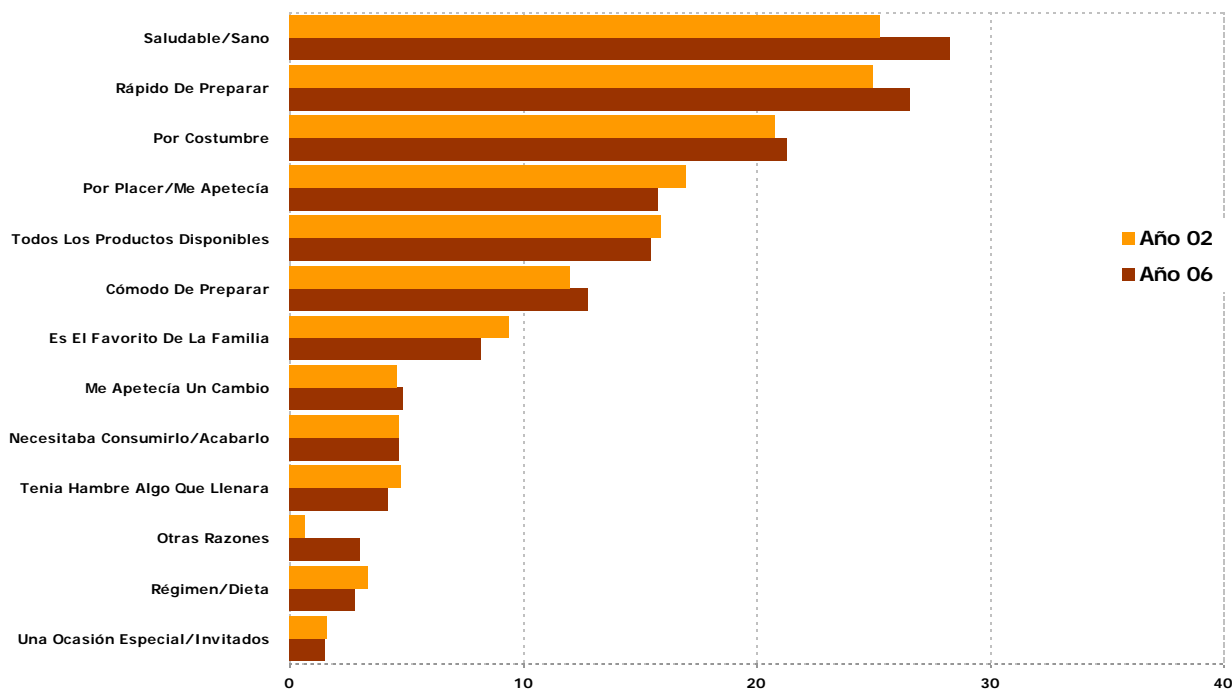
Fuente: MAPA (2007b)

El consumidor es cada vez más exigente y busca productos saludables y rápidos de preparar

En cuanto a las razones de elección de los alimentos, tal y como se desprende del gráfico 2.45, se observa un consumidor **cada vez más exigente** que demanda una **alta calidad**, sobre todo en los productos **frescos**; cada vez más sensibilizado con los efectos de los alimentos en la **salud**; preocupado también por la **seguridad** alimentaria; al tiempo que aumenta la demanda de **productos** para un **consumo rápido y cómodo** (por ej. patata congelada, platos preparados, etc.).

Gráfico 2.45: Razones de Elección de los Alimentos

Dos vectores rigen nuestro consumo: Salud y Rapidez



Fuente: MAPA (2007b) con datos de TNS worldpanel

El consumidor demanda productos diferenciados y un surtido más amplio y la gran mayoría consume productos de marca blanca

Asimismo el consumidor demanda un **surtido más amplio** y especialmente **diferenciado**¹ como, por ejemplo, los productos “delicatessen”, los productos ecológicos, etc., que aunque en España todavía no han “despegado”, en Europa, el mercado de estos productos aumenta entre el 20% y el 40% cada año² (ver cuotas de mercado en gráfico 2.48). A su vez, aumenta la confianza del consumidor en las **marcas del distribuidor** (gráfico 2.46), siendo además **cada vez mayor** la **importancia** de estas marcas **en la alimentación envasada** (gráfico 2.47).

Gráfico 2.46: Consumo de productos de marca del distribuidor

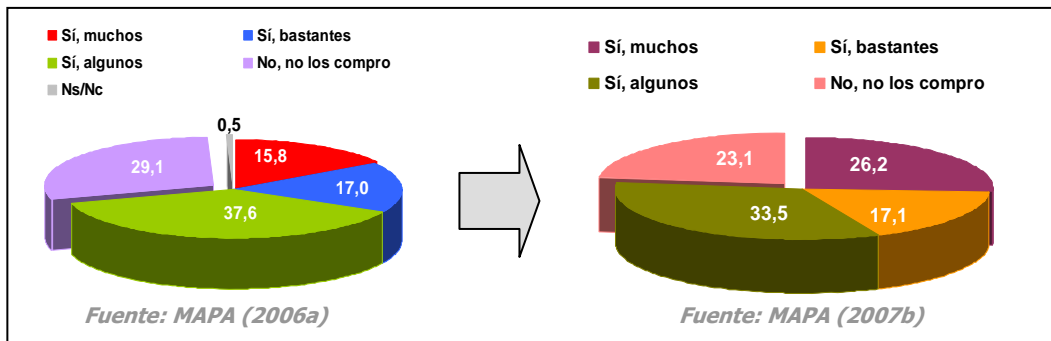
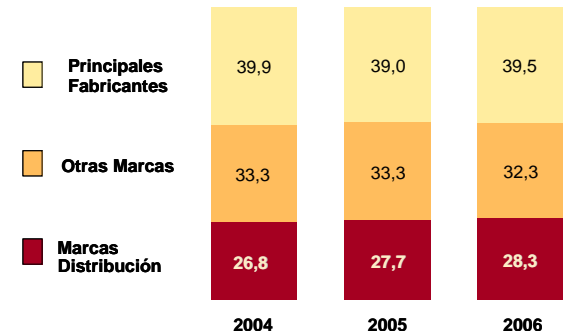


Gráfico 2.47: Relevancia de las marcas en la alimentación envasada

% Gasto total de Alimentación Envasada

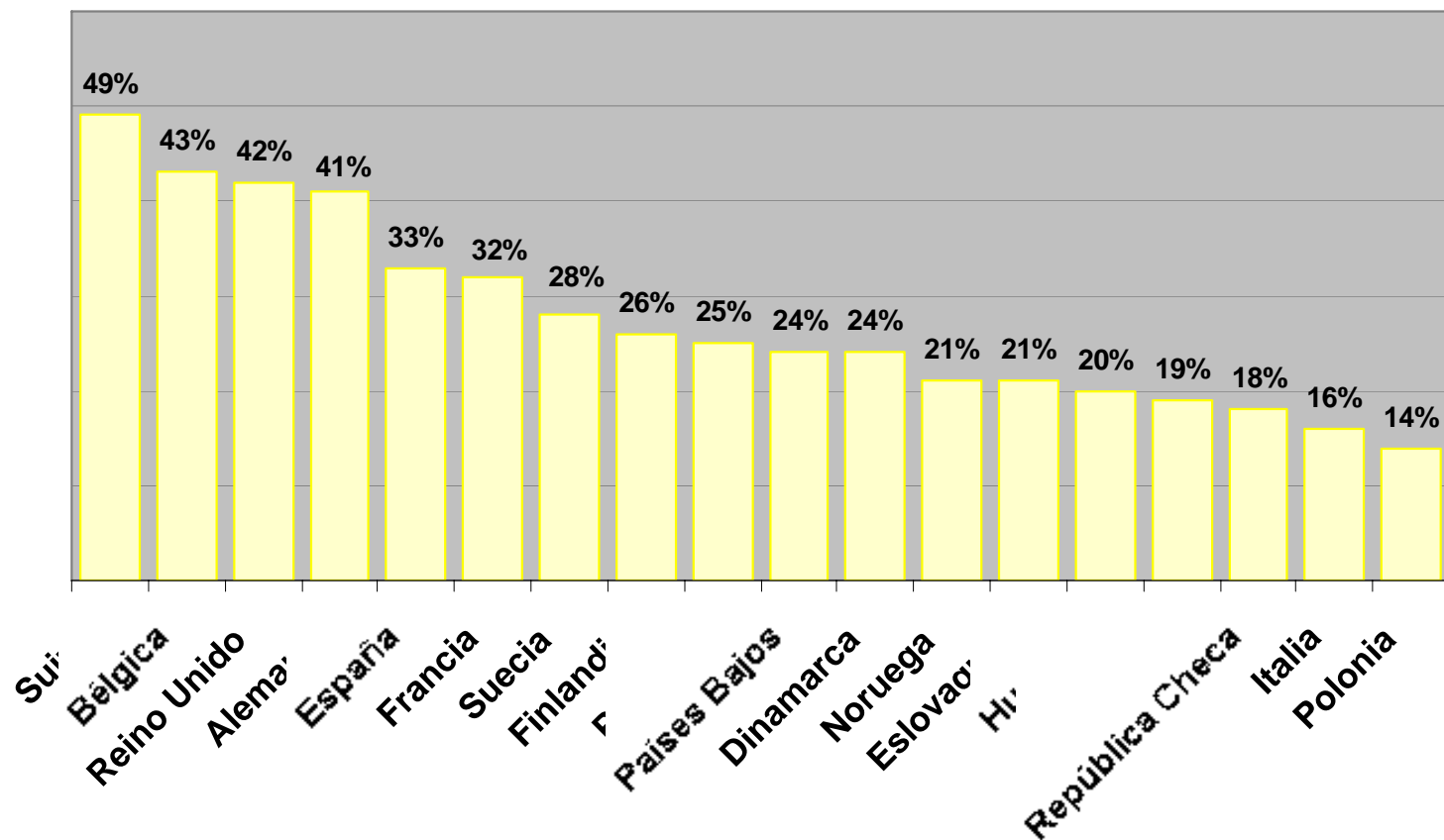


Fuente: MAPA (2007b) con datos de TNS worldpanel

¹ MAPA (2003a)

² Diario de la seguridad alimentaria consumaseguridad.com (2002)

Gráfico 2.48: Cuotas de mercado de las marcas de distribuidor



Fuente: PLMA's World Private Label (2007)

Los cambios sociodemográficos se ven reflejados en las pautas de consumo

Por otro lado, los cambios que se están produciendo en el ámbito sociodemográfico, con la aparición de nuevas clases de hogares están afectando a las pautas de consumo en los mismos (gráfico 2,49).

Gráfico 2.49: Cambios producidos en los hogares

Hogares emergentes...

Δ10,8%

Parejas jóvenes sin hijos

(7,3% de la población)²

- Alta propensión al gasto³.
- Alto consumo de alimentos preparados y asiduos al consumo fuera del hogar⁴.
- Son impulsivos y les preocupa la salud⁵.

Δ10,0%

Jóvenes independientes

(4,9% de la población)²

- Hedonistas y poco sensibles al precio¹.
- Innovadores e impulsivos¹.
- Dispuestos a pagar por soluciones que les ahorren tiempo¹.

Δ3,6%

Hogares monoparentales

(5,3% de la población)²

- Valoran productos de rápida preparación⁴.
- Acusan la falta de tiempo para comprar y cuidar la alimentación⁴.

Hogares mayoritarios...

Δ2,4%

Retirados

(21,9% de la población)²

- Grupo más numeroso en la población¹.
- Sensibles a los precios bajos¹.
- Planificadores y tradicionales¹.
- Cuidan su salud¹.

∇6,1%

Parejas con hijos de edad media

(18,3% de la población)²

- Importante papel prescriptor de los niños en la compra familiar¹.
- Buenos gestores del presupuesto familiar¹.

Δ0,0%

Parejas con hijos pequeños

(16,9% de la población)²

- Generan el ticket de alimentación más elevado¹.
- Pagarían a cambio de soluciones que les aporten tiempo¹.

¹ MAPA (2006b)

³ Lanación.com (2007)

⁵ Consumer.es (2006a)

² MAPA (2007b)

⁴ CincoDias.com (2006)

Las compras de alimentación en los nuevos canales de venta están creciendo en los últimos años

Cobran fuerza los **nuevos canales de venta** como las tiendas 24 horas, los establecimientos delicatessen o Internet y crecen en porcentaje de compradores (gráfico 2.50). Además cabe destacar que, actualmente, solamente el 3% de la población realiza sus compras a través de **Internet** (gráfico 2.51).

Gráfico 2.50: Nuevos canales de venta

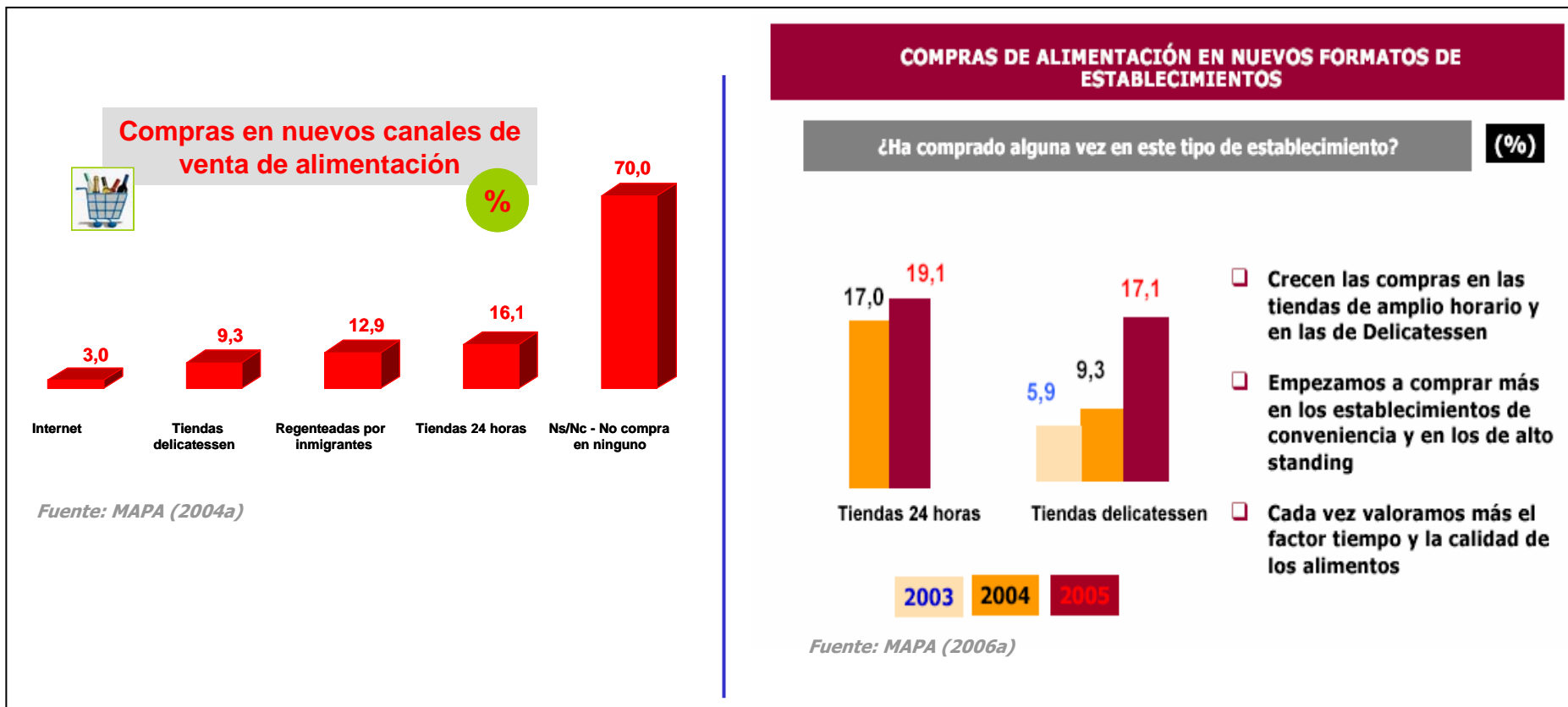
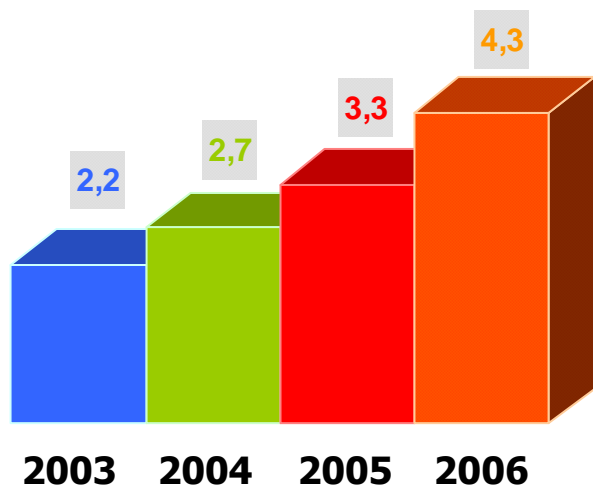


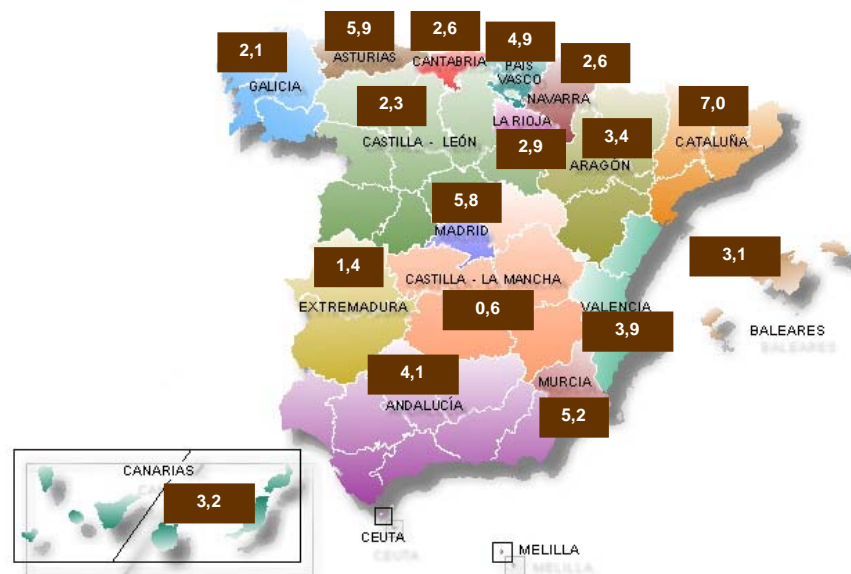
Gráfico 2.51: Compras de alimentación a través de Internet

¿Ha realizado alguna compra de alimentación a través de Internet?

Compra de alimentación a través de Internet (%)
(2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2007b y MAPA 2006a)



Fuente: MAPA (2006a)

2.

EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

- Marco socio económico y político
- Radiografía de la industria agroalimentaria
- La cadena de distribución alimentaria
- La logística alimentaria
- El consumo alimentario
- **Los precios en la alimentación**

Los precios para un mismo producto varían de una comunidad autónoma a otra y de un formato de venta minorista a otro¹

La evolución de los **precios de los alimentos** ha generado durante muchos años tendencias **inflacionistas**, si bien es cierto que, según el último informe publicado por el MITYC², se está avanzando hacia la **convergencia** con el nivel general de precios. A pesar de todo, persisten diferencias en el precio de un mismo producto...:

- ✓ ...**de una comunidad autónoma a otra**, siendo mayor la diferencia en los bienes perecederos que en los alimentos envasados.
- ✓ Las razones son, entre otras, el denominado “efecto frontera” (en el caso de las comunidades próximas a Francia y Portugal), los mayores costes de comercialización y el poder adquisitivo de cada zona.

Por otra parte, se observa que **cada formato** de distribución minorista **maneja un precio más bajo** que el resto en cierto tipo de productos (gráfico 2.52):

- ✓ En **comercios especializados: frutas y verduras**.
- ✓ En **pequeños y medianos supermercados: pescados y carnes**.
- ✓ En **hipermercados** (y grandes supermercados): alimentación **envasada**.

Otros factores que también repercuten en el precio de los diferentes productos son los que se muestran en el cuadro 2.10.

Gráfico 2.52: Diferencias de precios entre formatos y por producto

(diciembre de 2006)

TIPO	Frutas y verduras	Pescados	Carnes	Alimentación envasada
Comercio Especializado	100	111	100	N.P.
Grandes Supermercados	119	105	105	102
Hipermercados	107	101	105	100
Medianos Supermercados	110	100	102	103
Mercados Municipales	109	111	100	N.P.
Pequeños Supermercados	108	106	101	103

(octubre 2005 - octubre 2006)

TIPOS	Frutas y verduras	pescados	carnes	Alimentación envasada
Mercados Municipales	0.4%	5.3%	6.2%	
Comercio Especializado	2.0%	1.4%	6.6%	
Hipermercados	5.1%	6.7%	7.0%	3.5%
Grandes Supermercados	5.9%	3.7%	5.5%	3.1%
Medianos Supermercados	4.8%	2.7%	5.5%	2.9%
Pequeños Supermercados	-1.4%	5.5%	4.4%	2.9%

Fuente: MITYC (2006a)

Cuadro 2.10: Factores que repercuten en los precios de los productos alimentarios

Factores	Efectos en precios	
	Productos envasados	Productos frescos
Mayor concentración	Mayor	Mayor
Mayor tamaño establecimiento	Menor	Menor
Hipermercado	Menor	Mayor
Supermercado grande	Menor	Mayor
Pertenecer a central compras	Menor	Menor
Mayor renta provincial	Mayor	Mayor

Fuente: MITYC (2006a)

Los precios en origen han experimentado un incremento del 200% en destino

Cuadro 2.11: Precios de productos frescos en origen y destino

Semana 22, del 28 de mayo al 3 de junio de 2007

PRODUCTOS	Unidades	Origen	Mayorista	Destino	Incremento
Ternera de 1ª A	Kg	3,37	-	14,13	319,3%
Cordero pascual 1ª	Kg	4,19	-	9,75	132,7%
Cerdo 1ª	Kg	1,4	-	5,84	317,1%
Conejo de granja	Kg	2,47	-	5,8	134,8%
Pollo fresco	Kg	1,92	-	2,78	44,8%
Huevo clase M	docena	0,6	-	1,22	103,3%
Merluza 2,5 a 5 kg G.S.	Kg	5	8,17	17,72	254,4%
Pescadilla de 1,5 kg	Kg	3,66	5,5	10,88	197,3%
Sardinas	Kg	1,16	1,58	3,69	218,1%
Anchoa o boquerón	Kg	3	3,69	7,07	135,7%
Gallos	Kg	4	5,7	11,76	194,0%
Jurel	Kg	0,77	2,2	4,79	522,1%
Bacaladilla	Kg	1,08	1,68	3,53	226,9%
Caballa	Kg	1,56	2,15	3,89	149,4%
Trucha	Kg	1,9	2,6	4,71	147,9%
Salmón	Kg	3,34	3,93	9,18	174,9%
Chirla	Kg	2,34	3,03	8,71	272,2%
Mejillón	Kg	1,05	1,51	3,07	192,4%
Patata	Kg	0,31	0,37	0,88	183,9%
Acelga	Kg	0,39	0,65	1,42	264,1%
Calabacín	Kg	0,24	0,53	1,5	525,0%
Cebolla	Kg	0,46	0,67	1,3	182,6%
Judía verde plana	Kg	1,24	1,84	3,46	179,0%
Lechuga romana	unidad	0,22	0,54	0,93	322,7%
Pimiento verde	Kg	0,89	1,09	2,59	191,0%
Tomate liso para ensalada	Kg	0,32	0,59	2,09	553,1%
Zanahoria	Kg	0,35	0,49	1,01	188,6%
Plátano	Kg	0,31	0,77	1,65	432,3%
Manzana golden	Kg	0,58	0,78	1,7	193,1%
Pera de agua o blanquilla	Kg	0,4	1,14	1,81	352,5%
Limón	Kg	0,15	0,54	1,3	766,7%
Clementina	Kg	-	-	-	-
Naranja	Kg	0,18	0,7	1,35	650,0%

En el cuadro 2.11 se muestran los precios de los **productos frescos** correspondientes a la semana 22 (2007) de varios productos frescos en origen y destino, así como el **incremento** que han experimentado en el tránsito de origen a destino.

Por término medio, el **incremento** ronda el **200%**, habiendo productos en los que este porcentaje se supera considerablemente (entre otros, zanahoria, limón, clementina o plátano, por ejemplo).

Fuente: MAPA (2007a)

3.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Un nuevo marco socio-económico y político¹

- La **E.L.**, cuyo objetivo es convertir a la UE en la economía más dinámica y más competitiva del mundo para 2010², ha marcado un nuevo contexto político y económico que ha obligado a los Estados Miembros al desarrollo de políticas empresariales orientadas hacia la **competitividad de las empresas** y el **crecimiento económico**, en respuesta a un **contexto internacional** cada vez más **globalizado y competitivo**.
- La **ampliación de la UE** -con la incorporación de los PECOS- y el desmantelamiento de los aranceles han supuesto el incremento de las transacciones comerciales de materias primas agrícolas que conlleva el incremento de la competencia en el mercado.
- La **PAC**, en respuesta a la E.L., acarrea consecuencias como: el recorte de las subvenciones, el cumplimiento de estándares en materia de medio ambiente, en seguridad alimentaria y en bienestar de los animales.
- La presión social ha obligado a la legislación a implantar **prácticas agrícolas, ganaderas e industriales, compatibles con el medio ambiente**, así como a fomentar el desarrollo de productos reciclables y el uso de tasas o impuestos ecológicos.
- **La irrupción de nuevos competidores en los denominados países emergentes, la Directiva Bolkestein con la consecuente liberalización del sector servicios, el PACI, el PMCC, etc.** son factores que van a tener su efecto sobre los operadores económicos a nivel nacional e internacional.

El nuevo contexto mundial requiere una mayor competitividad y eficiencia en las empresas agroalimentarias

¹ Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobierno de Navarra (2006)

² Unidad de Análisis y Prospectiva (UAP), SG de Planificación Económica y Coordinación Institucional. Subsecretaría MAPA (2006)

El mercado de la alimentación en España: características generales¹

- **Gran heterogeneidad:** debido a la cantidad y variedad de los sectores que engloba. Es un **sector clave en la economía** española aportando el 12% del valor añadido y empleando casi al 15% de la mano de obra².
- **Alta atomización** (31.824 empresas en 2005, de las cuales el 96,54% son pequeñas empresas²). Esta **falta de dimensión** limita la competitividad y el desarrollo de las empresas, ya que no pueden beneficiarse de las economías de escala ni invertir para aportar un mayor valor añadido a sus productos, y tampoco pueden responder a las crecientes exigencias del consumidor (trazabilidad, seguridad alimentaria, etc.).
- **Insuficiente vertebración sectorial:** las organizaciones sectoriales tienen escasa representatividad (apenas el 25% de las industrias están representadas) y, por tanto, no resultan un apoyo sólido y efectivo para llevar a cabo las acciones precisas y tratar con las AA.PP.
- **Carácter rural:** más de la mitad de las empresas están ubicadas en municipios de menos de 10.000 habitantes debido a la necesaria proximidad a los centros de aprovisionamiento de las materias primas, lo que limita su acceso a servicios externos necesarios para su desarrollo (informática, control de calidad, etc.) y dificulta su acceso a la demanda.
- **Desequilibrio en la capacidad de negociación:** el proceso de concentración e internacionalización de las empresas de la distribución aumenta su poder para fijar precios y especificaciones, que limitan los beneficios de sus proveedores, a la vez que hacen necesaria la realización de mayores inversiones por su parte.
- **Comercio exterior:** a pesar de la excelente relación calidad-precio de los productos españoles, la tasa de cobertura se sitúa en torno al 66,4%, es decir, en déficit².

La gran atomización de la industria limita la competitividad y el desarrollo de las empresas, en su mayoría pequeñas

¹ MAPA (2001b)

² FIAB (2005a)

La cadena de comercialización alimentaria: los principales agentes

- El **cooperativismo**: menor evolución del cooperativismo español en comparación con sus homólogos europeos (falta de dimensión, inferior peso en la cadena, cuota de mercado, etc.) y peso desigual por subsectores y zonas geográficas. Existe una tendencia creciente a la agrupación en cooperativas de segundo grado¹.
- La **Red de MERCAS**: es un agente importante en la comercialización de productos sin transformación industrial. La progresiva concentración de los mayoristas en destino -principales usuarios de los MERCAS- ha provocado la disminución de la competencia existente entre éstas².
- Las **centrales de compras**: en España había 67 Centrales de Compras en 2004, siendo también un sector sometido a una fuerte concentración empresarial. El país referente es Alemania, donde el comercio independiente tiene un porcentaje del 9%, mientras que en España alcanza un 50%³.
- La **distribución minorista**: destacan **las grandes superficies de alimentación** que presentan una fuerte concentración empresarial y un alto grado de rivalidad, que se traduce en una presión a la baja en los precios. En los formatos comerciales, destacan el aumento de la cuota de mercado de los supermercados que, por su proximidad y grado de variedad en el surtido, son los más apreciados por el consumidor (44,7% de las compras de los hogares en alimentación). El **comercio tradicional** sigue teniendo un peso importante en el comercio minorista español, principalmente en la alimentación fresca (el 39,3% de las compras de los hogares en 2005)³.
- A su vez, se están dando **movimientos de integración** aguas-arriba (en el caso de las fases iniciales) y aguas-abajo (en el caso de las fases más avanzadas) para obtener una mayor participación en la generación de valor añadido y, por ende, en el margen obtenido.

Aumento de la concentración y, en consecuencia, de la competencia en todos los eslabones de la cadena de comercialización

¹ MAPA (2001a)

² Dirección General de Política Comercial, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, MITYC (2005)

³ Anceco (2005)

⁴ MITYC (2006c)

Principales problemas de las pymes y las cooperativas agrarias

Del análisis documental realizado, así como del trabajo de campo (Anexo II) llevado a cabo con la parte productora y la distribución, se desprenden una serie de problemas y necesidades que les son comunes a las pymes y a las cooperativas agrarias:

- Falta de visión e iniciativa empresarial, aversión al riesgo y escasa cultura empresarial.
- Falta de dimensión y problemas inherentes al reducido tamaño de las explotaciones (escasa capacidad de inversión, de financiación y negociación).
- Escasez de mano de obra cualificada.
- Insuficiente organización sectorial y representatividad para actuar como interlocutores ante las AA.PP. y la sociedad.
- Escasa orientación de mercado y capacidad para diferenciar productos.
- Comercio exterior poco desarrollado.
- Falta de control sobre los canales de comercialización.

Si bien las pymes y las cooperativas comparten una serie de problemas, existen también otras **necesidades y problemas que son más propios del cooperativismo**:

- Base social envejecida.
- Estructura organizativa mejorable y rigidez de los órganos de gobierno.
- Inestabilidad en aspectos como la calidad, el volumen, etc. para ofertar una gama completa.
- Bajo grado de integración entre la dimensión productiva y la comercial.

Necesidad de una mayor profesionalización y cultura empresarial en las pymes y cooperativas agrarias

La cadena de comercialización alimentaria: cambios producidos

- Desde comienzos de los años noventa, se ha pasado de un enfoque productivo a una **visión de mercado**, donde el consumidor se convierte en el protagonista indiscutible y objetivo de las actuaciones de la industria.
- La satisfacción de dichas expectativas requiere una **actuación conjunta** de todos los eslabones de la cadena de comercialización. Así, se están produciendo diversas operaciones de integración vertical, colaboraciones y alianzas estratégicas con el fin de ser más competitivos y satisfacer las necesidades del cliente.
- Existe un claro **desequilibrio de poder** entre los diferentes eslabones. La mayor concentración en las fases más avanzadas de la cadena ha conferido a estos agentes un mayor poder de negociación. Además, su situación privilegiada -cercana al consumidor- les permite imponer condiciones con el objetivo de satisfacer las expectativas de aquel, trasladándolas a su vez al resto de la cadena.
- En consecuencia se produce una **desigualdad en el reparto de márgenes** entre los agentes, debido al escaso protagonismo de algunos de ellos (principalmente las explotaciones agrícolas y ganaderas), que dificulta la realización de inversiones por parte de los mismos y, por tanto, participan en menor grado en el valor añadido total generado en la cadena.
- Asimismo, se está produciendo un **excesivo encarecimiento de los productos alimentarios** a su paso por los distintos agentes de comercialización, tendencia que la Administración Pública trata de frenar por medio de una mayor transparencia a través del Observatorio de Precios de los Alimentos.

Desequilibrio de poder y, por tanto, de reparto de valor añadido entre los diferentes eslabones de la cadena

La logística alimentaria¹

- **Actividad esencial** de la intermediación comercial y especialmente crítica en la alimentación fresca.
- El **sector de los operadores logísticos** es un sector en crecimiento, y con una alta concentración empresarial, donde los diez primeros operadores tienen una cuota de mercado del 50%.
- El **sector de la alimentación y bebidas** es uno de sus principales clientes, demandando un tercio de los servicios que prestan¹.
- Su **coste** sigue representando una parte significativa del precio pagado por los consumidores y absorbe en torno a un tercio del valor añadido de las empresas y distribuidores de alimentación.
- El **grado de externalización** de los servicios logísticos es aún reducido, mostrándose grandes diferencias en la demanda de los diferentes servicios prestados y siendo el transporte el más demandando.
- Sin embargo, se observa una **tendencia al alza en la externalización de los procesos logísticos** por parte de los productores y distribuidores y, más concretamente, en la contratación por parte de las grandes empresas de una **gestión logística integral**.
- Las **tendencias** apuntan a una mayor concentración, a una mayor cobertura de la cadena de suministro, producción y distribución y a la adopción de estrategias basadas en la calidad y la adaptación a las necesidades de los clientes.

La externalización de los procesos logísticos está creciendo entre las empresas productoras y distribuidores de alimentación

¹ DBK (2004)

El consumo alimentario

- Los cambios demográficos y la propia evolución de la sociedad, han hecho variar el perfil del consumidor y esto se ha traducido en la aparición de **nuevos hábitos de consumo en la alimentación**: demandando productos de mayor calidad, un surtido más amplio y diferenciado, un aumento de la confianza hacia las marcas de los distribuidores, un mayor interés por las certificaciones medioambientales, la búsqueda de una mayor información sobre los productos que consumen, una mayor preocupación por la seguridad alimentaria, una demanda de productos para un consumo rápido y cómodo, y una preferencia por lugares próximo para realizar la compra.
- Asimismo, **irrumper nuevos canales de venta** desconocidos hasta hace bien poco, como Internet y el comercio electrónico, los delicatessen y los establecimientos 24 horas.

El consumidor exige mayor información, seguridad, calidad, valor y respeto al medio ambiente en la compra de productos alimenticios

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- **Objetivo final**
- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Objetivos a corto

Objetivo final

ALCANZAR Y / O CONSOLIDAR LA **RENTABILIDAD** DE LAS EXPLOTACIONES AGROALIMENTARIAS QUE GARANTICE SU **SUPERVIVENCIA A LARGO PLAZO**

- La realidad actual de la industria agroalimentaria es un ejemplo más de lo que está ocurriendo en muchas industrias y mercados en todo el mundo: los mercados se han globalizado y se podría decir que prácticamente no existen fronteras, aumenta progresivamente la competencia y se reduce el número de operadores.
- Dentro de este panorama competitivo, analizando las empresas del sector agroalimentario, se distingue entre:
 - **Aquellas que han sabido reaccionar a los cambios** producidos y que han conseguido afianzar una posición de futuro en el sector (principalmente las grandes empresas de distribución).
 - **Aquellas que no han respondido a los retos** que ha ido planteando su entorno y se encuentran en una posición débil que, al limitar sus márgenes, pone en peligro su supervivencia en el largo plazo (principalmente **las explotaciones agroalimentarias**).
- Por tanto, el **objetivo final** de estas explotaciones debe ser alcanzar y / o consolidar -en el caso de empresas que ya hayan comenzado a trabajar en este sentido- unos niveles de rentabilidad que, sostenidos en el tiempo, les garanticen la supervivencia en el largo plazo.

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Objetivo final
- **Objetivos estratégicos**
- Objetivos específicos
- Objetivos a corto

Objetivos estratégicos -Cont.-

I. LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL VALOR GENERADO A LO LARGO DE LA CADENA ALIMENTARIA

- Las crecientes exigencias en materia de calidad, seguridad alimentaria, etc., aunque conllevan grandes inversiones para las pequeñas explotaciones agrícolas, también han supuesto una gran **oportunidad**: la apertura de un nuevo campo de acción para los productores que, hasta el momento, estaban alejados del consumidor. En este sentido, una respuesta efectiva a las nuevas necesidades del consumidor, les puede permitir generar un mayor valor añadido -no hay que olvidar que disfrutaban de una **posición privilegiada**, al encontrarse en el inicio de la cadena alimentaria, con un mayor control del alimento desde su origen¹.
- Las pymes y cooperativas alimentarias, además de aprovechar esta oportunidad, si quieren garantizar su supervivencia, deben tener en cuenta que:
 - El mayor valor añadido en la cadena se genera en los últimos eslabones de la cadena.
 - Los principales agentes están efectuando movimientos que les permite abarcar más eslabones y, por tanto, aumentar la solidez de su posición en la cadena y generar un mayor valor añadido.
- Las pymes deben, por tanto, establecer como objetivo estratégico **dejar de ser meros suministradores de materias primas** y, al igual que sus competidores, avanzar hacia nuevos eslabones de la cadena alimentaria como **la transformación y la comercialización**¹, que les permitirá tener una mayor participación en el valor que se genera. Cuestión que, por otra parte, es muy valorada por la distribución organizada, tal y como se desprende del Anexo II, dado que la distribución tiende a evitar los intermediarios y a trabajar con los productores que abarcan una mayor parte de la cadena de valor.
- Existen numerosos ejemplos de pymes que se han lanzado a la conquista de nuevos eslabones de la cadena como es el caso de **Viñaoliva**, grupo cooperativo que actúa en los sectores del vino, la aceituna y el aceite, y que ha iniciado proyectos de transformación final contando con sus propios laboratorios, bodegas, embotelladoras, etc.²

Objetivos estratégicos -Cont.-

II. ALCANZAR UNA DIMENSIÓN EMPRESARIAL COMPETITIVA

- Evidentemente, el éxito en la lucha por la captación del valor añadido generado en la cadena alimentaria entre sus operadores lo alcanzarán aquellas empresas que hayan afianzado una posición fuerte en el mercado.
- Éste no es el caso de las pequeñas explotaciones agrícolas, que se enfrentan a empresas altamente concentradas e incluso presentes en dos o más eslabones de la cadena alimentaria. Es difícil, por tanto, que en este caso “David” gane a “Goliat”. El resultado de este desequilibrio de fuerzas es, por tanto, una menor rentabilidad de las explotaciones agrícolas.
- Si las explotaciones agrícolas, o las pymes y cooperativas agrarias en las que se integran, quieren sobrevivir a largo plazo pudiendo optar a la generación de un mayor valor añadido, tienen que fijarse como segundo objetivo estratégico el aumento de la dimensión empresarial **hasta alcanzar un nivel que les permita competir con los pesos pesados de la industria.**
- **Una de las vías** que han escogido algunas explotaciones agrícolas ha sido la de optar por el **asociacionismo agrario** (principalmente a través de las fórmulas de las cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación), ya que les permite incrementar los volúmenes de mercancías negociados y alcanzar una mayor especialización. Así, por ejemplo, se podría citar a **Cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP)**, una cooperativa de base a la que se han adherido 14.000 socios¹ y que ha pasado de facturar 153 millones de euros en 1999² a los 233 millones de euros en 2005³. También se podría nombrar a **Hojiblanca**, que agrupa a 45 cooperativas de base⁴ y se ha convertido en el mayor productor mundial de aceite⁵.

¹ Covap (2007)

² Agriberia (2001)

³ Portal de Materias Primas y Piensos de CCAE (2006)

⁴ Hojiblanca (2007b)

⁵ Hojiblanca (2007c)

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Objetivo final
- Objetivos estratégicos
- **Objetivos específicos:**
 - **Los autónomos y las pymes independientes**
 - Las cooperativas de base
 - Las cooperativas de segundo grado
- Objetivos a corto

Objetivo para los autónomos y para las pymes independientes

OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS EXPLOTACIONES, ALCANZANDO, A SU VEZ, UN NIVEL DE CALIDAD DE VIDA ACEPTABLE

- Tanto los agricultores autónomos como las pymes que actúan de forma independiente en el primer eslabón de la cadena alimentaria desean, como mínimo, poder garantizar la supervivencia de sus explotaciones pero, además, también quieren obtener el máximo rendimiento empresarial posible. Además, este incremento del rendimiento tiene que poder conciliarse con un nivel de calidad de vida aceptable para los agricultores.
- La situación actual, con la predominancia de explotaciones agrícolas de **tamaño pequeño** o “micro-explotaciones” unido a la **falta de una cultura de empresa** que potencie la innovación y las **iniciativas empresariales**, hace que se genere un bajo valor añadido que lleva a unos bajos niveles de productividad.
- El **incremento de la productividad** de las explotaciones agrícolas, por tanto, no debería lograrse por medio de un incremento en el número de horas dedicadas por el agricultor al trabajo de sus tierras, ya que esto perjudicaría a su calidad de vida. En consecuencia, la mejor vía para incrementar el rendimiento empresarial, conciliándolo con cierta calidad de vida del agricultor, sería la realización de un mayor esfuerzo en la **generación de valor añadido**.
- Tal y como ya se ha expuesto anteriormente, el incremento del valor añadido generado es difícilmente alcanzable si no se cuenta con una adecuada dimensión competitiva, por lo que las pymes tienden a utilizar **fórmulas de asociacionismo agrario** que les faciliten la capacidad de inversión, el mejor acceso a los mercados y el asesoramiento técnico, legal, etc.

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Objetivo final
- Objetivos estratégicos
- **Objetivos específicos:**
 - Los autónomos y las pymes independientes
 - **Las cooperativas de base**
 - Las cooperativas de segundo grado
- Objetivos a corto

Objetivos para las cooperativas de base

I. OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PRODUCCIONES, APOYANDO EL LOGRO DE UNA CALIDAD DE VIDA ACEPTABLE PARA SUS SOCIOS

- Actualmente, el sistema agroalimentario está compuesto por complejos entramados económicos que interrelacionan a productores, industria transformadora, comercializadores y consumidores finales. Las posibilidades de confrontarse con éxito a este entramado crecen para aquellas explotaciones que se organicen en torno a un proyecto colectivo¹.
- Las cooperativas de base, en respuesta a los principios que son base del cooperativismo, actúan como un **elemento dinamizador** de la economía rural **contribuyendo a elevar el nivel económico general** de la zona geográfica en la que se ubican y, por tanto, aportando bienestar económico y social a la misma. Las pymes y los autónomos que optan por asociarse a una cooperativa de base, lo hacen con el fin de que éstas las apoyen en su búsqueda del máximo rendimiento empresarial para sus explotaciones.
- Este objetivo, tal y como se ha expuesto en el caso de las pymes independientes y los autónomos, es más fácilmente alcanzable cuando se trabaja con mayores volúmenes de mercaderías y se cuenta con una mayor capacidad de inversión, que es lo que precisamente pueden ofrecer las cooperativas de base a sus socios. No obstante, las cooperativas de base también presentan **limitaciones** al incremento del valor añadido principalmente generado por la falta de la dimensión necesaria para acometer la entrada a otros eslabones de la cadena alimentaria, la escasa profesionalización de su capital humano y gestión empresarial, el escaso poder de negociación frente a unos clientes de gran tamaño, etc.
- Por ello, muchas cooperativas de base han optado por **integrarse en estructuras de mayor dimensión** como las cooperativas de segundo grado.

¹ MAPA (2001a)

Objetivos para las cooperativas de base -Cont.-

II. INCREMENTAR LA BASE SOCIAL

- La situación actual del medio rural presenta una elevada edad media entre los titulares de las explotaciones agroalimentarias, que conlleva el envejecimiento de la base social de las cooperativas de base. Si a este aspecto le sumamos la problemática del relevo generacional de dichas explotaciones y la alta cultura individualista existente, se podría decir que las cooperativas de base se enfrentan a la necesidad acuciante de asegurar el mantenimiento de su base social en el largo plazo.
- Por otro lado, también se ha mencionado la necesidad de incrementar la dimensión económica de las cooperativas de base. Por lo tanto, el mantenimiento de la base social de las mismas al que se ha hecho referencia anteriormente, no es suficiente en el largo plazo. El objetivo que deben fijarse es aún más exigente: el **incremento sostenido y progresivo de su base social**, que les permita aumentar y diversificar la producción que comercializan en la industria agroalimentaria.
- Por último, las cooperativas de base tendrán que establecer los mecanismos necesarios para contrarrestar el despoblamiento rural, en especial el éxodo de la juventud, y para promover el asociacionismo entre las pymes independientes y los autónomos.

Objetivos para las cooperativas de base -Cont.-

III. MAXIMIZAR LAS SINERGIAS ENTRE LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS

- El incremento del número de explotaciones agrícolas asociadas a la cooperativa de base, con el correspondiente incremento del número de hectáreas productivas, es una vía para el incremento del rendimiento empresarial buscado, pero no es suficiente para asegurar la viabilidad de las explotaciones agrícolas en el largo plazo.
- Como se ha comentado, parte de la maximización del rendimiento provendrá de las mejoras implantadas y la generación de valor por parte de los propios agricultores, pero también la cooperativa de base tiene que actuar como **elemento multiplicador del rendimiento**, por medio de prácticas eficaces, la mejora de su operatividad, el incremento de su competitividad, etc. En definitiva, la cooperativa debe tener como objetivo la máxima generación de sinergias y la rentabilización de los activos que son puestos a su disposición.
- Estas sinergias deben ser no sólo aprovechadas sino promovidas e impulsadas para que se traduzcan en un mejor acceso a los mercados, un mayor poder de compra de materias primas, una fuerza comercial más potente, una mayor capacidad inversora, una mayor capacidad de investigación, etc.

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Objetivo final
- Objetivos estratégicos
- **Objetivos específicos:**
 - Los autónomos y las pymes independientes
 - Las cooperativas de base
 - **Las cooperativas de segundo grado**
- Objetivos a corto

Objetivos para las cooperativas de segundo grado

I. INCREMENTAR LA **SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD** DE SUS SOCIOS Y CLIENTES

- Uno de los principales objetivos de las cooperativas de segundo grado es asegurar e incrementar un nivel óptimo de satisfacción de sus clientes y de sus socios que favorezca la fidelización de los mismos en el largo plazo.
- Este objetivo combina la importancia de la satisfacción del cooperativista, presente como objetivo primordial, junto con **una nueva óptica**, más empresarial, de **poner al cliente como punto de referencia de las estrategias y decisiones** que adoptan las organizaciones.
- No conviene olvidar que, sin la satisfacción del cliente externo (es decir, el consumidor), difícilmente la cooperativa va a poder potenciar la generación de riqueza y su traslado al cliente interno (es decir, el agricultor / socio) con la consecuente mejora de su calidad de vida.
- En consecuencia, la búsqueda de la **satisfacción de ambos clientes** (cliente interno y cliente externo), debe considerarse primordial para la supervivencia a largo plazo del modelo cooperativo ya que, como empresas que son, no podrán sobrevivir si no responden a las necesidades de los clientes con una oferta de valor, ni tampoco si no consiguen mantener al socio cooperativista dando respuesta a sus expectativas.

Objetivos para las cooperativas de segundo grado -Cont.-

II. MAXIMIZAR LAS SINERGIAS ENTRE LAS COOPERATIVAS DE BASE

- El incremento del número de cooperativas de base asociadas a la cooperativa de segundo grado da lugar a una mayor dimensión económica que se traduce en una mayor concentración de los medios productivos y productos terminados, un mayor poder de negociación, etc.
- Por tanto, un objetivo básico para las cooperativas de segundo grado es actuar como **elemento multiplicador del rendimiento**. El efecto multiplicador vendrá sostenido por una estructura organizativa ágil y dinámica, que funcione y propugne prácticas empresariales dirigidas al incremento de la competitividad y eficiencia, tanto de la cooperativa como de sus socios.
- En definitiva, al igual que las cooperativas de base, las cooperativas de segundo grado deben trabajar por la **obtención de las máximas sinergias y rentabilización de los activos** puestos a su disposición, convirtiéndose en la mejor alternativa para las cooperativas de base para lograr sus objetivos.

Objetivos para las cooperativas de segundo grado -Cont.-

III. GENERAR UN MAYOR VALOR AÑADIDO

- Las cooperativas de segundo grado, debido a su mayor concentración de medios productivos, tienen una mayor oportunidad de generar un mayor valor añadido con una clara orientación al mercado que las cooperativas de base. Algunos ejemplos de las estrategias seguidas por estas cooperativas para alcanzar este objetivo han sido:
 - La **apertura a nuevos mercados**: la cooperativa de segundo grado "**Alicante**", integrada por ocho socios -cinco de ellos cooperativas de base-, destina el 50% de su producción (12 millones de kilos de uvas, frutas y hortalizas) a la exportación, fundamentalmente a países europeos¹.
 - La **especialización en un producto**: la Cooperativa **Aphihurdes** junto a **Reina Kilama** y **Sierras Andaluzas**, ha creado el consorcio de exportación "Miel de las Sierras de España", convirtiéndose en el consorcio de mayor producción de miel y polen en Europa, haciendo llegar al consumidor directamente la miel y el polen que producen².
 - La **diversificación de la gama de productos**: la Sociedad Cooperativa Limitada Bajo Duero -**Cobadú**- ha experimentado uno de los procesos de crecimiento más importantes del cooperativismo español gracias a la diversificación (integra a once cooperativas de ovino, cuatro de vacuno, cuatro de suministros, tres de porcino y dos de piensos³) y a la continua incorporación de socios (más de 9.000)⁴.
 - La creación de **grupos cooperativos transnacionales**: siete cooperativas de segundo grado del sector del vino han formado el consorcio **Vinispina** que agrupa productos con diferentes Denominaciones de Origen -Ribeiro, Penedés, Rioja, etc.-⁵ y se encuentra en negociaciones con el grupo francés OVS y el italiano Caviro para aliarse en la comercialización en EE.UU. de una gama de productos de calidad y diversos precios, muy diversificada⁶.

¹ Avance Empresarial (2007a) ⁴ Cobadu (2007b) ⁶ Eumedia (2007)

² Miguel, A. (2006)

⁵ CCAE (2006h)

³ Cobadu (2007a)

Objetivos para las cooperativas de segundo grado -Cont.-

IV. LOGRAR LA AUTONOMÍA COMERCIALIZADORA

- Ante el proceso de integración hacia atrás llevado a cabo por la distribución del que está siendo testigo la industria alimentaria, algunas cooperativas de segundo grado han optado por conseguir la autonomía comercializadora de sus propios productos y, también, **avanzar en la cadena alimentaria**, con el mismo objeto de captar el máximo valor añadido posible.
- Un ejemplo sería el de la sociedad cooperativa de segundo grado **Acenorca**, que agrupa a 24 cooperativas de base y que, además de elaborar aceitunas de mesa Manzanilla Cacereña¹, produce y comercializa aceite de oliva virgen extra con la Denominación de Origen (DOG) Gata-Hurdes bajo las marcas Xálima y Cáparra².
- Otro ejemplo es el de Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA), que ha creado una cooperativa de tercer grado, **Óleo-España S.C.A.**, la cual asocia a tres Cooperativas de Segundo Grado, que a su vez asocian a nueve Cooperativas de Primer Grado. Dicha cooperativa se ha fijado como reto comercializar directamente a través de los diferentes canales de distribución su aceite de oliva virgen de variedad picual³.

¹ *Acenorca (2001a)*

² *Acenorca (2001b)*

³ *Fundación para la promoción y el desarrollo del olivar y del aceite de oliva (2007)*

Objetivos para las cooperativas de segundo grado -Cont.-

V. ALCANZAR UNA NOTORIEDAD E IMAGEN DE MARCA

- Las cooperativas agrícolas comercializan sus productos principalmente a granel, adoptando la consideración de **productos genéricos** o “commodities”. Esta realidad no beneficia a los agricultores ya que, de esta manera, sus productos acaban siendo comercializados bajo la enseña de sus clientes.
- Sin embargo, en los últimos tiempos, el sector es testigo de la iniciativa de algunas cooperativas de segundo grado que **crean marcas propias** -como, por ejemplo, **Actel** con las marcas Actel, Newton y Mama Fruta-, asumiendo los costes inherentes a su lanzamiento y el riesgo correspondiente, con el objetivo de captar para sí y no ceder ese valor añadido que genera la posesión de una marca conocida y valorada por los consumidores.
- La creación y promoción de marcas propias cooperativas conlleva las siguientes **ventajas**¹:
 - Permiten una adecuada diferenciación de productos de distintas calidades o características, aunque sean producidos por la misma empresa.
 - Aportan una mayor estabilidad a las ventas, cuando los consumidores son fieles a sus productos en la medida en que les proporcionan razones para comprarlos.
 - Una marca conocida facilita la introducción de nuevos productos de la cooperativa con un menor esfuerzo comercial.
 - Permite defenderse contra la intensa competencia por precio, al tiempo que puede permitir una diferenciación de la oferta dirigida a distintos segmentos del mercado.
 - Mayor poder de negociación frente a los consumidores y posible colaboración con las mismas debido a que los consumidores esperan que éstos comercialicen la marca de la cooperativa.
 - La utilización de marcas registradas ayuda a defenderse de la imitación.

¹ Delgado, M.E. y Arcas, N. (2004)

4. OBJETIVOS PARA LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Objetivo final
- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- **Objetivos a corto**

Objetivos a corto

I. TENER UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO

- El primer paso, y quizá el más importante, para los autónomos, las pymes y las cooperativas agrícolas es **pasar de una orientación de producción a una orientación de mercado**. Este cambio de perspectiva se viene observando desde ya hace mucho tiempo en otros sectores de actividad. Sin embargo, en el caso de la agricultura es un proceso que no ha acabado de cuajar de forma generalizada debido a sus características diferenciales (altísima atomización unida a la protección legislativa de la producción).
- Sin embargo, la globalización y la mayor competitividad, cada vez más presentes en este sector, obligan a que se tenga que hacer un esfuerzo final por alcanzar una mayor orientación al consumidor para la consecución de los objetivos a largo plazo fijados para el conjunto de los agentes.
- Este cambio de perspectiva, además, debe venir de la mano de un **cambio en la mentalidad del agricultor** y de los órganos de gobierno de las pymes y cooperativas, con el fin de empezar a gestionar las explotaciones agrícolas desde una óptima empresarial.
- Un ejemplo de este nuevo enfoque empresarial que va abriéndose paso en el sector agrícola es el de **InterCoop Grupo Cooperativo** cuya misión reza de la siguiente manera: “Planificar, controlar la gestión y ejecutar estrategias de las empresas socias y participadas al objeto de cumplir con los fines de generación de valor, prestación de servicios y representación, bajo la aplicación de los principios de calidad, participación, transparencia y cooperación, generando sinergias entre todos los componentes de la organización”¹.

¹ InterCoop (2004)

Objetivos a corto -Cont.-

II. ALCANZAR UNA MAYOR INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS VENTAS

- La mayor liberalización y apertura de los mercados incrementará la competencia, pero también debería impulsar un crecimiento de las ventas provenientes de los mercados exteriores en las cuentas de explotación de las cooperativas y pymes agroalimentarias.
- A pesar de que muchas pymes y cooperativas españolas ya están inmersas en la internacionalización en un mayor o menor grado, posiblemente todavía se encuentran lejos del grado de internacionalización conseguido por algunas cooperativas referentes europeas como:
 - La Sociedad de Difusión Internacional Agro-Alimentaria (**SODIAAL**). Este grupo cooperativo francés es una de las principales empresas del sector lácteo en Europa con la comercialización de sus marcas Yoplait -en productos lácteos frescos-, Candia -en leches de consumo-, Les Fromageries Riches Monts -en el sector queso-, etc. y también exporta sus productos al mundo entero, por medio de un sistema de franquicias¹.
 - Unicopa**, grupo agroalimentario cooperativo francés que trabaja la cadena desde la materia prima hasta la distribución a través de tres filiales cada una dedicada a una actividad (cerdo, leche y aves)² que comercializan el 30% de la producción en 50 países de Europa, Oriente Medio, Asia y América del Sur³.
 - Arla Foods**, cooperativa resultado de la fusión de la sueca Arla y la danesa MD Foods, agrupa a 10.600 productores de leche y es la segunda empresa europea más importante en este sector. Sus principales mercados son Reino Unido, Suecia y Dinamarca y además operará mediante filiales en los 19 principales mercados exteriores de leche⁴.
 - Conserve Italia**, cooperativa hortofrutícola italiana que agrupa a 50 cooperativas de base y factura 962 millones de euros y tiene el control de diversas sociedades situadas en Francia, España, Gran Bretaña, Alemania y Polonia⁵, que le aportan el 40% de sus ingresos. Sus principales líneas de producto son zumos y bebidas a base de fruta y conservas de tomate⁶.

¹ *Sodiaal (2007a)* ⁴ *Arla Foods (2000–2007)*

² *Unicopa (2005a)* ⁵ *Conserve Italia (2006b)*

³ *Unicopa (2005b)* ⁶ *Conserve Italia (2006a)*

Objetivos a corto -Cont.-

III. AUMENTAR LA AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA FINANCIERA

- Los desarrollos empresariales necesarios en este entorno crecientemente competitivo exigen una **elevada capacidad inversora**, que apenas pueden alcanzar las explotaciones agrícolas incluso beneficiándose de las subvenciones y programas de ayuda europeos, aspecto al que se suma el difícil acceso que tienen a la financiación externa.
- Y, sin embargo, en el futuro se avecinan **cambios en la Política Agrícola Común**. Ante este panorama, nada alentador, las empresas agrícolas deben plantearse como objetivo ir alcanzando progresivamente una mayor autonomía e independencia financiera.

Objetivos a corto -Cont.-

IV. INCREMENTAR EL VALOR DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

- Si se quiere ir captando una mayor porción del total del valor añadido generado en la cadena de producción, habrá que fijarse como objetivo más cercano, la agregación de dicho valor -siempre desde la óptica del consumidor, que como se ha mencionado se convierte en el punto de referencia de las actuaciones empresariales- a los productos y servicios que se comercialicen.
- El incremento en el valor de los productos o servicios se puede conseguir por medio de diferentes caminos:
 - **Incrementando el valor añadido real:**
 - **Mejorando en la calidad de los productos:** la diferenciación de los productos por medio de la calidad puede contribuir al incremento en las ventas y, en ocasiones, en los precios fijados por las cooperativas y las pymes agroalimentarias. Un ejemplo al respecto es el de **Copaga** que, desde 2002, dispone de la certificación ISO 9001-2000 de todo su proceso de producción y comercialización de piensos, así como la certificación CALITAX de trazabilidad de los piensos¹.
 - **Mejorando en la calidad de servicio:** al igual que en el caso de la calidad de producto, la calidad de servicio permite también la diferenciación de las pymes y cooperativas. A este respecto, la cooperativa francesa **Union Champagne**, vende sus productos bajo la marca De Saint Gall a través de circuitos de restauración de alta gama, bodegueros y supermercados como Marks & Spencer; servicio que ha completado con la venta por correspondencia, que permite a sus clientes más fieles beneficiarse de ofertas especiales de manera regular².
 - **Incrementando el valor añadido perceptual:**
 - **Incrementando y mejorando la comunicación:** El mercado agrario es excedentario, por lo que interesa que el producto tenga un nombre y la confianza del consumidor. Si la comunicación se trabaja bien es un valor que se añade al producto. Ésta ha sido la estrategia seguida por **Hojiblanca**, que ha hecho un fuerte esfuerzo en campañas de promoción, hasta llegar a ser una de las principales marcas aceiteras inversoras en publicidad³.

Objetivos a corto -Cont.-

V. INCREMENTAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

- Entre los objetivos a corto que se tienen que marcar las cooperativas y las pymes agroalimentarias, el incremento de la eficiencia empresarial debería ser uno de los primordiales. No hay que olvidar que si lo que se quiere es conseguir mejorar la rentabilidad de las explotaciones, no sólo debe buscarse el incremento del valor generado, sino que también debe producirse una mejora de la eficiencia que revierta en una mayor competitividad y en una reducción de costes.
- El logro de una mayor eficiencia empresarial puede conseguirse a través de **múltiples vías** (incremento de la cualificación del personal, mejora de la gestión empresarial, incremento del conocimiento de los mercados, disminución de los costes de producción, innovaciones tecnológicas, etc.), todas ellas con un impacto mayor/menor y más o menos directo sobre los resultados empresariales, sobre todo en función de los puntos fuertes, débiles y necesidades de cada cooperativa o pyme en cuestión.
- Una de las vías que se ha utilizado para agilizar la actividad empresarial en la búsqueda de la minimización de los costes productivos ha sido la creación de centrales de compras para el suministro de materias primas. Por ejemplo, en Holanda, existen cooperativas de compras de segundo grado como **Cebeco** que, gracias a su tamaño, han podido realizar las inversiones necesarias para crear sus propias fábricas con el objeto de facilitar el mejor precio en los suministros al agricultor y al ganadero¹.

¹ Juliá, F. y Marí, S. (2002)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

▪ Introducción

- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Las explotaciones y cooperativas agroalimentarias necesitan crecer de una forma organizada...

Después de la realización de una síntesis del panorama actual, no muy alentador, al que se enfrentan las explotaciones agrícolas y las cooperativas agroalimentarias se ha expuesto cuál debe ser el objetivo final de las actuaciones puestas en marcha por las mismas en el futuro si quieren asegurar su supervivencia. Finalmente se abordará la **rentabilidad empresarial**.

Existe la evidencia empírica de que el aumento de la rentabilidad por medio del crecimiento en valor es sensiblemente superior al alcanzado por medio de la disminución de los costes¹. Por lo cual, se recomienda que se incremente la aportación de valor por parte de las explotaciones y las cooperativas con este fin. Para ello, se incide en la importancia de **alcanzar la dimensión empresarial suficiente** que les permita acometer las inversiones y las mejoras que hagan posible dicho incremento en el valor.

Por tanto, queda claro que una necesidad básica de estas organizaciones es **crecer**. Es por ello que, en este apartado de recomendaciones para las pequeñas explotaciones y cooperativas, se le otorga un peso significativo al tema del crecimiento empresarial que se recoge en el primer epígrafe: recomendaciones estratégicas.

En este epígrafe, se tratan **dos cuestiones básicas** que todas las empresas se plantean cuando quieren crecer:

- **¿Hacia dónde** voy a crecer?, es decir, ¿qué vías de crecimiento existen y cuál es la adecuada para mi empresa?
- **¿De qué medios me voy a servir** para crecer?, es decir, ¿qué opciones existen y cuál es la adecuada para mi empresa?

En realidad, tal y como se comenta en dicho apartado, no existen fórmulas mágicas para el crecimiento de las empresas. Ninguna opción expuesta es buena o mala "per se". Cada empresa tendrá que analizar sus características intrínsecas, su cultura empresarial, sus potencialidades y debilidades, las particularidades del sector en el que se mueve, etc. para determinar la vía de crecimiento que más se ajusta a sus necesidades y potencialidades y los medios que va a emplear para lograr dicho crecimiento.

¹ Sainz de Vicuña, J. M.^a (2003)

...y, además, analizar el impacto del crecimiento en términos jurídicos y de mejora de su gestión interna

A continuación, la problemática del crecimiento empresarial se aborda desde otra perspectiva diferente en el siguiente epígrafe: la **perspectiva societaria** del crecimiento. Porque cuando una empresa decide internacionalizarse para crecer y escoge la creación de una nueva empresa como mejor vía de entrada, ¿bajo qué forma jurídica va a nacer dicha empresa? Esta es una cuestión de gran importancia que se deriva del crecimiento, puesto que no es lo mismo constituir una sociedad anónima, que una limitada o una sociedad cooperativa. En el epígrafe, “recomendaciones societarias” se aborda esta problemática recogiendo las principales características, ventajas y limitaciones de las principales -y más utilizadas- formas jurídicas existentes.

Volviendo a los objetivos que se han definido para las explotaciones y las cooperativas agroalimentarias, se observa que en los objetivos específicos y en los objetivos a corto plazo se habla de temas tales como la generación de sinergias, el incremento de la base social, la mejora de la satisfacción y fidelidad tanto de los socios como de los clientes, etc. Todos ellos son objetivos que giran en torno a la mejora de la oferta, de la eficiencia interna, de la orientación al cliente, etc. En definitiva, **mejoras internas empresariales** que deben ser abordadas por las empresas para estar dotadas de una mayor competitividad y alcanzar el logro del objetivo último de la rentabilidad. Se profundiza sobre estas mejoras en el apartado “recomendaciones de gestión”, donde se indican las **herramientas de gestión que están al alcance de las empresas** para las mejoras en las diferentes áreas empresariales (Dirección, Comercial y Marketing, etc.) y que algunas pymes y cooperativas agroalimentarias ya están poniendo en marcha, tal y como se explica en varios ejemplos.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- **Recomendaciones estratégicas:**
 - **Opciones de crecimiento:**
 - Crecimiento interno
 - Crecimiento externo
 - Crecimiento mixto
 - Recomendaciones societarias
 - Recomendaciones de gestión
 - En síntesis
 - Referentes del sector

Cuando una empresa opta por crecer, tiene que decidir en qué dirección va a impulsar dicho crecimiento

¿Hacia dónde va a crecer la empresa?

Cuando una empresa se plantea su crecimiento futuro puede dejarse guiar por la inercia del día a día y el instinto o pararse a reflexionar y determinar la dirección que quiere que siga dicho crecimiento, dada la situación del mercado en el que se mueve y sus circunstancias propias como empresa.

Por tanto, la empresa debería dar respuesta a estos **interrogantes**:

- ¿Es posible para la empresa seguir incrementando las ventas y los márgenes de forma continua, y en grado suficiente, en los mercados en los que opera actualmente?, ¿se pueden alcanzar más fácilmente los objetivos fijados dirigiéndose a mercados que aún no han sido explorados por la empresa?
- ¿Es suficiente la actual cartera de productos y servicios para responder a los requerimientos de los clientes?, ¿existen oportunidades en la industria alimentaria que no se están aprovechando?
- ¿Se dispone de recursos suficientes para desarrollar las estrategias definidas o, por el contrario, hay que buscar “compañeros de viaje” para el proyecto de futuro?

En el siguiente apartado, se abordan las opciones de crecimiento que están a disposición de las empresas y que engloban diferentes respuestas que dan las organizaciones a los interrogantes que se han planteado. Así, por ejemplo, una empresa puede optar por internacionalizarse y entrar en un nuevo mercado estableciendo una oficina comercial, mientras que otra puede necesitar dar una respuesta más rápida a su necesidad de crecimiento y optar por la compra de una empresa local que disponga de una cartera de clientes y una red de distribución comercial propia.

Una vez definida la dirección, debe analizar los medios propios de los que dispone y la conveniencia de optar por medios externos

¿De qué medios se va a servir la empresa para crecer en la dirección fijada?

Cuando se aborda esta cuestión, las empresas se encuentran con que pueden elegir entre **tres opciones estratégicas**:

- Optar por el **crecimiento interno o endógeno**: la empresa materializa su crecimiento a partir de las competencias y recursos propios de la organización.
- Optar por el **crecimiento externo o exógeno**: la empresa materializa su crecimiento a partir de las competencias y recursos de otras organizaciones.
- Optar por un **crecimiento mixto**: combinación de las dos opciones anteriores.

¿Qué es lo que impulsa a una empresa a elegir una opción frente al resto? Cada opción presenta ciertas ventajas e inconvenientes como las recogidas en el cuadro 5.1. **A priori, ninguna de las opciones es mejor o peor.** La elección dependerá de diversos factores, como pueden ser, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, etc.

Tanto el crecimiento interno como el externo presentan ventajas e inconvenientes

A continuación, se señalan las principales **ventajas e inconvenientes del crecimiento interno vs. el externo**^{1, 2 y 3} (cuadro 5.1):

Cuadro 5.1: Ventajas e inconvenientes del crecimiento interno vs. el externo

Ventajas / Inconvenientes	Formas de crecimiento	
	Crecimiento externo	Crecimiento interno
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método más rápido para alcanzar la rentabilidad deseada. ▪ Aumento del poder de mercado. ▪ Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada y / o de adquirir ciertas competencias. ▪ Mayores posibilidades para financiar el crecimiento. ▪ Se reduce el riesgo pues se dispone de mayor cantidad de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al conocerse mejor el negocio, la gestión ulterior será mejor: “aprender para luego gestionar mejor”. ▪ La empresa puede alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. ▪ Resulta más barato y el riesgo es menor si “las cosas se tuercen”. ▪ Permite adquirir la tecnología más reciente. ▪ Optimiza la localización industrial. ▪ Es un proceso “armónico” al ir creciendo los recursos de forma paulatina.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de integración de dos organizaciones diferentes (legales, culturales, etc.). ▪ Las adquisiciones suelen ser caras y también el coste de reestructuración de la empresa resultante. ▪ Se adquieren muchos activos innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Largo periodo de maduración de la inversión realizada. ▪ Dificultades para financiar el crecimiento, salvo que se cuente con recursos propios.

¹ Sainz de Vicuña, J. M.^a (2003) ³ Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I (2007)

² Caballano (2007)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- **Recomendaciones estratégicas:**
 - **Opciones de crecimiento:**
 - **Crecimiento interno**
 - Crecimiento externo
 - Crecimiento mixto
 - Recomendaciones societarias
 - Recomendaciones de gestión
 - En síntesis
 - Referentes del sector

Las empresas que optan por el crecimiento interno tienen que hacer frente a fuertes inversiones económicas

El desarrollo interno de una empresa es, como se ha comentado, la opción más “natural” de crecimiento de las empresas ya que facilita un proceso más armónico de evolución de la organización. Optar por esta vía de crecimiento es posible e incluso aconsejable cuando¹:

- Se dispone del tiempo preciso para pasar de la situación de partida a la situación futura deseada.
- Se cuenta con los recursos económicos necesarios para acometer las inversiones necesarias.
- La empresa no dispone de la suficiente capacidad económica como para optar por la adquisición de otras empresas.
- La empresa ya dispone de todas o casi todas las habilidades que precisa para competir con eficiencia.
- El hecho de añadir una nueva capacidad de producción no impacta de manera negativa en el equilibrio entre la oferta y la demanda de la industria.
- Etc.

Entre las vías más utilizadas por las empresas para desarrollar sus capacidades y mejorar su posición competitiva se destacan las siguientes²:

- La potenciación del negocio actual.
- La puesta en marcha de nuevos negocios.
- La apertura de nuevas plantas productivas.
- El desarrollo de nuevos productos.
- El desarrollo de nuevos mercados.
- Creación de nuevas delegaciones, oficinas, tiendas y/o puntos de venta.

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias

El crecimiento interno de una empresa puede realizarse, entre otras opciones, por medio de:

- La **potenciación del negocio actual**: esta vía es la que siguen las empresas que deciden seguir con su actividad habitual (misma tecnología de producción, misma tipología de clientes y mismo mercado geográfico) y conseguir el crecimiento por medio del incremento de los medios productivos (personal, máquinas, etc.) o la mejora de los mismos (por ejemplo, introduciendo nuevas tecnologías o un nuevo sistema de organización del trabajo).



Un claro ejemplo de potenciación de su negocio es el que está llevando a cabo la **Cooperativa Agrícola Villena** (de 350 socios y asociada a Coarval) en su sección hortofrutícola, que ha generado un volumen de facturación de 1.300 millones de euros en 2001. La cooperativa no escatima esfuerzos ni recursos en poner los medios necesarios en producción, distribución, así como en recursos humanos como, por ejemplo, la compra de maquinaria y naves industriales o la puesta en marcha de nuevos departamentos (técnico y de calidad)¹.



La cooperativa de segundo grado **Caviro**, que agrupa a 46 cooperativas de base, ha ido experimentando un crecimiento constante desde su creación, en 1966. Actualmente, es el líder italiano en la producción de vino de mesa con productos posicionados -a través de diferentes marcas y tipos de envasado- en todas las categorías de precios y en todos los canales de distribución. La **gran penetración en el mercado italiano** que han conseguido sus productos ha sido el resultado de las **excelentes relaciones** que mantiene **con sus cooperativas de base** (le trasladan el 42% de su producción y le garantizan una línea de abastecimiento continua), el **énfasis en la calidad** (instalaciones de vanguardia y control de la calidad del producto), la **gran eficiencia productiva y de gestión** (distribución bien organizada y rendimientos de la tierra superiores a los españoles) y las **excelentes relaciones con todas las cadenas de distribución**, cadenas independientes y mayoristas de HORECA².

¹ Agrícola Villena (2001)

² Caviro (2002)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- La **potenciación del negocio actual -Cont.-**:



Conservas Garavilla S.A. es uno de los mayores grupos europeos de pesca extractiva y conservas de pescado¹. En 2003, Garavilla buscaba **una tecnología** que le permitiera gestionar la planificación de la demanda, las compras y el reaprovisionamiento eficientemente y con flexibilidad con objeto de **aumentar el nivel de servicio que estaba dando a sus clientes**. Finalmente, optó por la implantación de la **Solución DPM**, con ToolsGroup como socio tecnológico. Desde entonces, Garavilla ha aumentado su nivel de servicio hasta alcanzar el 98,3% sin aumentar inmovilizado en stock, ha reducido el tiempo dedicado a la planificación de la demanda y del reaprovisionamiento en un 50% y ha reducido los costes administrativos en un 20% como el número de reclamaciones en un 30%, mejorando de esta forma su imagen².



El **Grupo Okin Gourmet**, **formado por tres empresas** especializadas, cada una de ellas, en un tipo diferente de producto alimentario. El Grupo, que cuenta con una plantilla conjunta de 190 trabajadores, tiene previsto poner en marcha un **plan de inversiones** de seis millones de euros en una de sus plantas en los próximos tres años³.

¹ PR ToolsGroup (2007a)

² PR ToolsGroup (2007b)

⁴ Aranguren, P. (2006)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- La puesta en marcha de **nuevos negocios**: esta decisión estratégica suele ser frecuente en empresas que se encuentran en mercados maduros por lo que destinan sus recursos a la explotación de un nicho de mercado de mayor rentabilidad o entrando en nuevos sectores, relacionados o no con su actividad principal.



Esta vía ha sido utilizada, por ejemplo, por **la Cooperativa de Agricultores, Consumidores y Usuarios del Concejo de Gijón (La Cooperativa)** que, desde la promulgación de la nueva Ley de Cooperativas, amplió el negocio a **nuevas actividades de consumo y servicio**. La Cooperativa, para atender las necesidades de sus socios, ha creado varias sociedades como Jardines y Paisajes De Asturias, S.L. (JARPA) dedicada a la construcción, diseño y mantenimiento de todo tipo de jardines y espacios verdes, la Sociedad para la explotación del matadero municipal de Gijón, S.L. (SEMAGI) o la Comercializadora de Enmiendas y Fertilizantes, S.A. (CEFSA)¹.



Coren es la principal empresa agroalimentaria española en volumen de facturación y producción. Desde su inicio en 1959 en el negocio avícola, ha ido diversificando su negocio abarcando **nuevos sectores: porcino y vacuno** principalmente, además de integrarse hacia delante y hacia atrás en **nuevas actividades** como la selección genética de razas, mataderos y salas de despiece, elaboración de fiambres y cocidos, comercialización de alimentación animal o servicios técnicos relacionados, cerrando el ciclo productivo agroganadero².

¹ La Cooperativa (2007)

² Coren (2007a)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- La apertura de **nuevas plantas productivas**: la inversión en nuevos centros productivos permite incrementar la capacidad de las empresas y, por tanto, el volumen de producto que pueden ofertar en el mercado. Ésta es una opción de crecimiento interno por la que optan muchas empresas, como **Llet de Catalunya, S.L. o la Cooperativa Agraria San Licer**, cuyos casos se exponen a continuación:



Llet de Catalunya, S.L., creada en 2003, está formada por la cooperativa de segundo grado Lleters de Catalunya, Llet Nostra SCCL que agrupa a seis cooperativas de base y nace con el objetivo de activar un proyecto de comercialización e industrialización único en Cataluña a través de la marca propia "*Llet Nostra*". Este objetivo se ha consolidado con la inauguración de una planta de envasado de leche en Vic (Barcelona) en 2005 que, con una capacidad de envasado de 60 millones de litros de leche anuales, ha convertido a "Llet Nostra" en referente industrial del sector lácteo catalán y ha permitido a sus responsables tener el control absoluto del proceso seguido por la leche, desde la granja hasta el consumidor¹.



La Cooperativa Agraria San Licer, comercializadora de cereales y forrajes e integrada en el Grupo Cooperativo Agroalimentario Arento, ha invertido cuatro millones de euros, en 2007, en la construcción de **un nuevo edificio para oficinas** y una tienda de productos especializados, una gasolinera con múltiples servicios y **tres modernas naves de 3.000 metros cuadrados** que poseen un moderno sistema de limpieza del grano que permite conseguir un trigo excelente con el que podrán competir con los mejores del mundo².

¹ *Llet Nostra (2005-2007)*

² *Faca (2006)*

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- La apertura de **nuevas plantas productivas -Cont.-**:



Conservas Garavilla S.A., inauguró en 2002 una **nueva planta** en sustitución a la antigua fábrica¹. La planta consta de naves de fabricación, cámaras frigoríficas, un almacén de producto terminado, instalaciones auxiliares y nuevas oficinas centrales. También cuenta con un almacén de materias primas en líquido (aceites, vinagre, agua y salmuera), gasóleos para calderas, un laboratorio y una instalación para el tratamiento de los efluentes².



Udapa S. Coop., fundada en 1993, se dedica a la comercialización de la patata³. Aunque en sus inicios su forma jurídica correspondía a una S.L., en 1995 se transformó en una cooperativa⁴. En la actualidad, Udapa es una cooperativa de segundo grado participada por productores, los gestores de la sociedad y la Caja Rural Vasca³. En base a su estrategia de crecimiento, en 2005 adquirió una parcela de 13.000 m² en el polígono industrial de Jándiz (Vitoria-Gasteiz) con el objetivo de levantar una **nueva nave de 4.000 m²** y añadir otro **almacén de 3.000 m²** en una segunda fase⁵.

¹ *Conservas Garavilla (2007b)* ⁴ *Udapa (2007b)*

² *Finanzas.com (2002)*

⁵ *Estrategia Empresarial (2007a)*

³ *Udapa (2007a)*

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- El desarrollo de **nuevos productos**: el lanzamiento al mercado de un producto nuevo que responda a unas necesidades no satisfechas de los clientes puede beneficiar a la empresa innovadora, siempre y cuando resulte una propuesta de valor para el cliente. El siguiente ejemplo es una clara apuesta de una cooperativa por desarrollar una oferta específica y diferenciada en el mercado para un nicho concreto de su mercado.



Esta vía de crecimiento ha sido la elegida por la sociedad cooperativa **Feiraco** que al observar que poco a poco los nuevos productos traídos por los inmigrantes ganan espacio en la cesta de la compra de los españoles, ha lanzado al mercado un nuevo producto dirigido fundamentalmente a la población inmigrante procedente de países musulmanes. En este sentido, *Laban* es una leche fermentada de larga conservación sin necesidad de frío y que cuenta con el certificado Halal que garantiza el visto bueno de las autoridades religiosas musulmanas¹.



La Sociedad Cooperativa Virgen de la Estrella va a lanzar al mercado en 2007 un producto completamente innovador: **té puro de olivo, una bebida funcional** a base de té de olivo y limón. **La idea surgió en una misión comercial** a Tokio, motivada por la demanda de sus clientes japoneses importadores de aceite. De vuelta, comenzaron a investigar este lanzamiento y su posible viabilidad y, **con un proyecto de infusión, realizaron una degustación** multitudinaria en China, primer país consumidor de infusiones del mundo. El éxito de la misma les llevó a firmar un **convenio de investigación** con el Centro Tecnológico Alimentario de Extremadura (CTAEX) con el objetivo de desarrollar su producto para el consumo. Otro beneficio derivado de la comercialización de este producto es que dicho té da salida a uno de los residuos provenientes de su proceso de elaboración de aceite: la hoja. Además, esta producción supone un valor añadido importante para la empresa, puesto que los costes no serían altos, mientras que su precio en el mercado nipón sería muy elevado².

¹ *Marketing News* (2006)

² CCAE (2006k)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- El desarrollo de **nuevos productos -Cont.-**:



La empresa **Angulas Aguinaga, S.A.**, fundada en 1974 y dedicada a la pesca de la angula, vivió años difíciles en la década de los ochenta cuando se comprobó que la captura de angulas disminuía de forma drástica. Esta situación provocó un cambio de rumbo en cuanto a la actividad de la compañía que optó por lanzarse al desarrollo y comercialización de **nuevos productos**. Hoy día, Angulas Aguinaga cuenta con cuatro líneas de productos: **La Gula del Norte, Krissia, King Artik y Sololomos** y es propietaria de dos patentes donde se reconoce el carácter inventivo del producto, así como del proceso de fabricación¹.



Industrias Gastronómicas Cascajares, S.L. inició su actividad en 1994 con la comercialización de capones en el mercado de la hostelería, pasando de la producción a la transformación de sus propios productos tras varios años de actividad. A lo largo de los años **ha ampliado su cartera de productos** incluyendo también productos elaborados derivados del gallo de corral, caza menor y caza mayor. Posee un **departamento de I+D** que desarrolla **anualmente**, con mucho éxito, **nuevas referencias**².

¹ Angulas Aguinaga (2007a)

² Cascajares (2007)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- El desarrollo de **nuevos mercados**:
 - Acceso a nuevos **mercados geográficos**: la internacionalización de las ventas es muy recomendable, en general, para todas las empresas, aunque especialmente para aquellas que se encuentran en mercados maduros y saturados o con altas barreras de entrada.



La cooperativa vitivinícola **Jesús del Perdón**, resultado de la fusión de las cooperativas de Manzanares, es pionera en su región en la comercialización de vinos embotellados y ha conseguido numerosos premios a su calidad y presentación. Actualmente, hace un gran esfuerzo en exportación **comercializando a dieciséis países (UE, EE.UU. y Australia), para lo cual cuenta con un departamento propio de exportación**. Como resultado, la venta de embotellados en el exterior representa el 70% de su facturación¹.



Onubafruit, S.L. es la **plataforma comercializadora** que pusieron en marcha ocho empresas freseras ante la necesidad de comercializar la fresa de forma conjunta para ofrecer un volumen elevado y poder llegar a servir a las grandes cadenas de distribución europeas durante toda la campaña. En sus inicios, el objetivo era servir a las empresas de la gran distribución alemana², pero actualmente alcanza cualquier destino de la UE. El crecimiento continuará en mercados de élite y en los países del este³.



El **Grupo Okin Gourmet** distribuye sus productos a grandes superficies así como a restaurantes, bares y panaderías de barrio. Aunque se dirige principalmente al mercado español, también exporta pan "txapata" a Italia. Así mismo, desde el área comercial no se descarta **la comercialización** de sus productos congelados y precocinados **en otros mercados**, como el francés o el italiano, debido a su proximidad geográfica y cultural⁴.

¹ Yuntero (2006)

² Revista Mercados (2007b)

³ Revista Mercados (2007c)

⁴ Aranguren, P. (2006)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- El desarrollo de **nuevos mercados -Cont.-**:
 - Acceso a nuevos **segmentos de clientes**: una forma de penetrar en el mercado actual y aumentar la presencia en el mismo, es ampliar el espectro de clientes a los que se dirige la empresa o dirigirse a otros segmentos aportando un mayor valor añadido, como han hecho las cooperativas de los siguientes ejemplos:



Muchas cooperativas están optando por establecer un canal de distribución propio y diferenciado que les permita **dirigirse directamente al consumidor**, sin necesidad de intermediarios. Entre ellas se encuentra la cooperativa catalana **Plana de Vic** cuyo proyecto de crecimiento pasa por la creación de una red de puntos de venta especializados, modernos y adecuados a las necesidades del consumidor urbano. Resultado del mismo ha sido la **apertura, en 2005, de su primera carnicería-charcutería** en Vic (Barcelona) donde venden productos certificados y de alta calidad provenientes de las explotaciones de sus socios¹.

¹ CCAE (2005)

Ejemplos de crecimiento interno en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- Creación de **nuevas delegaciones, oficinas, tiendas o puntos de venta**: permite penetrar en el mercado natural de las empresas o ampliar su área de acción al resto del mercado estatal, favoreciendo el incremento de las ventas y mejorando el servicio ofrecido al aumentar la cercanía geográfica a sus clientes.



Bodegas Nuestra Señora del Romero, S.Coop., ha puesto en marcha la página web www.malondeechaide.com con el objetivo de comercializar online sus vinos. Esta iniciativa pretende **ampliar los puntos de venta**, a la vez que potenciar su imagen corporativa y de marca. De esta manera, el consumidor puede comprar sus vinos y recibirlos en el plazo de uno a cuatro días, gracias a un acuerdo de colaboración al que ha llegado con una agencia de reparto, sin que la empresa tenga que abrir puntos de venta por toda la geografía española¹.



Monte Kalamua, S.A., empresa dedicada a la fabricación y venta de producto congelado y al suministro naval e industrial cuenta, desde 2001, con una **delegación** en las Islas Canarias donde se encuentra su propio centro de almacenamiento y distribución Kalamua Canarias, S.L. con 2.000 m³ de capacidad frigorífica y unas instalaciones de 1.000 m² desde donde llegan a todos los puntos de las Islas y a su vez les sirve como central de compras para los productos atlánticos².

¹ CCAE (2006c)

² Monte Kalamua, S.A. (2007)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- **Recomendaciones estratégicas:**
 - **Opciones de crecimiento:**
 - Crecimiento interno
 - **Crecimiento externo**
 - Crecimiento mixto
 - Recomendaciones societarias
 - Recomendaciones de gestión
 - En síntesis
 - Referentes del sector

Las empresas que optan por el crecimiento externo establecen vínculos más o menos intensos o duraderos con otras empresas

- Como ya se ha comentado anteriormente, el crecimiento externo es la vía por la cual las empresas materializan su crecimiento, empleando competencias y recursos propios que le son ajenos. Por tanto, cuando se opta por esta opción estratégica, la empresa crea una relación más o menos vinculante y estable con una o más empresas.
- Atendiendo al **grado de dependencia o independencia** entre las empresas y la **durabilidad** de su relación, se pueden dividir las vías de crecimiento externo en tres bloques fundamentales (cuadro 5.2):
 - La **cooperación o colaboración** entre empresas compartiendo –o no- sus recursos: las empresas no pierden su personalidad jurídica propia, por tanto se mantienen independientes, pero establecen acuerdos de cooperación o colaboración por los cuales deciden unir o compartir sus capacidades o recursos con el fin de incrementar las ventajas competitivas de ambas.
 - La **participación en otra sociedad**: la empresa aumenta la fuerza y durabilidad de su vinculación adquiriendo una participación en el capital de otra empresa. Según el mayor o menor peso en dicho capital, se puede diferenciar entre compras que derivan en el control absoluto de la otra empresa (más del 80% del capital), el control mayoritario (más del 50%) o el control minoritario de la misma.
 - **Integración de sociedades**: las empresas se unen y bien una de ellas pierde su personalidad jurídica al ser absorbida por la otra (absorción), o bien se crea una nueva sociedad, perdiendo ambas empresas su personalidad jurídica (fusión).
- Es de interés indicar que dada la creciente globalización de los mercados, la necesidad de innovación tecnológica, la desregulación de muchos sectores, etc., las alianzas se están extendiendo y multiplicando en los más diversos sectores. Las empresas grandes las utilizan para mejorar o mantener su posición competitiva. Sin embargo, para las pymes se convierten en necesarias para **garantizar su supervivencia y alcanzar sus objetivos de crecimiento**¹.
- Aún así, existe un gran escepticismo en torno a las alianzas estratégicas debido a la **alta tasa de mortandad** de éstas (más del 50% según investigaciones disponibles), pero no hay que olvidar que también el 80% de los nuevos productos lanzados fracasan y no por ello las empresas dejan de intentar buscar vías de crecimiento futuro a través de nuevos lanzamientos¹.

¹ Sainz de Vicuña, J. M.^a (2003)

Cuadro 5.2: Principales opciones estratégicas de alianzas interempresariales

PRINCIPALES OPCIONES ESTRATÉGICAS ¹		EJEMPLOS
OPERATIVAS: Colaboraciones y cooperaciones	Defensa de los intereses comunes: sectoriales, profesionales, <i>lobby</i> , etc.	Vitagora
	Colaboraciones puntuales y/o específicas	Urcacyl - Itacyl - Hojiblanca - Bainet
OPERATIVAS: Compartir recursos	Presupuesto e inversiones de marketing	Ecoperativo
	Marca y <i>know-how</i> (franquicia)	Coarval
	Estructuras e inversiones comerciales	Amopa
	Actuaciones comerciales	Hojiblanca - Sumicoop
	Acuerdos de compras: centrales de compras	Sercoop - Portalvía
	Recursos: I+D, oficinas, personas, inversiones, etc.	Covap
ESTRATÉGICAS: Participar en el capital (compras, adquisiciones, etc.)	Creación de una sociedad mixta (<i>joint-venture</i>), intercambio de participaciones (participaciones cruzadas), participación en sociedades de terceros, etc.	Corp. Séneca
	Minoritarias (participación en la gestión)	Copalme - Codilma
	Mayoritarias (control de la gestión)	Champagne Céréales - Chamtor
ESTRATÉGICAS: Fusión	Compra del otro	Covap
	Fusión de UNEs o empresas (con intercambio de participaciones, compra de capital, etc.)	Arla Foods UK - Danish Crown

¹ Sainz de Vicuña, J. M.^a (2003)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias

- **Colaboraciones y cooperaciones** entre empresas:

- Con el objetivo de **defender los intereses comunes**: sectoriales, profesionales, lobby, etc.



Vitagora es el sello acordado por el Gobierno Francés para el polo de competitividad agroalimentario que busca generar y conducir proyectos innovadores que refuercen la competitividad de los actores económicos de las regiones de Borgoña y el Franco Condado. Además, tiene como objetivo ser un referente mundial en el debate, investigación y la innovación sobre la alimentación desde la infancia a la senectud¹.

- Colaboraciones **puntuales y/o específicas**:



La Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla y León (**URCACYL**) firmó en 2006 un convenio de colaboración, con un periodo de vigencia de tres años, con el Instituto Tecnológico Agrario (**ITACYL**), mediante el cual se acordó la puesta en marcha del *proyecto Innovacoop*, que pretende ser una herramienta tecnológica para que las cooperativas desarrollen proyectos de innovación. Urcacyl se compromete a prestar servicios de asesoramiento, prospección tecnológica y búsqueda de ayudas; e Itacyl, como socio tecnológico, a proporcionar el asesoramiento técnico en contenido real².



El **Grupo Hojiblanca** estableció un acuerdo de colaboración con **Bainet**, productora principalmente conocida por ser la responsable del programa televisivo de cocina de Karlos Arguiñano. Durante tres años el popular cocinero vasco utilizó en su cocina este aceite de oliva virgen extra, resaltando sus propiedades³.



¹ Vitagora (2007)

² Urcacyl (2007)

³ Hojiblanca (2005)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Colaboraciones y cooperaciones** entre empresas -Cont.-:
 - Colaboraciones **puntuales y/o específicas** -Cont.-:



La empresa **Inkoa Sistemas** es una pyme de Ingeniería y Consultoría fundada en 1991 que **trabaja con empresas y centros tecnológicos del sector agroalimentario** en el Diseño, Desarrollo e Implantación de Soluciones Integrales¹. De esta forma, Inkoa ofrece soluciones en una amplia variedad de áreas como, por ejemplo, “La implantación de un sistema de trazabilidad vitivinícola para la Unión de Cosecheros de Labastida” o “La instalación de un invernadero inteligente para ensayos y cultivos biotecnológicos para el Instituto Vasco de Investigación y Desarrollo Agrario NEIKER, en su centro de Arkaute” o “El desarrollo e implantación de una aplicación informática de gestión de trazabilidad residente en Internet para la Federación Navarra del Porcino (FENAPOR)”³.

¹ Inkoa (2007b)

² Inkoa (2007a)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Compartir recursos** entre empresas:
 - **Presupuesto e inversiones de marketing:**



La Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha (**UCAMAN**) ha puesto en marcha el grupo de promoción comercial *Ecooperativo*, donde están integradas ocho cooperativas de la zona, con el objetivo de mejorar la comercialización de los productos ecológicos que producen dentro y fuera de las fronteras nacionales. Para ello, se ha editado un catálogo, se ha asistido a la feria alemana de Biofach con un stand y se prevé continuar su promoción insertando el catálogo en bases de datos de web especializadas, realizando mailings a importadores y distribuidores extranjeros, llevando a cabo acciones divulgativas en asociaciones de consumidores y contactando con comercializadoras nacionales e internacionales de estos productos¹.

- **Marca y know-how:**



Coarval ha ido creciendo a través del desarrollo de una cadena de tiendas en franquicia para los suministros de cooperativas que, actualmente, cuenta con 33 tiendas en Valencia y 15 en Alicante².

¹ CCAE (2006j)

² Coarval (2007)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Compartir recursos** entre empresas -Cont.-:

- **Estructuras e inversiones comerciales:**



El mercado de cuarta gama está en expansión en Europa, pero exige fuertes inversiones a las cooperativas. Por ello, La Asociación Murciana de Organizaciones de Productores Agrarios (**AMOPA**), tras observar en la feria berlinesa Fruit Logística la importancia del envasado para la venta en este mercado, ha iniciado contactos con una conocida marca francesa de frutas y hortalizas de cuarta gama (cortadas, lavadas y listas para consumir en bolsas y cajas de plástico) para instalar una fábrica de ensaladas envasadas en la región. Esta inversión se financiaría al 50% por las organizaciones de Amopa que estén interesadas en este proyecto, las cuales aportarían la materia prima mientras que la marca francesa se encargaría de la distribución de las ensaladas en el mercado nacional¹.

- **Actuaciones comerciales:**



La cooperativa de suministros de segundo grado **Sumicoop** y la Sección de Servicios y Suministros de **Hojiblanca** van a iniciar un acuerdo de cooperación para la unificación de la comercialización de sus suministros y de su gestión de compras, con el fin de incrementar la rentabilidad de sus agricultores a través de la mejor comercialización posible de sus productos y el abaratamiento de los costes de producción².

¹ La Verdad (2007)

² Hojiblanca (2007d)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Compartir recursos** entre empresas -Cont.-:
 - **Acuerdos de compras:**



El Grupo **UTECO** (constituido en 2002 por la Unión Provincial de Cooperativas Agrarias del Campo de Valencia y la cooperativa de segundo grado UTECAMP Coop. V.¹) constituyó una sociedad bajo la marca comercial Sercoop que ofrece servicios integrales de Outsourcing². Por su parte, la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (**FEVECTA**) habilitó una central de compras vía Internet, llamada PortalVía, para sus socios³. Uteco y Fevecta han constituido la alianza *Sercoop-Portalvia* para aprovechar las ventajas derivadas de las economías de escala (principalmente por volumen) y suministra material de oficina, impresos, material escolar y didáctico, productos de limpieza, etc⁴ a sus clientes.

- **Recursos:** I+D, oficinas, personas, inversiones, etc.



La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (**Covap**), ha firmado un acuerdo de intenciones con **una cooperativa de Marruecos** que contempla la posible incorporación de esta última al proyecto del futuro centro tecnológico de Covap. La cooperativa marroquí se dedica también a la producción de leche y fabricación de piensos, además de a actividades relacionadas con los cítricos. Ambas cooperativas se conocieron durante unas jornadas organizadas por los marroquíes que, tras visitar las instalaciones de Covap, se han interesado por iniciar estudios que analicen la posibilidad de realizar trabajos conjuntos en campos diversos como la producción animal o los procesos industriales⁵.

¹Grupo Uteco (2007a) ⁴Sercoop - Portalvia (2006)

²Grupo Uteco (2007b) ⁵El Periódico De Córdoba (2007)

³Fevecta (2007)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Participación en el capital:**

- Creación de una **sociedad mixta** (joint-venture):



16 cooperativas y 14 empresas mercantiles procedentes de sectores emergentes como las energías renovables, las telecomunicaciones, el sector agroalimentario, el sociosanitario o el medioambiental se han aliado formando la cooperativa de integración **Corporación Empresarial Séneca** a la que han aportado, en conjunto, un capital de más de dos millones de euros para proyectos innovadores y de alta tecnología que permiten a las empresas integrantes crecer y diversificarse en el mercado nacional e internacional¹.

- Compra de una **participación minoritaria:**



La Cooperativa de Almenar (**Copalme**) entró, en 2002, en el accionariado del matadero de porcino y sala de despiece Comercial Distribuidora Llémena (**Codilma**), tras adquirir el 20% de las acciones. La entrada de Copalme en Codilma permitió que la cooperativa leridana suministrara el 50% de su producción porcina a la empresa gerundense y diera el primer paso para llegar al consumidor final².

- Compra de una **participación mayoritaria:**



El grupo cooperativo del cereal **Champagne Céréales** ha anunciado la compra del almidonero y azucarero Chamtor perteneciente al grupo azucarero alemán Pfeifer & Langen. Champagne Céréales ya es accionaria de Chamtor con un 5% del capital social y, tras la adquisición, contará con el 95% de la empresa. De esta manera, se asegura el suministro de trigo y un mayor control y organización de las empresas desde el campo hasta el cliente³.

¹ Coronilla, R. (2006)

² Piqué, L. (2002)

³ Champagne Céréales (2007)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Fusiones entre empresas:**
 - **Compra** de una empresa:



Erkop, es el grupo alimentario de MCC que engloba a las cooperativas Auzo-Lagun, Barrenetxe, Behi-Alde, Miba, Multifood y Unekel, y cuenta con instalaciones productivas en la Comunidad Autónoma Vasca, Navarra, y Valencia¹. En 2007, Erkop ha **adquirido** la empresa barcelonesa de servicios de restauración para clínicas y residencias de ancianos Adara, ampliando así su área de actuación a Cataluña². La compra de Adara complementa la actividad de la cooperativa Jangarria y de su división "Gestión de Servicios Residenciales"³.

¹ *Estrategia Empresarial (2007b)*

² *DV San Sebastián (2007)*

³ *Erkop (2007)*

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Fusiones entre empresas** -Cont.-:
 - **Fusión de UNEs o empresas:**



Arla Foods, fusionó en 2003 su filial inglesa **Arla Foods plc** con la empresa británica **Express Diaries plc**. De esta manera, el mercado británico se ha convertido en el principal cliente de Arla Foods (un tercio de su facturación total)¹. La filial resultante de la fusión, Arla Foods UK plc, está controlada en un 51% por Arla mientras que el 49% restante pertenece a los antiguos accionistas de Express Diaries².



El **Grupo Okin Gourmet** es el resultado de **la fusión de tres empresas** especializadas en alimentación, cada una de ellas en un tipo de producto diferente³: Okin, que a su vez pertenece al Grupo Indaux, se dedica a la fabricación de pan precocido congelado, Urkabe es una empresa especializada en el negocio de embutidos y Benetan elabora productos precocinados congelados. Dicha fusión se hizo efectiva en 2006 y tenía como objetivo fortalecer su presencia en el mercado español de los embutidos y precocinados congelados, así como beneficiarse de las sinergias resultantes (know-how, conocimiento y experiencia). De hecho, prevé para el 2007 incrementar su facturación un 55% -alcanzando una cifra de negocio conjunta de 27 millones de euros- y abordar nuevas líneas de productos y mercados⁴.

¹ Arla Foods (2000-2007)

² Arla Foods (2003)

³ Grupo Visual (2007)

⁴ Aranguren, P. (2006)

Ejemplos de crecimiento externo en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- **Fusiones entre empresas** -Cont.-:
 - **Fusión de UNES o empresas** -Cont.-:



Monte Kalamua, S.A., surgió tras la **fusión** de Beitia 1989, S.L. y El Faro Azul, S.L.¹. Hoy día, la empresa comercializa atún congelado crudo tanto en España -a través de una red de distribución integrada por sesenta mayoristas de producto congelado y diez fabricantes- como en Irlanda, Alemania, Francia, Inglaterra, Portugal, Suecia y Dinamarca².



Danish Crown es el resultado del proceso de **fusión** entre mataderos cooperativos iniciado en los años sesenta con el objetivo de adquirir mayor fuerza para poder mejorar las funciones de ventas, marketing y desarrollo de productos. Actualmente, mata y vende aproximadamente el 85% de la producción porcina danesa, siendo el principal matadero porcino de Europa y el segundo del mundo³.

¹ Monte Kalamua, S.A. (2007)

² Conxemar (2007)

³ Danish Crown (2007)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- **Recomendaciones estratégicas:**
 - **Opciones de crecimiento:**
 - Crecimiento interno
 - Crecimiento externo
 - **Crecimiento mixto**
 - Recomendaciones societarias
 - Recomendaciones de gestión
 - En síntesis
 - Referentes del sector

Por lo general, las empresas acometen procesos de crecimiento mixto, combinando el crecimiento interno con el externo

- La opción del crecimiento mixto permite a las empresas crear un mix que emplee vías de desarrollo interno y externo adaptado a sus necesidades específicas. De esta forma, la empresa puede maximizar las ventajas aportadas por cada una de las opciones de crecimiento, minimizando a su vez los riesgos derivados de las mismas.
- En el caso de las cooperativas y pymes agroalimentarias, el crecimiento mixto ha sido la vía seguida por la mayoría de las empresas de éxito.
- Citamos, a continuación, algunos **ejemplos de crecimiento mixto** en cooperativas y pymes agroalimentarias:
 - **InVivo**¹: Unión InVivo, grupo cooperativo francés, es resultado de la fusión entre la Unión de Cooperativas Agrícolas de Suministros Agrícolas (UNCAA) y la Unión Nacional de Cooperativas Agrícolas de Recolecta de Cereales (SIGMA). Este grupo es uno de los operadores líderes europeos en los mercados de cereales, oleaginosas y de proteaginosas tanto en los intercambios intracomunitarios como en la exportación a terceros países. A continuación se muestran las vías de crecimiento que ha utilizado InVivo:



- Vías de **crecimiento interno**:
 - Creación de **nuevas empresas**: Sepco -consultoría especializada en los sectores agrícola, agroalimentario y la distribución verde-, Inzo -empresa especializada en nutrición animal- y Biotop -puesta a punto y desarrollo de medios de protección de las plantas-, etc.

¹ Unión InVivo (2007)

Ejemplos de crecimiento mixto en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

▪ InVivo -Cont.-:



▪ Vías de **crecimiento interno** -Cont.-:

- Creación de **nuevos departamentos**: como el Réseau Opticoop, que desarrolla y consolida el know-how agrónomo y facilita su utilización por las cooperativas asociadas a InVivo para lograr una agricultura puntera o el Departamento de Salud Vegetal, que compra y comercializa suministros específicos para las necesidades de las diferentes producciones vegetales (grandes cultivos, viña, arboricultura y horticultura).
- Apertura de **tiendas propias**: Ecovigne, red nacional de distribución del sector vitivinícola, tiene puntos de venta especializados por toda Francia que son gestionados localmente por las cooperativas.

▪ Vías de **crecimiento externo** :

- Apertura de 759 **tiendas en franquicia** bajo la enseña Gamm Vert¹.
- **Participaciones mayoritarias** en empresas:
 - 92% en el grupo de interés económico Serasem de investigación y selección de vegetales.
 - 67% en Semences de France, comercializadora de semillas para grandes cultivos.
- **Participaciones minoritarias** en empresas:
 - 30% de Vitafort, empresa húngara productora de forraje².
- **Acuerdos de colaboración**:
 - **I+D**: entre su filial Inzo y el Instituto Nacional de Investigación Agrónoma (INRA) y también con Cooperative Research Farms (CRF), líder mundial en investigación aplicada a la nutrición animal.
 - **Comercialización**: Serasem tiene organizada una red de colaboradores a nivel mundial que le permite estar presente en todos los mercados.

¹ Gamm Vert (2007)

² Vitafort (2005)

Ejemplos de crecimiento mixto en pymes y en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- La empresa **Delicass de Alimentación, S.A.**, fundada en 1988 y dedicada a la elaboración de patés y derivados del pato y a la comercialización de productos delicatessen, ha logrado obtener un reconocido prestigio a lo largo de todo el territorio español debido a las múltiples cualidades de sus productos¹.



- Vías de **crecimiento interno**¹:
 - Creación de **nuevos productos**: entre los objetivos para los próximos años figura la realización de inversiones dirigidas a desarrollar nuevos productos y formatos.
 - Potenciación del negocio actual**: también está previsto el incremento de las inversiones destinadas a las instalaciones de la empresa.
- Vías de **crecimiento externo**:
 - Delicass mantiene **varios convenios de colaboración** con criaderos de patos de forma que el animal llegue vivo a sus instalaciones con las máximas garantías de salubridad e higiene¹. Por lo tanto, la organización cuenta con un proceso integral de transformación desde el sacrificio a la evisceración en caliente y los procedimientos de calor².

¹ Avance Empresarial (2007b)

² Delicass (2007)

Síntesis de las recomendaciones estratégicas

- Todas las actuaciones que pongan en marcha las explotaciones y cooperativas agroalimentarias deberán tener como **objetivo alcanzar la rentabilidad empresarial para asegurar su supervivencia**.
- El aumento de la rentabilidad por medio del crecimiento del valor generado es sensiblemente superior al alcanzado a través de la disminución de costes. Por lo tanto, **las iniciativas a desarrollar deberían centrarse en el aumento de la aportación de valor**.
- Es importante que las explotaciones y cooperativas alcancen una **dimensión empresarial suficiente** que les permita acometer las inversiones y las mejoras que hagan posible el incremento en el valor anteriormente mencionado.
- Existen distintas vías de crecimiento y cada empresa deberá **optar por la fórmula de crecimiento más adecuada** en función de sus características intrínsecas, su cultura empresarial, sus potencialidades y debilidades, etc.
- A pesar de que el **crecimiento interno** se podría considerar como **la opción de crecimiento más "natural"**, presenta el inconveniente de que las empresas que optan por este tipo de crecimiento tienen que hacer frente a **fuertes inversiones económicas**.
- La principal ventaja del **crecimiento externo** es que **exige una menor financiación** por parte de la empresa. Sin embargo, presenta el inconveniente de que **se pueden dar dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo, cultural, etc.**
- La principal ventaja del **crecimiento mixto** es que **permite a la empresa maximizar las ventajas aportadas por cada una de las opciones de crecimiento (interno y externo), minimizando a su vez los riesgos derivados de las mismas**.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- **Recomendaciones societarias:**
 - Cooperativas vs. Sociedades mercantiles
 - Para el crecimiento
 - Para la internacionalización
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Estructuras societarias para crecer

A lo largo de todo el estudio se resalta la importancia y necesidad de aumentar el tamaño de las empresas agroalimentarias. En este sentido, en el informe del MAPA "**Ganar Dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española**"¹ se advierte de la **necesidad de que las cooperativas evolucionen en sus estructuras societaria y empresarial**. En el mismo, se señala que la estructura societaria "*tendrá que ser mucho más ágil, simplificando los órganos de gobierno y elevando el nivel cultural y profesional de sus componentes, así como incorporando nuevos métodos y medios de participación de los socios. La estructura empresarial, habrá de ampliarse y reforzarse*".

También se ha recalcado la **necesidad de reducir la estructura social y ampliar la estructura empresarial, analizando diversas formas de ganar tamaño** como la constitución de cooperativas de segundo grado, las fusiones que tienen como resultado cooperativas de primer grado, la constitución de sociedades mercantiles, la participación en otras sociedades mediante la adquisición de acciones o participaciones, etc.

Por último, cabe comentar que ninguna de las estructuras o vías mencionadas es mejor que las otras. Habrá que analizar las circunstancias particulares de cada caso y determinar, según las expectativas que pueden tener los agentes interesados, la elección de una u otra fórmula. En definitiva, las empresas tienen a su disposición un **abanico de posibilidades**, con sus ventajas e inconvenientes, que según la visión, principios, expectativas y pretensiones de las mismas, harán que se decanten por una de las opciones existentes. Tal como se ha recogido en el trabajo de campo (Anexo II), la distribución organizada coincide con este punto de vista al no mostrar preferencia alguna por ninguna de las estructuras societarias, señalando que se debe analizar cada caso en concreto para elegir una u otra estructura societaria.

¹ MAPA (2005)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- **Recomendaciones societarias:**
 - **Cooperativas vs. Sociedades mercantiles**
 - Para el crecimiento
 - Para la internacionalización
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Cooperativas vs. sociedades mercantiles

Una de las formas jurídicas predominantes en el sector agrario es el modelo cooperativo. Sin embargo en los últimos años se observa que **muchas de las principales cooperativas españolas y europeas están migrando, mediante la constitución de filiales** (S.A. y S.L. principalmente en el caso español), **a fórmulas societarias más dinámicas que las anteriores**, por lo que a modo de introducción es conveniente resaltar algunas de las diferencias que pueden existir en cuanto a la operatividad de ambas estructuras societarias.

De la legislación aplicable a las cooperativas se desprenden determinados **aspectos que pueden dificultar la gestión de las mismas en mayor medida de lo que puede suceder en una sociedad mercantil**. Así, entre otros aspectos, se podrían enunciar los siguientes artículos de la Ley de Cooperativas¹:

- **Operaciones con terceros:**

- **Las cooperativas agrarias podrán desarrollar operaciones con terceros no socios hasta un límite máximo del 50 % del total de las realizadas con los socios para cada tipo de actividad desarrollada por aquéllas.** Dicha limitación no será aplicable a las cooperativas agrarias respecto de las operaciones de distribución al por menor de productos petrolíferos a terceros no socios.
- **No afecta a la comercialización de los productos cooperativos producidos por los socios, pero sí puede limitar las actividades de aprovisionamiento y posterior distribución de suministros agrícolas** que realizan numerosas cooperativas, así como la **compraventa de determinadas materias primas para su transformación**.
- En las **sociedades mercantiles** no existe tal clase de limitaciones.

¹ *Noticias Jurídicas (1999)*

Cooperativas vs. sociedades mercantiles -Cont.-

▪ Admisión de nuevos socios:

- Aunque la libre adhesión es uno de los principios cooperativos, la admisión de nuevos socios está **condicionada a la preceptiva autorización del órgano de gobierno** de la cooperativa. Es decir, el Consejo Rector puede entorpecer la entrada de nuevos socios y, por ende, la entrada de nuevas vías de financiación, colaboración, know how, etc. Las sociedades mercantiles no están sujetas a este tipo de mecanismos, aun cuando existen ciertas restricciones a la transmisibilidad de las acciones o participaciones en función de la fórmula societaria elegida.
- Por otra parte **los socios de las cooperativas han de realizar alguna actividad en la misma**, por lo que esta circunstancia puede impedir que entren socios que solamente quieran aportar capital para obtener una rentabilidad futura de su inversión.

▪ Transmisibilidad de las aportaciones:

- La ley prevé un **régimen más restrictivo que en las sociedades mercantiles**, permitiendo nada más que la transmisión a aquellas **personas que sean socias o que puedan llegar a serlo si son admitidos**. Es decir, en el caso de los no socios, éstos tendrían que obtener la preceptiva autorización del Consejo Rector. Las sociedades mercantiles poseen restricciones a la transmisibilidad (en mayor medida las S.L. que las S.A.) pero en ningún caso llegan a ser tan restrictivas.

▪ Derecho de información de los socios:

- El derecho de información de los socios es **más amplio o extenso que en las sociedades mercantiles**. Lo que a primera vista es ventajoso, puede resultar un entorpecimiento de la gestión diaria de la cooperativa. **La Ley prevé que los socios puedan solicitar, en todo momento, la información que consideren necesaria** (además de la relativa a la marcha de la cooperativa).

Cooperativas vs. sociedades mercantiles -Cont.-

▪ La Asamblea General:

- La Asamblea General es la **reunión de los socios constituida con el objeto de deliberar y adoptar acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la cooperativa.**
- La Ley le atribuye **facultades, y prevé supuestos de participación que limitan la gestión diaria en mayor medida que en las sociedades mercantiles.**
- Además de fijar la **política general de la cooperativa** -salvo que los Estatutos prevean lo contrario- la Asamblea General podrá **impartir instrucciones al Consejo Rector o someter a autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos.** Con este mecanismo se limita la capacidad de gestión del Consejo Rector, a la vez que se ralentiza la toma de decisiones.
- Toda decisión que suponga una **modificación sustancial según los Estatutos, de la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa, requerirá el acuerdo de la Asamblea General.** En las sociedades mercantiles, las modificaciones estatutarias también requieren el acuerdo de la Junta General, pero no toda modificación "sustancial" en los términos previstos en la Ley de Cooperativas.
- Por regla general, **cada socio tiene un voto**, independientemente de la aportación y del volumen de actividad que desempeñe en la cooperativa. A pesar de ser una fórmula muy democrática, puede suponer un obstáculo a la entrada de nuevos socios y a la toma de decisiones.

Cooperativas vs. sociedades mercantiles -Cont.-

▪ El Consejo Rector:

- El Consejo Rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, **la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General.**
- El Presidente del Consejo Rector y, en su caso, el Vicepresidente, que lo será también de la cooperativa, ostentarán la **representación legal de la misma, dentro del ámbito de facultades que les atribuyan los Estatutos y las concretas que para su ejecución resulten de los acuerdos de la Asamblea General o del Consejo Rector.**
- En las sociedades mercantiles los administradores desempeñan su cargo de acuerdo a la Ley y los Estatutos Sociales, pero sin sufrir tantas interferencias por parte de la Junta General.

▪ La Intervención:

- La intervención como órgano de fiscalización de la cooperativa **puede consultar y comprobar toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estime necesarias.** Independientemente de su utilidad y función social, puede resultar un entorpecimiento en la gestión diaria de la cooperativa.

Resumen de las diferencias entre ambas fórmulas societarias

- **Operaciones con terceros:** las cooperativas agrarias podrán desarrollar **operaciones con terceros no socios hasta un límite máximo del 50% del total** de las realizadas con los socios para cada tipo de actividad desarrollada por aquéllas.
- **Admisión de nuevos socios:** la admisión de nuevos socios está **condicionada a la preceptiva autorización del órgano de gobierno** de la cooperativa.
- **Transmisibilidad de las aportaciones:** la ley prevé un **régimen más restrictivo que en las sociedades mercantiles**, permitiendo nada más que la transmisión a aquellas **personas que sean socias o que puedan llegar a serlo si son admitidas**.
- **Derecho de información de los socios:** el derecho de información de los socios es **más amplio o extenso que en las sociedades mercantiles**.
- **La Asamblea General:** la Ley le atribuye **facultades y prevé supuestos de participación que limitan la gestión diaria en mayor medida que en las sociedades mercantiles**.
- **El Consejo Rector:** **mayores injerencias por parte de la Asamblea que en el caso de las sociedades mercantiles**.
- **La Intervención:** la intervención como órgano de fiscalización de la cooperativa **puede consultar y comprobar toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estime necesarias**.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- **Recomendaciones societarias:**
 - Cooperativas vs. Sociedades mercantiles
 - **Para el crecimiento:**
 - **Vía sociedades mercantiles**
 - Vía fórmula cooperativas
 - Para la internacionalización
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Sociedades mercantiles predominantes

Muchas son las cooperativas que se han decantado por la constitución de filiales mercantiles para llevar a cabo sus estrategias de crecimiento. En la mayor parte de los casos han decidido constituir **Sociedades Anónimas (S.A.) y/o Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.L.)**. Ambas tienen un funcionamiento, régimen de responsabilidad y órganos de gobierno parecidos. **Su mayor diferencia radica en el capital necesario para la constitución de las mismas (superior en el caso de las S.A.), la admisión de nuevos socios, así como en el régimen previsto para la transmisión de las acciones o participaciones.**

- La **S.L.** es una sociedad personalista y por ello la **transmisibilidad de las participaciones** es más restrictiva que en las S.A. **En la mayoría de los casos** (salvo transmisión a socios, cónyuge, ascendiente o descendiente del socio, o sociedades pertenecientes al mismo grupo que el transmitente) **se requerirá la autorización de la Junta General y los socios tendrán un derecho de tanteo para hacerse con las participaciones con preferencia respecto a terceros no socios.**
- En el caso de la **S.A., salvo que los estatutos prevean lo contrario, la transmisión de las acciones es libre** y habitualmente no suele condicionarse la transmisión de las mismas, por lo que cualquier persona puede hacerse con una parte del capital.

También cabe resaltar la **Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.) o la Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (S.L.L.)**, que presentan ciertas semejanzas con el modelo cooperativo, en tanto en cuanto están conformadas en su mayoría por socios trabajadores (al menos el 51% del capital social está en manos de socios trabajadores fijos). Dichas sociedades **operan del mismo modo que las S.A. o las S.L.**, y una de sus mayores diferencias, además de su estructura social, radica en la **transmisión de las acciones o participaciones**: existe un orden de prelación en la adquisición de las mismas, siendo los trabajadores fijos no socios y los trabajadores socios (derecho de tanteo) quienes tienen mayor preferencia, con el fin de preservar el carácter laboral de la sociedad.

Ejemplos de S.A. y S.L. en cooperativas agroalimentarias

- Actualmente, son varias las cooperativas que optan por la constitución de filiales mercantiles. Esto se lleva a la práctica tanto en España como en el extranjero:
 - En **España:**



La cooperativa de segundo grado **Coplaca-Cooperativa Platanera de Canarias**¹ es en la actualidad la mayor organización de productores de plátanos de la UE. Canalizan su fruta a través de ella unos **4.600 agricultores** (50% de los productores de plátanos de Canarias) agrupados en sus 20 cooperativas ó SATs. En 1993 creó la sociedad mercantil **Eurobanan Canarias, S.A.** mediante una Joint Venture con la empresa **Fiffes** (el mayor productor de importación y distribución de frutas y hortalizas de Europa). En 1995, se les asoció la mercantil **Ángel Rey, S.A.** para constituir el **Grupo Eurobanan, S.L.**², el cual **se encarga de comercializar todos los productos que produce Coplaca**. Para ello, dispone de nueve centros de distribución, además de contar con el apoyo de tres empresas asociadas.

¹ Coplaca (2007)

¹ Eurobanan (2007)

Ejemplos de S.A. y S.L. en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- En **España**: un caso particular



La Sociedad Agraria de Transformación CLAS (Central Lechera Asturiana), líder del sector lácteo español y accionista mayoritario de Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (**CAPSA**), ha iniciado un proceso de reflexión derivado de un estudio dirigido por Álvaro Cuervo y Pedro de Silva que sostiene que **la actual estructura jurídica de Clas es insostenible**. Según el citado informe¹, de acuerdo a la normativa aplicable a las S.A.T., **los ganaderos no activos no pueden formar parte de este tipo de organizaciones** y cuando cesan en su actividad, deben vender su participación a los socios activos. El caso es que **Clas está integrada por 7.868 socios, de los que sólo 1.788 son activos**. En 1994, el Ministerio de Agricultura concedió una **autorización especial y coyuntural a Clas para no acometer la amortización de los socios no activos**, ya que en caso de haber sido obligada a adquirir esas participaciones, Clas no hubiese podido continuar con su actividad por falta de recursos económicos. A su vez, el informe también recalca que, dado que los socios activos (22,8%) controlan el 80% de los cargos decisorios en la Junta Rectora, dominando también la Asamblea en la que poseen el 88% de los compromisarios, se altera el principio de un socio un voto. El informe concluye que **“la crisis de legalidad” no sólo desestabiliza la S.A.T., sino que tal vez podría determinar su disolución**.

¹ Baquedano, S. (2007)

Ejemplos de S.A. y S.L. en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- En **España**: un caso particular -Cont.-



Dicho informe¹ propone varias soluciones posibles:

- Que **Clas adquiera la participación de los socios no activos**, considerándose la posibilidad de un canje de tales participaciones por acciones de Clas en Campsa o bien dando entrada a un nuevo socio en Clas.
- La **constitución de una cooperativa de carácter mixto**, limitando la participación de los socios no activos al 49%, tal como prevé la Ley de Cooperativas.
- La **conversión de Clas en una sociedad mercantil bajo la figura de una sociedad comanditaria por acciones.**

¹ Baquedano, S. (2007)

Ejemplos de S.A. y S.L. en cooperativas agroalimentarias -Cont.-

- En **Europa:**



La multinacional holandesa **Friesland Cobero Dairy Foods**¹ desarrolla, produce y comercializa productos lácteos nutricionales y bebidas a base de frutas e ingredientes. Es una compañía con orígenes cooperativos y resultado de múltiples fusiones y adquisiciones. La operación más importante tuvo lugar a finales de 1997 con la **fusión** de cuatro cooperativas holandesas: **Coberco, Friesland Frico Domo (Friesland Dairy Foods), Twee Provinciën y De Zuid-Oost-Hoek**, resultando en **Zuivelcoöperatie Friesland Foods, U.A.**, que es la propietaria de **Friesland Cobero Dairy Foods Holding, N.V.** Aunque se mantienen los orígenes cooperativos, las principales empresas del grupo son las mercantiles **Friesland Foods, B.V.** (mercado holandés) y **Friesland International, B.V.** (mercados exteriores), las cuales participan a su vez en numerosas filiales nacionales y extranjeras.



El grupo agroalimentario finlandés **Atria Group PLC**², cuyos orígenes cooperativos se remontan a 1903, es una de las **primeras compañías del sector cárnico en Finlandia**. Sus dos principales socios controlan más del 50% del capital y son dos cooperativas: **Lihakunta y Itikka Osuus Kunta**. Aunque estas dos cooperativas controlan la mayoría social del Grupo, también opera a través de diversas filiales mercantiles tanto en Finlandia (**Atria Finland LTD, A-Logistics LTD, A-Rehu OY, A-Farmers LTD**) como en el extranjero: **Atria AB** (Suecia), **UAB Vilniaus Mesa** (Lituania), **Pit-Product** (Rusia) y **AS Valga Lihatööstus** (Estonia).

¹ *Friesland Foods (2007)*

² *Atria Group (2007)*

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- **Recomendaciones societarias:**
 - Cooperativas vs. Sociedades mercantiles
 - **Para el crecimiento:**
 - Vía sociedades mercantiles
 - **Vía fórmula cooperativas**
 - Para la internacionalización
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Fusión vs. cooperativa de segundo grado

Con independencia de las diferencias operativas que puedan existir entre las cooperativas y las sociedades mercantiles, puede haber cooperativas que, por razones de diversa índole, **decidan mantener su estructura cooperativa para abordar sus estrategias de crecimiento**. En ese caso, la publicación a la que se hace referencia en la introducción de las recomendaciones societarias¹ se decanta por los procesos de fusión resultantes en cooperativas de primer grado antes que por la constitución de cooperativas de segundo grado. En principio, las fusiones de cooperativas generan una mayor cohesión económica y aumentan las posibilidades de satisfacer mejor las expectativas de sus socios incrementando su grado de fidelización. Además, al unificarse las estructuras sociales de las cooperativas originarias, la entidad resultante de la fusión se hace más ágil y efectiva, habiendo menos barreras internas y complejidades de procedimiento (cuadro 5.3).

Ahora bien, habrá que **valorar cada caso en concreto para decantarse por una opción u otra**. Según **Eduardo Baamonde, Director de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España** (CCAEE), en el caso de productos homogéneos y de zonas próximas, la alternativa recomendable sería la fusión, mientras que cuando exista una gama de productos muy diversa, lo mejor sería la intercooperación, elaborando una estrategia y una comercialización en común a través de una cooperativa de segundo grado².

En **Alemania, Francia, Dinamarca, Suecia, Holanda y Bélgica** se encuentran las cooperativas más eficientes y evolucionadas. Éstas han experimentado profundos procesos de fusión, reduciendo la estructura social de sus cooperativas, a la vez que aumentan su estructura empresarial. De este modo, han ido desapareciendo las cooperativas locales para agruparse en cooperativas de ámbito comarcal, regional o nacional.

El libro al que se alude en el primer párrafo del presente apartado concluye señalando que *"la fórmula cooperativa de segundo grado, debido a la infidelidad empresarial y a los objetivos localistas de sus propios socios, se ha mostrado ineficaz e inútil para resolver los problemas de los agricultores por su estructura y organización, y sólo son un medio para evolucionar hacia la fusión de las cooperativas socio en otra de primer grado"*.

¹ Montero García, A y Montero Aparicio, A. (2005)

² Revista Mercados (2007)

Cuadro 5.3: Diferencias entre una cooperativa de primer grado mediante fusión vs. la intercooperación a través de las cooperativas de segundo grado¹

FUSIÓN	COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la dimensión, del número de socios y volumen de actividad (competitividad). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensión no competitiva de entidades base.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de costes (estructurales, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resulta más caro y costoso (puesto que se crea una nueva organización que genera más gastos, que soporta el agricultor socio).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de las condiciones financieras al concentrar el patrimonio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayores limitaciones financieras para realizar inversiones.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelidad de los socios (unidireccional). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor localismo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cohesión económica. ✓ Facilitar el trabajo en red (producción, transformación, transporte y venta). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menores inversiones en inmovilizado dado que las instalaciones las tienen las cooperativas socio. ✓ Mayor dispersión de medios y de fuerzas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura más ágil y efectiva. ✓ Evita duplicidades sociales y empresariales. ✓ Menos barreras internas y menor complejidad de procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Multiplicidad de órganos directivos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación menos representativa de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menos costosa socialmente (mantiene las entidades existentes con sus rectores y equipos técnicos, que realizan las actividades en común).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Operación más compleja (el 75% de las fusiones fracasan) → Mayor resistencia al cambio. ✓ Actualización de valores y patrimonio con beneficios fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independencia de los socios. ✓ Posibilidad de establecer votos proporcionales al volumen de actividad.

¹ Montero García, A y Montero Aparicio, A. (2005)

Ejemplos de crecimiento vía cooperativa

- En **España:**



Alimentos del Mediterráneo Sociedad Cooperativa (Alimer), es la cooperativa de primer grado resultante de la fusión, en 2006, de ocho cooperativas. Las cooperativas fusionadas son: **Agromur** (segundo grado), **Agrosol**, **Camposur**, **Ciezana de Frutas**, **Ganaderos de Murcia**, **Hortofrutícola Ciezana**, **Suagrilorca** y **Unión Agropecuaria del Guadalentín**. La nueva cooperativa agrupa a 1.540 socios y continuará con la producción de sus ocho socios: hortalizas, frutas, productos ganaderos, piensos, lácteos, suministros agropecuarios y flor cortada. La cooperativa no descarta la incorporación de nuevos productos o de nuevas cooperativas en un futuro¹.

- En **Europa:**



En Alemania hay muchos casos de fusión de cooperativas, uno de los más recientes es el de la cooperativa **WESTFLEISCH**², que es fruto de la fusión de **60 cooperativas de primer grado** y **tres de segundo grado**, y tiene un **volumen de negocio superior a los 1.000 millones de euros**. La integración fue realizada en sólo cuatro años. En los últimos años, Westfleisch ha crecido de forma exponencial en volumen y beneficios y exporta aproximadamente el 20% de su producción a más 30 países diferentes.

¹ CCAE (2006i)

² GS1 (2005)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- **Recomendaciones societarias:**
 - Cooperativas vs. Sociedades mercantiles
 - Para el crecimiento
 - **Para la internacionalización**
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- Referentes del sector

Entidades Mercantiles vs. Sociedad Cooperativa Europea (SCE)

Hasta la fecha, muchas cooperativas han tenido que constituir sociedades mercantiles para abordar sus procesos de internacionalización dado que **el modelo cooperativo no ayudaba a implantar empresas en otros mercados**. El arraigo de las cooperativas al territorio o entorno en el que habían sido constituidas, así como la diferente legislación que les resultaba aplicable en otros países, no les permitía trasladar sus modelos cooperativos a nuevos mercados exteriores.

Todo ello ha cambiado, al menos en el seno de la UE, con la entrada en vigor del **Reglamento (CE) número 1435/2003, de 22 de julio de 2003, del Consejo de la UE relativo al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (SCE)**¹, que facilitará los procesos de internacionalización de las cooperativas en Europa. Por ello, a partir de ahora las cooperativas podrán optar entre constituir una sociedad mercantil o crear una SCE para llevar a cabo sus procesos de internacionalización en Europa, si bien en el resto de países todavía tendrán que optar por la constitución de sociedades mercantiles.

A pesar de que hasta la fecha no se ha constituido ninguna SCE en el ámbito agroalimentario, a modo de ejemplo se puede citar el caso de la primera SCE, **Escoop**¹, que fue constituida el pasado 6 de julio de 2006 en la localidad italiana de Mola de Bari:



Conformada por varias organizaciones italianas, finlandesas, españolas, francesas, alemanas y griegas vinculadas a los servicios sociales, el mundo académico y la Administración Pública y con centro en el consorcio italiano de cooperativas sociales Elpendu. Comenzó a operar como SCE el pasado 18 de agosto de 2006 -momento en el que comenzó a regir la regulación sobre las SCE en todo el territorio de la UE- como una cooperativa social con su sede social en Italia y según la ley italiana 381.

¹ *Escoop (2007)*

Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea



▪ Características del Estatuto de la SCE¹:

- El Estatuto permite la **creación, por constitución o fusión, de nuevas sociedades cooperativas por personas físicas o jurídicas residentes en al menos dos Estados miembros diferentes de la UE**, con el fin de facilitar el desarrollo de sus actividades transfronterizas y transnacionales.
- Estas nuevas SCE **pueden ejercer sus actividades en todo el mercado interior**, con una personalidad jurídica, una normativa y una estructura únicas.
- Estas SCE **pueden ampliar y reestructurar sus operaciones transfronterizas sin que tengan que instalar una red de filiales**. Las cooperativas que hayan tenido filiales en otro estado miembro durante al menos dos años, también podrán acogerse a esta norma y transformarse en SCE.
- La **constitución** de una SCE se rige por la ley del estado miembro en el que la SCE fija su domicilio social.
- El **domicilio social de la SCE podrá trasladarse a otro estado miembro** y dicho traslado no dará lugar a la disolución de la SCE ni a la creación de una nueva persona jurídica.
- La SCE recibirá en cada estado miembro **el mismo trato que una sociedad cooperativa constituida con arreglo a la legislación del estado miembro en el que la SCE tenga su domicilio social**.

¹ Scadplus (2004)

Síntesis de las recomendaciones societarias

- Existe una **necesidad de reducir la estructura social y ampliar la estructura empresarial, analizando diversas formas de ganar tamaño** como la constitución de cooperativas de segundo grado, fusiones resultando en cooperativas de primer grado, constitución de sociedades mercantiles, participación en otras sociedades mediante la adquisición de acciones o participaciones, etc.
- **Ninguna de las vías es mejor que las otras.** Habrá que analizar las circunstancias particulares, expectativas y pretensiones de cada caso en concreto.
- Haciendo hincapié en las diferencias entre sociedades mercantiles y cooperativas, se puede observar que existen algunas **características de las estructuras cooperativas que dificultan en mayor medida la gestión diaria o operatividad de las mismas en comparación a sus homónimas mercantiles**: operaciones con terceros, admisión de socios, transmisión de aportaciones, derecho de información, Asamblea General, Consejo Rector, Intervención, etc.
- Muchas cooperativas, tanto en Europa como en España, se han decantado por **crecer mediante la constitución de filiales mercantiles** entre las que predominan las S.A. y S.L.
- Las cooperativas que han optado por mantener su estructura cooperativa, **han crecido vía fusiones resultantes en cooperativas de primer grado o vía constitución de cooperativas de segundo grado.** Habrá que **valorar cada caso en concreto para decantarse por una opción u otra**, aunque en el caso de productos homogéneos y de zonas próximas la alternativa recomendable sería la fusión, mientras que cuando exista una gama de productos muy diversa lo mejor sería la intercooperación.
- Con la reciente **entrada en vigor del Estatuto de la SCE**, las cooperativas podrán abordar sus procesos de internacionalización en Europa, sin necesidad de recurrir a la constitución de sociedades mercantiles. A partir de ahora podrán elegir que sus procesos de internacionalización sean vía modelo cooperativo o vía sociedad mercantil.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - I+D+i
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Las pymes y cooperativas agroalimentarias tienen muchas armas en su poder para lograr ser más competitivas en el mercado

Cuando se tratan los **principales problemas** a los que se enfrentan las pymes y cooperativas agroalimentarias en la actualidad, resultado del análisis de la industria agroalimentaria y de las encuestas realizadas a asociaciones de agricultores y ganaderos, federaciones de cooperativas y cooperativas agroalimentarias, surgen **temas** como la falta de visión, cultura e iniciativa empresarial, la imposibilidad de acometer las inversiones necesarias, el escaso nivel formativo, la falta de mentalidad innovadora o la escasa orientación del producto al mercado, entre otras.

Pues bien, todos estos factores son propios de las empresas y, por tanto, **al no depender de estímulos externos, pueden ser contrarrestados por las propias empresas**. Para ello, lo primero que tienen que hacer las pymes y cooperativas agroalimentarias es **analizar cuáles son sus puntos débiles**, es decir, aquellos que les están impidiendo ser competitivas en el mercado y, por tanto, amenazan su supervivencia como empresa. En segundo lugar, deberían **poner en marcha las acciones correctivas necesarias** para conseguir los objetivos que se han fijado, ayudándose de diferentes herramientas de gestión.

En consecuencia, en este epígrafe de recomendaciones de gestión para las pymes y cooperativas agroalimentarias se **dan a conocer las diferentes líneas de actuación y herramientas de gestión** que pueden ayudar a contrarrestar los problemas que, por lo general, afectan a este tipo de empresas. Para facilitar su lectura, dichas líneas están agrupadas según el área organizacional en la que incide cada una de ellas: Gerencia, RR.HH., Comercial y Marketing, Producción, Calidad y Medio ambiente, I+D+i y Finanzas.

Asimismo, con finalidad ilustrativa y siguiendo la tónica que ha sido habitual en el resto de apartados, en cada área se muestran ejemplos de pymes y cooperativas agrícolas que han dado el paso de hacer suyas alguna o varias de estas recomendaciones de gestión.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - **Gerencia**
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - I+D+i
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para la Gerencia

Entre las líneas de actuación recomendables para la Gerencia se podrían destacar las siguientes:

A. La sensibilización hacia el cambio:

Uno de los problemas que se citan siempre al hablar de las cooperativas y las pymes agroalimentarias hace referencia a la gran necesidad existente de que se produzca un importante **cambio de mentalidad** en estas organizaciones. Este cambio de mentalidad englobaría la concienciación por parte de los propietarios de que están gestionando verdaderas empresas y que como gestores de empresas, tienen que resolver las siguientes cuestiones:

- **El paso de la orientación al producto a la orientación al mercado:** el epicentro de la distribución comercial alimentaria es el consumidor final y, por tanto, hay que satisfacer sus necesidades. Por ello, los gestores de las empresas tendrán que impulsar en sus empresas un cambio de su orientación de producto a una orientación de mercado. El producto tendrá que dejar de ser lo principal para concentrarse en el cliente final.
- Una **mayor profesionalización en la gestión:** la mejora de la cualificación y profesionalización del personal, desde los propios gestores y directivos hasta el último de los empleados de la organización, es un aspecto clave para estas organizaciones y la base de una gestión de mayor calidad que pueda afrontar los retos que se les presentan (incremento de la dimensión, mayor aportación de valor, internacionalización, etc.).

Por supuesto, un cambio de mentalidad empresarial es un **proceso de larga maduración**, que tiene que calar en todos y cada uno de los empleados de cada empresa hasta **configurar una nueva cultura empresarial**. Por ello, es una medida que debe ser puesta en marcha hoy, ya que impulsa a la organización a la acción y favorece el éxito en la adopción de otras medidas necesarias para alcanzar la competitividad empresarial.



La Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha (**UCAMAN**), en su Plan Estratégico¹, fija como **reto** la **importancia y necesidad de un cambio de cultura empresarial** en el seno de sus cooperativas que le acompañe en el proceso de adaptación al nuevo escenario sectorial futuro.

¹ Agrotterra (2006)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

B. La utilización de nuevas herramientas de gestión:

La falta de una cultura empresarial abierta al cambio, junto con la escasa cualificación y formación de los propios gestores en técnicas organizativas y de gestión -ya comentado en el punto anterior-, es también la causa de que **la utilización de nuevas herramientas de gestión en el sector agroalimentario sea limitada e insuficiente.**

Las herramientas de gestión permiten a las empresas disponer de una **gestión de calidad en la organización** que les lleve a ser más eficientes en su funcionamiento, tanto en su operativa diaria como en el desarrollo de lo que será la empresa en su futuro.

La labor de la Gerencia debiera ser, por tanto, **impulsar la implantación** de técnicas de gestión modernas en su empresa, como las indicadas en el cuadro 5.4¹.

Cuadro 5.4: Técnicas y herramientas de gestión

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN NOVEDOSAS	
1) Plan Estratégico	18) Plan de Marketing
2) Definición de misión y visión	19) Estudios de Mercado
3) Análisis de la cadena de valor	20) Encuesta de satisfacción del cliente
4) Capacidades clave	21) Fidelización de clientes
5) Análisis de los competidores	22) Plan de comunicación Externa
6) Análisis de cartera de negocios (portfolio)	23) Planificación de Recursos Humanos
7) Alianzas estratégicas y cooperación	24) Gestión por competencias
8) Cuadro de Mando Integral	25) Remuneración ligada al desempeño
9) Plan de Internacionalización	26) Diagnóstico y Plan de Formación
10) Excelencia según EFQM	27) Plan de Prevención de Riesgos Laborales
11) Sistema Gestión de la Calidad ISO 9000	28) Encuestas de satisfacción de personas
12) Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14000	29) Planificación Económico - Financiera
13) Mejora Continua	30) Asignación de costes basada en actividades (ABC)
14) Reingeniería de Procesos y reducción tiempos ciclos	31) Análisis del valor para el accionista
15) Organización horizontal (minifábricas, equipos autodirigidos...)	32) Cash Management, Sistemas Gestión de Tesorería
16) 5s orden y limpieza en el puesto	33) Gestión del conocimiento
17) Benchmarking (comparación y Buenas Prácticas)	

¹ SPRI (2002)

Líneas de actuación para el área de Gerencia -Cont.-

B. La utilización de herramientas de gestión -Cont.-:

Ejemplos en el sector agroalimentario de implantación de alguna de estas herramientas de gestión son:

- **Elaboración de Planes Estratégicos:** el plan estratégico es, para toda empresa, el plan maestro en el que la dirección recoge las **decisiones estratégicas corporativas** que ha adoptado “hoy” con respecto a lo que hará en los próximos años (un periodo de tres años suele ser el horizonte más habitual del plan), para lograr ser **competitiva** y alcanzar sus objetivos (de crecimiento, rentabilidad, supervivencia, consolidación, etc.).

Para las empresas, el plan estratégico resulta una herramienta muy útil para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Fijar claramente los objetivos a largo plazo que la empresa se compromete a conseguir.
- Profesionalizar la gestión de la empresa limitando la improvisación.
- Implementar las decisiones adoptadas y lograr la movilización del personal en la misma dirección.

En definitiva, **sirve para definir los objetivos** de la empresa a largo plazo, las **estrategias** para alcanzarlos, así como los **planes de acción** correspondientes, señalando **responsables** y **plazos** de cumplimiento¹.



El **Grupo Familia Martínez Bujanda** está formado por cuatro bodegas con un denominador común: elaborar vinos de calidad a partir de viñedos propios, localizados en enclaves privilegiados².

En el año 2004, este grupo desarrolló con la colaboración de **SDV Consultores** su Plan Estratégico 2004-2007 en el que se marcaba el rumbo a seguir en los próximos años.

¹ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2003)

² Familia Martínez Bujanda (2007)

Líneas de actuación para el área de Gerencia -Cont.-

B. La utilización de herramientas de gestión -Cont.-:

- **Elaboración de Planes de Viabilidad:** La realización de un plan de viabilidad permite a una empresa reducir el riesgo empresarial que existe en la creación de un nuevo negocio o en el desarrollo de una nueva actividad¹.



La Unión Extremeña de Cooperativas Agrarias (**UNEXCA**), que agrupa a unas 280 cooperativas de Extremadura, **encargó un estudio de viabilidad** para **analizar la competitividad** nacional e internacional **de la sociedad resultante de un proceso de integración cooperativa** que quería impulsar. Una vez conocidos los resultados, las 11 cooperativas agroalimentarias que participaban en el proyecto decidieron continuar a favor de su integración que las situaría como una de las primeras firmas agroalimentarias en España¹.

¹ Fernández Maeso, M. (2007)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

C. La gestión del cambio:

En el entorno cada vez más dinámico y turbulento en el que se mueven las empresas del sector agroalimentario, los cambios no son sólo necesarios sino incluso fundamentales para asegurar su supervivencia. Muchos de estos cambios, como los que citamos a continuación, son especialmente difíciles de gestionar¹:

- Reestructuración crítica de los recursos humanos.
- Outsourcing de actividades de negocio.
- Reestructuración en business units.
- Reingeniería de procesos.
- Integración tecnológica.
- Fusiones o adquisiciones.

Por tanto, **preparar a las personas para los cambios organizacionales a gran escala y apoyarlas a lo largo de los mismos** es clave para asegurar su correcta implantación y, por tanto, su impacto favorable en la cuenta de resultados de las empresas que los acometen. De esto se ocupan precisamente las técnicas de gestión del cambio.

Si se quiere tener cierta garantía de éxito en un proceso de cambio, se tendrán que adoptar unas determinadas **medidas** entre las cuales se destacan las siguientes:

- **Liderazgo:** la Gerencia tendrá que actuar de líder, transmitiendo la visión de futuro que tiene para la organización e impulsando y motivando el cambio dentro de la propia organización.
- **Comunicación:** la comunicación habrá de ser fluida dentro de la organización, tanto en sentido ascendente como descendente. Es importante que todos los miembros sepan lo que está sucediendo y hacia dónde se está moviendo la empresa.

¹ Kotter, J.P. y Cohen, D.S. (2002)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

C. La gestión del cambio -Cont.-:

- **Implicar e involucrar a las personas:** cuanto más motivados e involucrados se sientan las personas de la organización, menos resistencia habrá al cambio. Han de sentir que son parte de la organización y que se les tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- **Eficaz gestión de los tiempos y plazos:** todo cambio requiere su tiempo, y por ello la dirección tendrá que planificar y gestionar unos plazos para ir implementando el cambio.

La dificultad que entraña la gestión del cambio empresarial hace que muchas empresas se dirijan en busca de apoyo y asesoramiento, a **gabinetes, consultorías o firmas especializadas en gestión del cambio**.



Arla Foods UK contrató a la empresa de consultoría **Anpro** para conseguir la **integración efectiva de siete negocios diferentes que había ido adquiriendo en el Reino Unido** y que, aunque estaban integrados bajo el nombre del grupo Arla, **cada uno de ellos seguía manteniendo, en gran medida, los sistemas, las prácticas y la cultura de sus anteriores propietarios**. Los objetivos de este proyecto de gestión del cambio consistían en crear un sistema de trabajo homogéneo y estandarizar la planificación de las operaciones, el sistema de información de gestión y de comunicación dentro del grupo. Como resultado del proyecto se consiguieron reducciones de costes importantes en los años posteriores¹.

¹ Anpro (2007)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

D. Gestión eficaz del capital intelectual de la empresa:

El capital intelectual de una empresa puede ser definido como la suma de los activos intangibles de una organización, que si bien no están reflejados en la contabilidad de la empresa, generan valor para la misma o tienen potencialidad para generarlo en un futuro¹. Es decir, está compuesto por activos tales como la **información, el conocimiento, la propiedad intelectual, la experiencia, las relaciones, etc.**

En resumen, el capital intelectual de la empresa puede subdividirse en distintas vertientes²:

- **Capital humano:** que consistiría en el conocimiento y capacidad de aprendizaje que poseen las personas que conforman la organización.
- **Capital relacional:** como el valor de las relaciones que mantiene una empresa con el exterior. Es decir, consiste en la calidad y sostenibilidad de las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, instituciones, etc.
- **Capital estructural** (tecnológico y organizativo): podría definirse como el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Se incluirían los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.

Nadie duda, hoy en día, de que **uno de los mayores activos de toda empresa es su capital intelectual**. Por ello, toda organización empresarial debería trabajar y gestionar su capital intelectual para **convertirlo en una ventaja competitiva respecto a sus competidores**.

La gestión del capital intelectual de una empresa pasa por la **gestión del conocimiento** que consiste en **gestionar la información propiedad de una empresa, su conversión en conocimiento** y, lo más importante, **asegurar que se comparte entre los distintos niveles de la organización**, con lo que se evita que el conocimiento se pierda cuando las personas abandonan la organización.

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

D. Gestión eficaz del capital intelectual de la empresa -Cont.-:



Yoplait, empresa perteneciente a **Sodiaal** -primer grupo cooperativo lechero en Francia-, es la segunda marca más importante en el mercado de productos lácteos frescos en el mundo y en Francia, donde tiene el 12% de cuota de mercado.



Yoplait, que inició su actividad en 1969, ha crecido internacionalmente a través del **sistema de franquicias** contando ya en 2003 con 57 franquiciados. Un elemento clave de su éxito ha sido **la organización de un sistema de intercambio y transferencia de conocimiento e información con sus franquiciados y también inter-franquicias**¹. Para ello, organiza simposios bianuales en los cuales da orientaciones estratégicas y fija objetivos a tres comités encargados de la gestión del conocimiento en torno al Marketing, el I+D y la gestión de la cadena de suministro (compras, producción, logística y distribución).

¹ Bobot, L. (2005)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

E. Asistencia a foros, encuentros y otros eventos de difusión:

La asistencia a foros, encuentros y otros eventos de difusión puede aportar numerosos beneficios a las empresas que participan en ellos. Entre ellos, se destacan los dos siguientes:

- **Ampliación del conocimiento:** uno de los beneficios claros de los foros, jornadas y similares es el poder acceder, muchas veces explicado en primera persona por el propio protagonista, al conocimiento de otras experiencias empresariales con el enriquecimiento derivado del mismo (nuevas ideas, nuevos métodos de trabajo, opciones estratégicas inexploradas, consejos del pionero, etc.).
- Creación de **redes de contactos:** en todo evento de difusión se produce la confluencia de múltiples profesionales de las más diversas empresas, lo cual puede facilitar el desarrollo de relaciones que puedan derivar en futuras cooperaciones interempresariales.

Cada vez más, este tipo de actos de difusión **están siendo fomentados y promovidos desde distintos ámbitos** (instituciones, asociaciones profesionales, universidades, etc.) por lo que las empresas del sector agroalimentario deberían aprovechar estas oportunidades que surgen, para captar el conocimiento y trasladarlo a sus propias organizaciones, además de establecer redes de contactos que les sean ventajosas.



Desde el MAPA, se han organizado diversas iniciativas en este sentido, entre las que destaca el **“Programa de Alta Formación para gestores de empresas agroalimentarias”**¹. En el marco de este programa, se han celebrado numerosos encuentros entre profesionales del sector con el fin de intercambiar experiencias, detectar oportunidades de negocio en la cadena agroalimentaria y relacionarse con un grupo de personas con intereses comunes.

¹ MAPA (2008a)

Líneas de actuación para la Gerencia -Cont.-

F. Outsourcing:

La premisa, que está siendo seguida por muchas empresas de todo tipo de sectores, es la de **centrarse en su corebusiness y externalizar aquellas actividades, necesarias, pero que no aportan valor a su oferta**. En esto consiste el outsourcing de actividades empresariales, que tiene como principal ventaja la **maximización del valor generado**, al poder dedicar los recursos de la empresa a las actividades que mayor valor generan. Otras de las ventajas que aporta son¹:

- Reducción de costes y transformación de costes fijos en variables.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes.
- Rapidez y especialización de la empresa subcontratada.
- Incremento y mejora de los puntos fuertes/ventajas competitivas de la empresa.

Las empresas de la industria agroalimentaria no son ajenas a esta tendencia y, en consecuencia, algunas ya han optado por centrarse y focalizar todos sus esfuerzos, talento y recursos, en aquello que saben hacer bien. En el caso de las explotaciones y cooperativas agroalimentarias, sería conveniente que **estudiaran la posibilidad de externalizar las actividades que no tengan carácter estratégico o aquellas en las que no gocen de una especial competencia**, y que podrían ser gestionadas de manera más eficiente por una empresa especializada en dicha actividad¹.



La danesa **Danish Crown**, por ejemplo, **subcontrata la mayor parte de las actividades de transporte**, tanto terrestre como marítimo, que necesita para comercializar sus productos. Según un estudio² del año 2000, el grupo danés utilizaba alrededor de 300 firmas de transporte para sus actividades, número que ha ido disminuyendo debido a procesos de concentración en el sector de transporte a nivel internacional³.

¹ Rincón Castellano (2007)

² Danish Crown (2007)

³ Lemoine, W., Ragus, L. C. Y Dagnaes, L. (2000)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - **RR.HH.**
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - I+D+i
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de Recursos Humanos

Entre las líneas de actuación recomendables para el área de Recursos Humanos podríamos destacar las siguientes:

A. Formación y profesionalización del personal:

Uno de los rasgos que caracteriza el **sector agroalimentario** es el **escaso nivel de formación y profesionalización de su capital humano**. Esto puede tener relación con la falta de cultura de gestión empresarial existente, que conlleva la percepción de que la formación es un gasto, en lugar de una inversión fundamental de cara a la futura competitividad de la organización. En consecuencia, en muchas ocasiones se adopta una actitud reactiva, en la cual la formación se aplica cuando la empresa se ve “forzada” por estímulos externos como, por ejemplo, la respuesta a nuevas normativas.

Por ello, una línea de actuación básica en el área de los Recursos Humanos es que las empresas tomen conciencia de que es necesaria una actitud abierta y proactiva hacia la formación; que, efectivamente, **la formación es una inversión que se rentabiliza en el medio-largo plazo**; y, sobre todo, que es un requisito básico para la supervivencia futura de la organización.

Además, la formación -y mejor aún cuando es continua- es necesaria y conveniente para los profesionales de **todos los niveles de la organización**; luego no debería limitarse únicamente a la Gerencia y a los mandos intermedios. La formación es el germen de la eficiencia, de la generación de valor y, por lo tanto, es aplicable a todas las áreas organizacionales.

La formación y profesionalización del personal se puede conseguir por medio de las siguientes **vías**:

- Impulsando **planes de formación internos** en los que puedan participar el conjunto de los trabajadores y se centren en materias de importancia específica para la empresa, o en una determinada área empresarial.
- Aprovechando la **oferta existente de formación externa**, impulsada por organismos sectoriales (asociaciones, federaciones y similares) o entes públicos (MAPA, FORCEM, etc.) en temas específicos del sector (calidad, medio ambiente, aplicación de normativas, etc.) o en temas complementarios (ofimática, idiomas, técnicas de gestión, etc.).

Líneas de actuación para el área de Recursos Humanos -Cont.-

El objetivo de estas acciones supone el logro de una **mayor polivalencia** de los recursos humanos, la **mejora en la eficacia y eficiencia** laborales y, en definitiva, la **mayor adaptación** de las organizaciones al entorno en el que se mueven.

Ejemplos de iniciativas dirigidas a la mejora de la capacitación del personal en el sector agroalimentario son los siguientes:

- Programas formativos impulsados por las empresas:



La **Unión de Cooperativas de Castellón y Alicante** -integrada en el grupo cooperativo Intercoop- organizó, en 2006, un curso para gerentes y presidentes de cooperativas citícolas sobre **formación para el cambio**¹. Para ello, contaron con profesorado de la Universidad de Florida, especializado en gestión del cambio empresarial.

- Programas formativos impulsados por organismos sectoriales y/o gubernamentales:



El MAPA, consciente del carácter estratégico de la formación como elemento diferencial para cualificar a los gestores de las empresas agroalimentarias ante los importantes retos del sector, ha diseñado el **"Programa de Alta Formación para gestores de empresas agroalimentarias"**, en el que se favorece, de forma especial, el acceso de las PYMES. El Programa tiene como objetivo preparar a los cargos directivos del sector y lograr que sus empresas estén en condiciones óptimas de competir en el mercado.

- Por último, cabe destacar que las ventajas derivadas del **uso de las TICs en materia de formación (e-learning)**, lo que permite el ahorro de tiempo y dinero, evitando los desplazamientos necesarios para asistir a los cursos de formación convencionales. Ejemplo de ello son los cursos a distancia ofertados por la CCAE que, subvencionados por el Fondo Social Europeo y la Fundación Estatal para la formación en el empleo, son gratuitos².

¹ Intercoop (2006)

² CCAE (2006b)

Líneas de actuación para el área de Recursos Humanos -Cont.-

B. Contratación de personal especializado:

En ocasiones, las empresas no disponen del tiempo necesario para formar a su personal interno para cubrir, con garantías, determinados puestos de trabajo bien por el alto grado de especialización que suponen (por ej.: personal investigador), bien por la necesidad de un cierto bagaje y experiencia profesional (gestores, directivos, etc.). En estos casos, puede ser conveniente que las empresas estudien la posibilidad de incorporar personal especializado y acudir al mercado laboral en búsqueda de los perfiles que necesitan.

Las empresas que optan por esta vía están incorporando valor a sus organizaciones ya que no sólo se hacen con nuevas competencias sino que ese conocimiento que se está incorporando, puede ser gestionado y compartido por todos los profesionales de la organización.

Por otro lado, también se puede recurrir a **iniciativas fomentadas desde las AA.PP.** como por ejemplo:



La sociedad cooperativa de primer grado **Lorra**, sin ánimo de lucro, presta servicios técnicos y económicos a las empresas del sector agroalimentario. Esta cooperativa gestiona -como entidad colaboradora del Departamento de Agricultura- el programa de **Servicio de Sustitución**. Este programa busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores agrarios, sustituyendo al titular de la explotación cuando está enfermo, de vacaciones, en baja por maternidad, etc. Para ello, dispone de una **bolsa de trabajo con personal especializado**. Este personal está formado por capataces agrícolas y agricultores con experiencia superior a cinco años en actividades agrarias¹.

¹ Arroyo, S. (2004)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - **Comercial y Marketing**
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - I+D+i
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing

Entre las líneas de actuación recomendables para el área de Comercial y Marketing podríamos destacar las siguientes:

A. Elaboración y puesta en marcha de Planes de Marketing: el plan de marketing, además de ser la pieza fundamental del proceso de planificación comercial, es un elemento básico para la profundización de la estrategia definida en el plan estratégico. En este sentido, ayuda a **traducir la estrategia corporativa a decisiones estratégicas comerciales y de marketing**, contribuyendo a desarrollar la competitividad empresarial¹.

Es una herramienta **útil para**¹:

- Conseguir los objetivos estratégicos relacionados con el mercado.
- Tomar decisiones comerciales y de marketing en un marco de actuación futuro.
- Facilitar la participación en las decisiones comerciales y de marketing.
- Mejorar la coordinación de las actividades comerciales y de marketing.

En definitiva, recoge de una forma **sistemática y estructurada** los **objetivos de marketing** a conseguir a medio plazo, así como las **estrategias** y **planes de acción** precisos para alcanzar dichos objetivos¹.

Un ejemplo de la utilización del plan de marketing sería el de **Coopaman S.C.L.**, empresa dedicada a la comercialización de ajos, formada por seis cooperativas. Esta empresa elaboró un plan de marketing, en la década de los noventa, que le ayudó a definir que su estrategia de crecimiento se materializaría por la penetración del mercado español y paralelamente, por el desarrollo de nuevos mercados geográficos (Inglaterra, Alemania y Países Nórdicos).



¹ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2006)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing

Entre las líneas de actuación recomendables para el área de Comercial y Marketing podríamos destacar las siguientes:

B. Elaboración y puesta en marcha de Planes de Información y Comunicación:

Dada la creciente preocupación de la sociedad por la salud, seguridad alimentaria y el medio ambiente las pymes agroalimentarias, y muy especialmente las cooperativas, tienen una oportunidad importante para **potenciar la imagen corporativa de sus organizaciones**.

La mejora de la imagen de las cooperativas frente al consumidor y la sociedad en general se consigue haciendo valer y dando a conocer sus ventajas competitivas, la viabilidad de su modelo empresarial, la calidad de su gestión, su compromiso con el territorio y su entorno, con el medio ambiente, la calidad y la seguridad alimentaria y, sobretodo, su capacidad de ofertar productos de máxima calidad al mercado.

La mejora de la información que facilitan a sus clientes y consumidores es importante para que ganen **una mayor confianza a los ojos del consumidor**, que tiene que incrementar su conocimiento de la oferta cooperativa, de su calidad para, de esta manera, **afianzarse como una opción de compra** en la mente del consumidor.

En este sentido, el empleo de las **nuevas tecnologías de la información y de la comunicación** es una herramienta muy eficaz para el desarrollo de esta labor de comunicación. Es por ello que muchas empresas utilizan su página web como vía de comunicación con sus clientes.



Un ejemplo de la utilización de la página web como vía de potenciación de la imagen cooperativa la tenemos en la cooperativa de segundo grado **GrupActel**. Su página web está disponible en catalán, inglés y francés¹. Se facilita documentación relacionada con su memoria de actividades y **se transmite un posicionamiento** que se basa en valores como la innovación, el compromiso social, la calidad de sus productos y la orientación al consumidor.

¹ Actel (2007)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

B. Elaboración y puesta en marcha de Planes de Información y Comunicación -Cont.-:



El grupo alimentario **Coren** contrató en el año 2000 a la productora Faro para la realización de un **video de imagen corporativa**¹.



Angulas Aguinaga, S.A. hace uso de **varias herramientas de comunicación**. Por ejemplo, su última actuación en este campo ha sido la **campana de televisión** que está preparando con la ayuda de "Dimensión" para este verano². Además, la compañía dispone de una **página web** - en español e inglés- que presenta al visitante una amplia variedad de temas (historia de la empresa, su respeto por la naturaleza y la calidad, presentación de sus productos y recetas para los mismos, últimas noticias de actualidad sobre la empresa, etc.) y le permite mantener un feedback con el internauta mediante la participación en un concurso de recetas así como a través de los teléfonos y la dirección de contacto que ponen a su disposición³.

¹ Productora Faro (2007)

² PR Noticias (2007)

³ Angulas Aguinaga (2007b)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

B. Elaboración y puesta en marcha de Planes de Información y Comunicación -Cont.-:



Delicass de Alimentación, S.A. cuenta con una **página web** que resulta ser una completa **herramienta de comunicación**. En dicha página posibilita comprar sus productos vía online, cuenta con un apartado dedicado a las recetas y consejos para la preparación de ciertos platos, propone lugares y recorridos turísticos y ofrece cestas con sus productos donde el cliente puede elegir los productos que contendrá la misma. En relación a los recorridos turísticos, Delicass cuenta con un Club en que el usuario puede inscribirse¹.



Conservas Garavilla S.A. creó en los años 60 la **marca ISABEL** que fue **la primera marca del sector conservero en tener una presencia masiva en los medios de comunicación**³ y que conseguiría que el eslogan "*¡Qué bien, hoy comemos con Isabel!*" fuera tarareado por todos los españoles. Garavilla, que goza de un sólido prestigio en su sector ha renovado y modernizado su imagen de marca en 2003 con la presentación de un nuevo logo y un nuevo diseño de sus envases².

¹ Delicass (2007)

² Conservas Garavilla (2007a)

³ ToolsGroup (2007a)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

C. Utilización de herramientas de marketing:

En las líneas de actuación recomendadas para el área de Gerencia, hemos indicado la importancia del conocimiento y uso de modernas técnicas y herramientas de gestión como apoyo a una gestión de mayor calidad y eficiencia de las organizaciones del sector agroalimentario. Pues bien, en estas líneas de actuación recomendadas para el área de Comercial y Marketing queremos incidir, una vez más, en la importancia del uso de herramientas de gestión específicas para esta área si se quiere lograr una mayor orientación al mercado, una mejor respuesta a las necesidades detectadas en el consumidor o la mejora del posicionamiento en el mercado.

Las herramientas posiblemente más utilizadas en esta área son las dos siguientes:

- Las **encuestas de satisfacción de clientes**:



Copaga es una cooperativa que agrupa a más de 400 socios y dispone, desde 2002, de la certificación ISO 9001-2000 todo su proceso de producción y comercialización de piensos. En Copaga se da una gran importancia a la satisfacción de sus clientes, por lo que en 2003 realizó **una encuesta de satisfacción a sus clientes**¹ en torno a los servicios que les presta (suministro de piensos, comercialización, laboratorio, servicios veterinarios, etc.).

- La realización de **estudios de mercado**:



Glanbia es una empresa irlandesa de productos lácteos propiedad en un 54,8% de la Sociedad Cooperativa Glanbia. Surge, en 1997, como resultado de la fusión entre Avonmore Foods y Waterford Foods. En dicho momento, se realizó un **estudio de mercado para decidir bajo qué marcas se comercializarían sus productos en adelante**. El estudio determinó que se tenían que mantener las marcas de ambas empresas en lugar acuñar la marca Glanbia y, así, Avonmore Milk es en 2006 la tercera marca más conocida en los supermercados de Irlanda².

¹ Copaga (2003)

² Business2000 (2006)

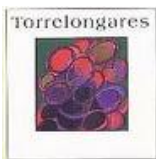
Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

D. Utilización del comercio electrónico B2C (Business to consumer):

Por el lado de la demanda, actualmente, **casi la mitad de la población española es internauta** y, además, su actividad en la red es más intensa, puesto que los usuarios de Internet cada vez utilizan más Internet para sus actividades cotidianas de relación, trabajo y comunicación. Y, por el lado de la oferta, el Gobierno, cumpliendo con sus objetivos de la Agenda de Lisboa, está convencido de que **la inversión en nuevas tecnologías es uno de los instrumentos más eficaces para incrementar nuestra productividad, potenciar la competitividad y mejorar la capacidad innovadora de nuestras empresas**. Por ello está dedicando importantes recursos para garantizar la adopción de las TIC en el tejido productivo, con especial atención a las PYMEs.

Dentro de este contexto, el B2C en España, aunque todavía lejos del grado de penetración que ha alcanzado en otros países europeos, es un canal que está ganado adeptos. Así, en 2005, el 14% de las empresas ya empleaban tanto este canal como los tradicionales para sus ventas¹.

En el sector agroalimentario nos encontramos con que ya algunas empresas están dando pasos en este sentido:



Covinca, cooperativa de segundo grado que agrupa a 700 cooperativas, comercializa vinos de D.O. Cariñena, bajo la marca Torrelongares, a través de **la galería comercial habilitada por la Caja Inmaculada** que proporciona un medio de pago seguro al consumidor².

¹ Fundación Telefónica (2007)

² Caja Inmaculada (2001 – 2006)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

D. Utilización del comercio electrónico B2C (Business to consumer) -Cont.-:



Hijos De José Serrats, S.A. fue creada como continuadora de José Serrats después de más de cien años de actividad de esta última. La pionera José Serrats se estableció con el deseo de conservar y llevar a lugares más alejados los productos del mar Cantábrico, objetivo que hoy día sigue siendo la razón de ser de la sucesora Hijos De José Serrats. La calidad de sus productos es uno de los principales ejes de su actividad -compaginando siempre la artesanía de la elaboración de los productos con la más moderna tecnología-. La comercialización de los mismos se lleva a cabo tanto en el mercado nacional como al extranjero. Además, también es posible **adquirir** sus **productos vía online** a través de su página web¹.

¹ *Hijos de José Serrats, S.A. (2007)*

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

E. Incrementar el valor de los productos frente al consumidor:

Una mayor calidad en el producto ofertado suele ser apreciada por el consumidor, sobre todo, cuando se trata de productos alimenticios, que repercuten en su salud. Las empresas de la industria agroalimentaria, conscientes de este hecho, intentan potenciar el valor de sus productos en la mente del consumidor, lo cual **permite diferenciarlos del resto de los productos que están en el mercado.**

Por otro lado, y dado que los consumidores valoran la calidad de los productos, éste se convierte en el factor prioritario de compra de la distribución a sus proveedores, tal y como se explica en el Anexo II.

Consecuencia de ello, estamos presenciando el incremento de certificaciones de la calidad de los productos. Para ello, las empresas pueden acreditar la posesión de certificaciones de calidad en la producción, al estilo de la ISO, pero también pueden hacer valer otro tipo de certificaciones ligadas al producto en sí (características, origen, etc.).

Dentro de esta categoría, nos encontramos con que existen diversas fórmulas, como las siguientes:

- **Las Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.):** designan el nombre de un producto cuya producción, transformación y elaboración deben realizarse en una zona geográfica determinada, con unos conocimientos específicos reconocidos y comprobados¹. Los productores que se acogen a la denominación de origen, se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción. Ejemplos de D.O.P. serían el brandy de Jerez, la ensaimada de Mallorca, la miel de la Alcarria, el Pimiento del Piquillo de Tolosa, el queso Manchego y el vino de Rioja, entre muchas otras.

¹ Comisión Europea (2007)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

E. Incrementar el valor de los productos frente al consumidor -Cont.-:

- **Las Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.):** designan productos cuyo vínculo con el medio geográfico sigue presente en al menos una de las etapas de la producción, de la transformación o de la elaboración. Además, el producto se puede beneficiar de una buena reputación¹.



El **Grupo Cooperativo Pastores**, creado en torno a la mayor cooperativa ovina española, Oviaragón, está registrado en el Consejo Regulador de la **Denominación Específica "Ternasco de Aragón"**. El ternasco- carne de cordero- de esta I.G.P. es su producto estrella, suponiendo más del 50% de sus ventas².



La **Alcachofa de Tudela** es caracterizada por su peculiar forma y sabor, siendo este el motivo por el que en 1999 se creó la "**Indicación Geográfica Protegida Alcachofa de Tudela**". De esta forma, el producto es diferenciado de otros de menor calidad evitando así confusiones por parte del consumidor. El reglamento especifica la zona geográfica de cultivo, la variedad que debe plantarse, la cantidad, los medios de cultivo, la zona de producción y el modo de presentación. Además, se aplican exhaustivos controles durante todo el periodo de cultivo y fabricación³.

- **Las Especialidades Tradicionales Garantizadas (E.T.G.):** Esta certificación no hace referencia al origen, sino que tiene por objeto destacar una composición tradicional del producto o un modo de producción tradicional¹.



La **Fundación Serrano** agrupa a más del 80% de productores de jamón curado en España. Esta entidad nace para gestionar y dirigir el proyecto de la implantación de **la E.T.G. del Jamón Serrano** y convertirse en el centro y motor del mismo⁴. **Fibrin S.A.T.**, pertenece a la Fundación Serrano⁵ y, por tanto, está amparada bajo esta marca colectiva de calidad, que la distingue del resto de jamones del mercado.

¹ Comisión Europea (2007) ⁴ Fundación del Jamón Serrano (2007a) ⁵ Fundación del Jamón Serrano (2007b)

² Grupo Pastores (2006)

³ Anko (2007)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

E. Incrementar el valor de los productos frente al consumidor -Cont.-:

- **Otras distintivos de calidad y prestigio:** Siguiendo la línea de las certificaciones que acabamos de presentar y que vienen impulsadas desde la Unión Europea, a nivel autonómico también se ha apostado por la creación y potenciación de distintivos propios.

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

F. Promociones comerciales:

En un entorno tan competitivo y cambiante, como es hoy en día la industria alimentaria, **las empresas tienen que estar al día en los cambios que están aconteciendo y sus implicaciones en su actividad**. Eventos de participación como los salones, ferias, visitas institucionales, misiones comerciales, etc. permiten a las empresas conocer las tendencias en los gustos y necesidades de los consumidores, alcanzar un mayor conocimiento de la oferta y puntos fuertes y débiles de sus competidores, lograr un mayor conocimiento de los mercados extranjeros, iniciar contactos comerciales con clientes potenciales, y promocionar la marca y sus productos.

A continuación, citamos ejemplos de acciones de promoción y prospección comercial que ya se están dando en el sector y en las que han participado o participarán pymes y cooperativas agroalimentarias:



ALIMENTARIA es el Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas más importante de España, con 4.300 firmas líderes en fabricación y distribución de alimentos y bebidas y 152.000 compradores profesionales procedentes de los cinco continentes. La sectorización, su talante innovador, creativo y dinámico, así como su profesionalización y proyección exterior constituyen las claves de su éxito¹.



La **Feria Internacional de Maquinaria Agrícola FIMA**, en la que se ofrece información sobre las ayudas a la mecanización agrícola, y la promoción de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos².



La **Feria Internacional de equipamientos y servicios para el sector porcino LLEIDAPORC**, que abarca sectores tan diversos como instalaciones relacionadas con el equipamiento de granjas y el control ambiental, la nutrición, la genética, la sanidad y la gestión, incluyendo un amplio abanico de actividades paralelas³.

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

F. Promociones comerciales -Cont.-:



La **Feria Internacional de Productos del Mar Congelados, CONXEMAR**, es un evento referente para el sector pesquero, ya que se trata de la mayor feria pesquera que se celebra en España. Estas jornadas están integradas en el Plan Estratégico I+D+i puesto en marcha por la Secretaria General de Pesca Marítima del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en colaboración con la Fundación Innovamar¹.



Euroagro Fruits, que pretende ser la principal feria del negocio hortofrutícola internacional en España, es innovadora al **agrupar a toda la cadena de valor del sector desde la producción a la distribución, sin olvidar la tecnología y los servicios**. En su edición de 2007 han tomado parte empresas cooperativas como **GrupActel** o **Anecoop**².



La **CCAЕ** organizó una **misión comercial a Brasil** en 2006, con el objetivo que empresas cooperativas del sector porcino, con vocación exportadora, pudieran **conocer la situación de la producción en este país** (granjas, mataderos, transporte, costes productivos, etc.) y **detectaran sinergias con otros eslabones del sector porcino**. La misión incluyó la participación en la Feria Agrícola Expovalle, lo cual permitió iniciar contactos comerciales con empresas brasileñas de todos los eslabones³.

¹ Noticias.info (2006)

² Euroagro Fruits (2007)

³ CCAE (2006f)

Líneas de actuación para el área de Comercial y Marketing -Cont.-

G. Premios o distinciones otorgados a las empresas:

Con el fin de incentivar las buenas prácticas empresariales, diversas instituciones conceden premios o distinciones a las organizaciones que han realizado esfuerzos por mejorar la calidad de sus productos y su competitividad en el mercado. En este sentido, destacan los siguientes premios sobre alimentación otorgados por el MAPA:

- **Mejor empresa alimentaria española:** Este premio busca el reconocimiento de las empresas alimentarias que, desde diferentes aspectos, han contribuido a impulsar este espacio de la economía nacional durante el año. Concretamente, se valoran los esfuerzos realizados en modernización, apertura de nuevos mercados, investigación y desarrollo, respeto al medio ambiente, contribución al desarrollo rural y la apuesta por la producción ecológica y la presencia destacada de la mujer en el mundo empresarial.
- **Premio Alimentos de España:** A lo largo de los años, muchos sectores han dedicado sus mayores esfuerzos a la difusión de la calidad de los alimentos españoles: la industria, mejorando sus procesos, su promoción y comercialización; los medios de comunicación, dando a conocer sus bondades, la distribución y comercio alimentario acercándolos al consumidor; y los restauradores, dando a degustar creaciones en las que son ingredientes imprescindibles, ricos y saludables. El MAPA pretende reconocer a todos los sectores que intervienen en este proceso con la convocatoria anual del Premio Alimentos de España.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - **I+D+i**
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de Producción

Entre las líneas de actuación recomendables para el área de Producción podríamos destacar las siguientes:

A. Adaptar la producción a las nuevas demandas del mercado:

La industria alimentaria está siendo dinamizada por cambios que se están produciendo en la demanda del consumidor. Éste, cada vez en mayor medida, demanda que se tenga en cuenta el cuidado de su salud, el respeto por el medio ambiente, el cuidado de los animales y sus nuevos hábitos alimentarios y de consumo. Una agricultura moderna debe, por tanto, ser capaz de producir productos de alta calidad y al mismo tiempo salvaguardar el medio ambiente y la salud de agricultores y consumidores.

Esto se concreta en una necesidad de las empresas por cuidar más la **calidad** de los alimentos, de aplicar **métodos productivos** cada vez **más respetuosos con el medio ambiente**, de ofertar **productos con un valor añadido** proveniente de innovaciones que repercuten en el cuidado de la salud (por ej.: la inclusión de la soja en la leche) o en una mayor adaptación al estilo de vida del consumidor (por ej.: productos de cuarta gama) y de tener un mayor control del recorrido de los alimentos desde el origen hasta su consumo -**trazabilidad alimentaria**-.

Por tanto, resulta imprescindible para las empresas adaptar la producción a las nuevas demandas del mercado. Es decir, **situar al cliente o consumidor en el epicentro de su estrategia empresarial**.

Debido a su especial importancia estratégica para las empresas y a su impacto en todas las áreas de la empresa, el tema de la calidad y el respeto por el medioambiental son tratados en un apartado posterior. A continuación, se presentan varios ejemplos en los que la producción ha sido adaptada a las nuevas demandas del mercado.

Líneas de actuación para el área de Producción -Cont.-

A. Adaptar la producción a las nuevas demandas del mercado -Cont.-:



La Cooperativa Unió Protectora de El Perelló (**UNIPRO**) cuenta con más de 120 socios y está especializada en la **producción de hortalizas orientales¹ para el mercado chino**. En su adaptación a este mercado, ha implantado un **nuevo modelo de gestión agraria** que combina técnicas de producción integrada junto con una mejor ordenación y planificación de la producción y comercialización de las cosechas, que le ha permitido pasar de una facturación de un millón de euros en los años noventa, a los seis millones de euros actuales².



En Castilla-La Mancha, organizaciones como la Confederación de Empresarios Castellano-Manchegos (**CECAM**) o el Instituto de la Vid y el Vino de Castilla-La Mancha (**IVICAM**) están impulsando una mayor adecuación al mercado de los procesos de producción e industrialización de las empresas vitivinícolas. Para ello, se apoya el **desarrollo de nuevas técnicas de producción y diversificación de las materias primas** para la creación de **vinos más actuales** (cabernet sauvignon, tempranillo/cencibel, chardonnay o macabeo)³.

¹ Conselleria D'Agricultura, Pesca i Alimentació de la Generalitat Valenciana (2007)

² Conselleria D'Agricultura, Pesca i Alimentació de la Generalitat Valenciana (2005)

³ Castro, A. (2001)

Líneas de actuación para el área de Producción -Cont.-

A. Adaptar la producción a las nuevas demandas del mercado -Cont.-:



La empresa **Monte Kalamua, S.A. ofrece a sus clientes un producto adaptado a sus necesidades**. Para ello, da la opción de elegir entre un producto en bruto o un producto elaborado -en filetes, en rodajas, etc.-, además de personalizar la presentación y el embalaje del producto. En esta misma línea, y aunque tiene registrada su marca comercial Kalamua, también elabora para otros fabricantes productos con su marca o marca blanca¹.

¹ Monte Kalamua, S.A. (2007)

Líneas de actuación para el área de Producción -Cont.-

B. Adaptar la producción a las nuevas normativas:

Al igual que las empresas agroalimentarias responden a las mayores exigencias de la demanda, las AA.PP., bien a nivel europeo o a nivel español, también se adaptan a las mayores exigencias de la sociedad, en muchos casos derivadas de crisis alimentarias acaecidas en las últimas décadas (por ej.: el aceite de colza contaminado, la enfermedad de Creutzfeldt–Jacob, etc.). En consecuencia, la normativa que incide en la industria alimentaria está evolucionando constantemente para lograr una mayor adaptación y mejora continua en ámbitos de salud, seguridad alimentaria, calidad, etc.

Por tanto, las empresas agroalimentarias están viendo la necesidad de adaptar sus producciones a las nuevas normativas que les afectan. En este sentido, las cooperativas pueden jugar un papel determinante, en tanto que pueden asesorar y ayudar a sus socios para que la adaptación sea más rápida y tenga un menor coste para sus asociados al poder compartir las inversiones y recursos necesarios.



La Unión de Productores de Pimentón (**UPP**) de Cáceres cultiva, industrializa y comercializa el 30% de la producción de pimentón con D.O. de unos 200 socios¹. Esta organización **ha mejorado la calidad del cultivo del pimentón** en los últimos cinco años, aumentando la producción, el margen de beneficios para el agricultor y reduciendo los costes de producción². En UPP se da gran importancia a la inversión en el área productiva. Así, han renovado su maquinaria lo que les permite producir y exportar a todo el mundo¹. Además, en 2003 fijaron como objetivo principal la **adaptación de su producción a las normativas sanitarias vigentes**, incluidas las referidas a la garantía alimentaria².

¹ *Unión de productores de pimentón (2007)*

² *Martín, F. (2003)*

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - **Calidad y Medio ambiente**
 - I+D+i
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente

A. Implantar sistemas de gestión de la calidad:

Dada la creciente preocupación por la seguridad alimentaria los consumidores demandan productos de mayor calidad, por lo que los sistemas de gestión de calidad, y la calidad propiamente dicha, tienden a no ser ya un instrumento de diferenciación, sino **herramientas indispensables para estar en el mercado**. Los consumidores y, por ende, la distribución alimentaria, exigen unos **referenciales de calidad** que difícilmente se podrían obtener sin implantar unos procesos y sistemas de gestión de calidad en las empresas productoras de alimentos. De hecho, los protocolos de calidad y certificaciones de producto son exigidos cada vez más a todos los proveedores de la distribución organizada tal y como se puede comprobar en el Anexo II.

Las pymes agroalimentarias tienen que ser conscientes del **carácter estratégico de la calidad** y focalizar mayores esfuerzos a potenciar sus sistemas de gestión de calidad, como medida imprescindible para seguir operando con garantías en un mercado tan competitivo como el actual.

Entre los referenciales de calidad se pueden citar los siguientes:



ISO 9001:2000: se refiere a una serie de criterios que definen un sistema de garantía de calidad. Estos criterios son esenciales para una óptima práctica comercial: establecer metas de calidad, garantizar que los requerimientos del cliente se entiendan y satisfagan, capacitar a los empleados, controlar los procesos de producción, recurrir a proveedores que puedan ofrecer un producto de calidad, corregir los problemas y garantizar que no vuelvan a ocurrir, etc.¹

¹ Normas9000 (2007)

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente - Cont.-

A. Implantar sistemas de gestión de la calidad -Cont.-:



EUREPGAP: es un programa privado de certificación voluntaria, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group-EUREP). El propósito de Eurep es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando “buenas prácticas agrícolas” (GAP) que deben adoptar los productores. A diferencia de los otros programas de certificación, Eurep hace énfasis en la sanidad de los alimentos y el rastreo del producto hasta su lugar de origen¹.



BRC: la norma BRC (British Retail Consortium) Global Standard–Food es uno de los modelos más difundidos internacionalmente para que los distribuidores y grandes superficies cualifiquen a sus proveedores de producto de marca. Esta norma combina los principios fundamentales de las normas individuales de cada una de las cadenas distribuidoras existentes en una sola norma común para la evaluación de compañías suministradoras de las cadenas distribuidoras con productos de marca propia (marca blanca)².



IFS: la norma IFS (International Food Standard) es un potente modelo para la previa aceptación de proveedores de producto de marca para las distribuidoras y grandes superficies de Francia y Alemania. Otros países como Austria, Bélgica, Holanda, Polonia e Italia están apostando claramente por este modelo³.



A modo de ejemplo, **Florette Vega Mayor** ha implantado sistemas de gestión de calidad a lo largo de toda la cadena agroalimentaria por la cual pasan sus productos, abarcando así a productores, industria o fabricación y logística, bajo los protocolos de calidad **ISO 9001:2000, APPCC, EUREPGAP, EFSIS/BRC (Superior)**, etc.⁴

¹ Food and Agriculture Organization of the United Nations (2007)

² LRQA (2007)

⁴ Florette (2007)

³ DNV (2007)

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente - Cont.-

A. Implantar sistemas de gestión de la calidad -Cont.-:



Angulas Aguinaga, S.A. sigue unos estrictos controles de sanidad y seguridad en el proceso de fabricación de sus productos. De hecho, ha sido **la primera empresa española en obtener la acreditación de calidad ISO 22000**. La seguridad alimentaria y la calidad del producto son, junto con la innovación, los pilares básicos de esta organización. El **refuerzo del departamento de calidad** y la reestructuración del organigrama situando este departamento al mismo nivel que el de marketing, comercial, compras y logística, producción y administración, han sido decisiones clave para la consecución de estos logros¹.



Uno de los pilares que sustenta el concepto de calidad para **Udapa S. Coop.** es **implantar sistemas de calidad y trazabilidad** (ISO 9001-2000, Label, EurepGAP, Homologaciones.)². En esta línea, Udapa participó en el **Proyecto GESMET**, cuyo objetivo era posibilitar la implantación de sistemas integrados de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad en pymes del sector alimentario. Además de esto, en 2005, Udapa se puso a trabajar para obtener el **certificado medioambiental ISO 14001**³.

¹ Frutos C.M. (2007)

² Udapa (2007b)

³ Estrategia Empresarial (2005)

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente - Cont.-

A. Implantar sistemas de gestión de la calidad -Cont.-:



Garaia S. Coop. se creó en 1988 y se dedica a la comercialización y distribución de los productos del sector hortofrutícola y de la planta ornamental procedentes de las explotaciones de sus 130 socios. Con una orientación al consumidor, Garaia implanta **sistemas de producción sostenibles** que garantizan la máxima **calidad** (certificada en el Sistema de Gestión de Calidad ISO-9000:2000 por AENOR) **y seguridad alimentaria** (trazabilidad a través de un sistema basado en códigos EAN-128 para la transmisión de la información). Su apuesta por la calidad le ha llevado a ser la primera empresa **certificada en Producción Integrada** del País Vasco¹.



Delicass de Alimentación, S.A. cuenta con tres líneas de negocio: elaboración de patés de pato, oca, jabalí y ciervo; producción de derivados del pato, como foie gras, confit, magret, etc.; y comercialización de artículos de delicatessen, como espárragos, trufas, frutas, jamones, etc. Principalmente, esta empresa ha basado su estrategia competitiva en la oferta de un producto de elevado nivel cualitativo, el cual está respaldado por la acreditación de **calidad ISO 9001**².

¹ Garaia S. Coop. (2007)

² Avance Empresarial (2007b)

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente - Cont.-

B. Implantar sistemas de gestión medioambiental:

La protección del medio ambiente es una **máxima que se está exigiendo por las instituciones europeas y nacionales y también por los propios consumidores**, que cada vez son más sensibles a las cuestiones medio ambientales. Así, podríamos hablar de dos vertientes diferenciadas del medio ambiente que han de ser tenidas en cuenta por las empresas agroalimentarias:

- **Mínimos y exigencias medioambientales que son obligatorias para los productores**, bien para evitar posibles sanciones o bien para acceder a las ayudas comunitarias de acuerdo a la PAC.
- El carácter estratégico de la gestión medioambiental, ya que puede convertirse en una **ventaja competitiva** respecto a los competidores, trasladando al mercado la imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente.

Las empresas agroalimentarias **han de ir adoptando las buenas prácticas en la conservación del medio ambiente** y, más concretamente, las cooperativas también deberían **difundir estas buenas prácticas** entre sus asociados, así como ayudarles a implantar las mismas al objeto de que los socios puedan también beneficiarse de las ayudas de la PAC.

Una buena manera de hacerlo es implantado sistemas de gestión medioambiental, de acuerdo a las **Normas ISO 14001**, que se refieren a la gestión ambiental aplicada a la empresa y cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y de prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y como consecuencia, la competitividad del mismo ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos de elaboración sean realizados respetando el medio ambiente¹.

¹ Gestiopolis (2007)

Líneas de actuación para el área de Calidad y Medio ambiente - Cont.-

B. Implantar sistemas de gestión medioambiental -Cont.-:



La cooperativa **Coforest**, dedicada al aprovechamiento de la piña y el piñón, que emplea a más de 400 personas como recolectoras y factura más de un millón de euros, ha sido reconocida por "tratarse de una empresa que ha sabido poner en valor los recursos naturales del propio territorio, mediante fórmulas respetuosas con el medio ambiente, y con una clara contribución a la economía social"¹.



Delicass de Alimentación, S.A., que anteriormente se ha presentado como ejemplo de implantación de sistemas de gestión de la calidad, también sigue unos procesos de fabricación respetuosos con el medio ambiente que están certificados en base a la norma **medioambiental ISO 14000**².

¹ *Agendaempresa.com (2007)*

² *Avance Empresarial (2007b)*

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - **I+D+i**
 - Finanzas
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de I+D+i

A. Destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a tareas de I+D+i:

La innovación es un tema de gran actualidad que la distribución organizada considera que debería ser una de las principales inquietudes de cualquier empresa agroalimentaria (Anexo II). Aunque tiende a asociarse únicamente a los productos, conviene no olvidar que **la innovación puede darse también en la gestión, en la información, en los procesos, en el mercado, en la organización, en el valor para el cliente, etc.** De ellos, la distribución organizada ha resaltado la importancia de la innovación en el packaging y el marketing (Anexo II).

La **innovación en valor para el cliente** se ha convertido en uno de los principales **factores estratégicos de competitividad**¹. Este tipo de innovación, en el que la “voz del cliente” se tiene en consideración a lo largo de todo el proceso de innovación, ofrece a las empresas la posibilidad de dar un gran salto cualitativo frente a la competencia, abriendo nuevos espacios inexplorados que se pueden convertir en fuente de rendimientos superiores durante un periodo considerable de tiempo.

El porcentaje de pymes agroalimentarias que han llevado a cabo procesos de innovación es todavía pequeño, ya que muchas no disponen ni de la infraestructura, ni de los recursos necesarios para realizar tareas de I+D+i. En definitiva, no desarrollan **innovaciones que redunden en un incremento del valor para el cliente, factor que resulta de vital importancia para la subsistencia de las empresas a medio y/o largo plazo.**



Coren emplea alrededor de 60 personas en actividades de I+D+i, y mueve un presupuesto anual de 2,1 millones de euros, destinado el 2% de su facturación al citado departamento. Su **Centro de Investigación** se sitúa en el Parque Tecnológico de Galicia, pero su actividad está apoyada por laboratorios situados en las plantas de producción y en granjas experimentales, donde se realizan investigaciones en varios campos de la nutrición animal, en colaboración con las Universidades gallegas y del resto de España, centros de investigaciones españoles, franceses, holandeses, así como también empresas nacionales e internacionales².

¹ Sainz de Vicuña, J. M^a. (2006)

² Coren (2007b)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

A. Destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a tareas de I+D+i -Cont.-:

FRUIT *Futur* AIE

El caso de **Fruit Futur AIE**, compuesta por Actel, Nufri, Poma de Girona y Fruits de Ponent, que colabora con el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias del departament d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya, para llevar a cabo un proyecto de investigación para el desarrollo de un programa de obtención de nuevas variedades de manzana y pera¹.



La empresa **Angulas Aguinaga, S.A.** ha sido la protagonista de una “historia de superación a través de **soluciones** de negocio **innovadoras y novedosas**”. A los pocos años de su constitución, la organización atravesó momentos difíciles y la innovación fue su “estrategia de reflote”. De esta forma, recurrieron al surimi y crearon las ya tan conocidas gulas. Además de esto, Angulas Aguinaga también lanzó hace 7 años “Krissia”, surimi con sabor a cangrejo y, en el 2005, dio a conocer “Sololomos”, el primer pescado listo para cocinar. Por este producto el MAPA ha reconocido a la compañía como “**mejor empresa alimentaria española en la categoría de innovación**” y obtuvo en la Feria Internacional Alimentaria el **Premio Innoval 2006**².



El **Grupo Cooperativo Pastores** ostenta el premio “Mejor empresa alimentaria 2006” en su modalidad de innovación e inversión tecnológica. El galardón, que otorga el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, reconoce la continua realización de proyectos de investigación en selección y reproducción animal y tecnología agroalimentaria y desarrollo de patentes. Asimismo, destaca la alta cualificación del personal del grupo cooperativo y su permanente colaboración con instituciones y universidades³.

¹ Frutos C.M. (2007)

² Estrategia Empresarial (2007a)

³ Deployment.es (2007)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

A. Destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a tareas de I+D+i -Cont.-:



Conservas Garavilla S.A. ha sido galardonada con **dos premios TOP 06** que concede la publicación Distribución y Actualidad cada año. Los nuevos filetes de atún "Abrir y Listo" de Isabel recibieron el primer Premio TOP 50 2006 al producto **en la categoría conservas de pescado**, mientras las "Sardinillas en salsa picantona" fueron galardonadas con el segundo premio en la misma categoría. Los premios son otorgados por la distribución en función del **grado de innovación** que poseen los productos dentro de su categoría. **Esto constata** el esfuerzo que la empresa y la marca realizan **en innovación**, siendo ésta la base de su crecimiento². La última acción innovadora de Conservas Garavilla ha sido el lanzamiento de la **primera hamburguesa de atún**, intentando cubrir de esta forma la nueva oportunidad de negocio detectada en el estudio **"El Consumo de Pescado en Comedores Escolares"**¹, elaborado por el Fondo de Regulación y Organización del Mercado de los Productos de la Pesca y Cultivos Marinos (FROM). En este estudio, se constata que el pescado se sirve en los comedores escolares una media de 1,73 veces a la semana, mientras que la carne se sirve 2,61 veces. Asimismo, sólo el 9% del pescado que se sirve en los colegios es fresco.

¹ FROM (2006)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

A. Destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a tareas de I+D+i -Cont.-:



Desde sus inicios, **Inkoa Sistemas** ha realizado una **inversión continua en desarrollo tecnológico e innovación**¹. De esta forma, Inkoa obtuvo el **Premio "Emprendedor del año" a la Innovación Tecnológica de 1998** concedido por Ernst & Young². La importancia que cobra la innovación en Inkoa se ve reflejada en las soluciones ofrecidas por la empresa en sus proyectos, entre los que se encuentran "El diseño e instalación de 8 cámaras climáticas para investigación biotecnológica en el centro de investigación cooperativa en Bociencias Cic Biogune o "La instalación de invernaderos experimentales para cultivos forestales para el servicio regional de investigación y desarrollo agroalimentario de Asturias"³.

En el área de la I+D+i, juegan un papel muy importante los Centros Tecnológicos, ya que logran que las empresas extraigan el mayor rendimiento posible de los recursos científicos y tecnológicos disponibles para mejorar su competitividad.



El **Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria (CNTA-Laboratorio del Ebro)** presta servicios analíticos, de asistencia técnica y de I+D+i a más de 500 empresas del sector agroalimentario. Es el Centro de Referencia para la Asociación Nacional de Empresas de Aguas de Bebida Envasadas (ANEABE), la Asociación Española de Autorregulación de Zumos y Néctares y Sure Global Fair (AEAZN y SGF), la Asociación Española de Fabricantes de Vegetales Congelados (ASEVEC) y Consejo de Producción Agraria Ecológica de Navarra (CPAEN)⁴.

¹ *Inkoa (2007c)*

² *Inkoa (2007d)*

³ *Inkoa (2007a)*

⁴ *CNTA (2008)*

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

A. Destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a tareas de I+D+i -Cont.-:



El **Centro Tecnológico Ainia**, con más de 1.000 empresas asociadas, tiene como misión participar activamente en la consecución de la excelencia de las empresas a través de la innovación, anticipándose a las exigencias de la sociedad. El objetivo del centro es el fomento de la investigación y desarrollo tecnológico, el incremento de la calidad de producción, la mejora de la competitividad y el fomento de la modernización y diversificación de las industrias, a través de la prestación de servicios a sus asociados y la realización de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, públicos o por contrato¹.

Bajo el paraguas de la plataforma europea, se crea en España la Plataforma Tecnológica Alimentaria **"Food for Life España"** con los socios FIAB, AINIA, CSIC y CNTA. La misión de esta plataforma es básicamente la captación de fondos -públicos y privados, europeos, así como del plan nacional de I+D+i- para el desarrollo de proyectos de interés para las empresas, así como la reorientación de la política de I+D+i hacia los verdaderos intereses empresariales².



¹ AINIA (2008)

² Food For Life Spain (2008)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

B. Difundir las acciones y resultados de la I+D+i entre los socios de las cooperativas:

Ya hemos incidido en la importancia de realizar proyectos de I+D+i, pero de igual importancia puede resultar **que el fruto de las investigaciones pueda llegar y sea conocido por los socios de la cooperativa que haya desarrollado un determinado proyecto.**

En el caso de las sociedades cooperativas, dada su peculiar y característica configuración, estas acciones de difusión pueden ser beneficiosas, resultando que la investigación que se haya podido llevar a cabo, conlleve no solo una mejora para la propia cooperativa, sino también para sus socios. Muchos agricultores o ganaderos podrían beneficiarse de los resultados de una investigación si conocieran como adaptarla o aplicarla a sus métodos de producción.

Con motivo del **2º Congreso de Agricultores Europeos celebrado en Estrasburgo** a finales de 2006, los agricultores europeos y sus cooperativas, acordaron impulsar la participación en proyectos de investigación, dentro del 7º programa marco de investigación de la Comisión Europea, y pidieron darle una mayor importancia a la difusión y a la aplicación práctica de los resultados de la investigación, para que todas las cooperativas pudieran beneficiarse de los resultados de la investigación¹.



A modo de ejemplo, la **CCA**E acaba de lanzar en enero de 2007 un **boletín mensual** de actividades y noticias relacionadas con la I+D+i. El boletín contiene noticias destacadas sobre I+D+i, información sobre ayudas a proyectos de investigación, fuentes de financiación en innovación, legislación nacional y comunitaria respecto a este tema, así como actividades que pudieran interesar o afectar directamente a las empresas cooperativas².

¹ CCAE (2006e)

² CCAE (2007a)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

C. Incorporar las TICs a las empresas agroalimentarias:

Mucho se puede hacer todavía para avanzar en la incorporación de las TIC a las empresas agroalimentarias. Si bien las grandes empresas agroalimentarias han dado pasos importantes en este campo, y el uso de las TIC está bastante normalizado entre las mismas, no puede decirse lo mismo de las empresas de menor dimensión.

Por ello, **todas las empresas, pero especialmente las pequeñas deberían de realizar un esfuerzo por la paulatina incorporación de las TIC en sus empresas**, orientada al logro de una mayor competitividad, y un mejor tratamiento de la información y el conocimiento, que podrían aplicarse al conjunto de procesos empresariales, obteniendo evidentes mejoras en todos ellos.



La Cooperativa de Agricultores, Consumidores y Usuarios del Concejo de Gijón (La Cooperativa) es otro ejemplo de la incorporación de las TIC al sector. Inicialmente los transportistas de la cooperativa utilizaban unos registros de papel, para documentar la información relativa a la recogida de leche (ganadero, cantidad de litros, etc.) que posteriormente entregaban en la central. Con la entrada en vigor de la Ley de trazabilidad decidieron dar un paso adelante, e informatizar todo este proceso mediante la adquisición y utilización de **agendas electrónicas o PDAs** para controlar el proceso de recogida de leche¹.

¹ Enegocio (2007a)

Líneas de actuación para el área de I+D+i -Cont.-

C. Incorporar las TICs a las empresas agroalimentarias -Cont.-:



La Sociedad Cooperativa **Ugati (Unión Ganadera de Tineo)**, con más de 650 socios y tres sedes ubicadas en distintos puntos del Concejo de Tineo es otro ejemplo de incorporación de las TIC a la empresa. La cooperativa genera un volumen importante de datos e información, que inicialmente eran controlados y gestionados por medio de diferentes herramientas independientes e inconexas entre sí. Por ello, se llegó a la conclusión de que había que implantar un **sistema de gestión integral (ERP)** que aglutinase las distintas áreas de la empresa. Además al mismo tiempo se procedió a la interconexión, mediante una **Red Privada Virtual (VPN)**, de las diferentes sedes de la empresa de modo que el nuevo programa fuese accesible y utilizable desde cualquiera de ellas, y así llevar a cabo la introducción de datos y obtención de resultados sin tener que trasladarse a la sede central, pudiendo desde cualquier sede disponer de todos los conceptos o informes actualizados en tiempo real. Ugati no ha parado ahí y se ha introducido en temas como la **banca electrónica, la e-administración, la firma electrónica, el certificado digital, o el comercio electrónico**¹.

¹ *Enegocio (2007b)*

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- **Recomendaciones de gestión:**
 - Gerencia
 - RR.HH.
 - Comercial y Marketing
 - Producción
 - Calidad y Medio ambiente
 - I+D+i
 - **Finanzas**
- En síntesis
- Referentes del sector

Líneas de actuación para el área de Finanzas

A. Capitalizar las empresas agroalimentarias:

La escasez de medios económico-financieros es otro de los problemas que tendrán que abordar muchas de las pymes agroalimentarias, sobre todo las de menor dimensión. Los cambios que se avecinan, los procesos de concentración, la competencia y las inversiones que se requieren para seguir siendo competitivo en el mercado, requerirán una eficaz gestión de los recursos económico-financieros de las empresas agroalimentarias.

Los responsables económico-financieros de las empresas tendrán que **estudiar y articular nuevas fórmulas de capitalización de sus empresas con el fin de obtener financiación**, dado que cada vez se requiere una mayor capacidad de inversión. Entre otras fórmulas, podemos citar las líneas de financiación especializadas para el sector agrario que tienen algunas cajas de ahorro y bancos comerciales, las sociedades de capital riesgo, las sociedades de garantía recíproca, la salida a bolsa para las empresas de mayor envergadura, etc.



Como ejemplo de **líneas especializadas de financiación** podemos señalar el de la **Caixa** que, a raíz de un convenio firmado con la **Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña** (FCAC), ha puesto a disposición de las cooperativas asociadas a dicha federación un completo paquete de productos y servicios específicos para el sector agrario. Entre otras modalidades, las cooperativas y sus asociados podrán acceder a la financiación de inversiones y de la cosecha, así como a operaciones de leasing, renting y confirming. Asimismo, podrán disponer anticipadamente del importe de la cosecha y de las ayudas de la DUN (Declaración Única Agraria) y del olivar, entre otras. El acuerdo incluye también una oferta concreta de productos de ahorro e inversión; de tarjetas, como la Tarjeta Agraria o la de gasóleo bonificado; y de seguros, como planes de pensiones o seguros para el tractor y las instalaciones de explotación¹.

¹ La Caixa (2003)

Líneas de actuación para el área de Finanzas -Cont.-

A. Capitalizar las empresas agroalimentarias -Cont.-:



El objeto principal de las **entidades de capital riesgo** consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras y de naturaleza no inmobiliaria. El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio. A modo de ejemplo de capitalización vía sociedades de capital riesgo se puede citar el caso del **Grupo Arento y su proyecto para producir biodiésel**. El Grupo creó una sociedad para llevar a cabo dicho proyecto -Arento Biocarburantes- la cual está participada por Arento, la Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias (FACA), el Instituto de Desarrollo Energético (IDEA), el Grupo Ebroil y la **sociedad de capital riesgo Savia**¹.



Las **sociedades de garantía recíproca (S.G.R.)** constituyen otra opción a la hora de buscar financiación. Estas entidades son entidades financieras constituidas por pequeños y medianos empresarios que tienen por finalidad facilitar el acceso al crédito y mejorar las condiciones generales de financiación para sus iniciativas. A modo de ejemplo podemos citar a **Elkargi, S.G.R.**, que además de conceder avales financieros y técnicos, presta servicios de asesoramiento en gestión económico financiera para sus socios².



Muchas de las cooperativas más importantes a nivel europeo, han optado por sacar a **bolsa** parte de sus acciones para conseguir nuevas vías de financiación. Así, entre otras, podemos citar: **Glanbia**³ (Bolsas de Londres y Dublín), **Kerry**⁴ (Bolsas de Londres y Dublín) y **HK Roukatalo** (Bolsa de Helsinki)⁵.

¹ Barceló, R. (2006) ⁴ Kerry Group. (2006)

² Elkargi (2007)

⁵ HK Roukatalo (2007)

³ Glanbia (2007)

Síntesis de las recomendaciones de gestión

- Es necesario que se produzca un **cambio de mentalidad** en las cooperativas y pymes agroalimentarias, pasando de la orientación al producto a la **orientación al mercado** y alcanzando una **mayor profesionalización en la gestión**.
- Deberá darse una **mayor utilización de herramientas de gestión** (Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Viabilidad, etc.) con el fin de disponer de una **gestión de calidad en la organización** que les lleve a ser más eficientes en su funcionamiento.
- La **adecuada gestión del cambio** es un factor primordial en el entorno cada vez más dinámico y turbulento en el que se mueven las empresas del sector agroalimentario. En este sentido, será clave **preparar a las personas para los cambios organizacionales a gran escala** que se podrían producir y **apoyarlas a lo largo de los mismos**.
- Las explotaciones y pymes agroalimentarias, como toda organización empresarial, deberían tratar de **gestionar su capital intelectual** (capital humano, capital relacional y capital estructural) con el fin de **convertirlo en una ventaja competitiva respecto a sus competidores**.
- La **asistencia a foros, encuentros y otros eventos de difusión** puede resultar beneficiosa, puesto que permite ampliar el conocimiento del mercado a través del **conocimiento de otras experiencias empresariales** y, a su vez, da la posibilidad de **crear redes de contacto que pueden derivar en futuras cooperaciones interempresariales**.
- El **outsourcing** ofrece a las explotaciones y cooperativas agroalimentarias la posibilidad de **centrarse en su core-business y externalizar aquellas actividades** necesarias pero **que no aportan valor a su oferta**.
- **Aumentar el nivel de formación y profesionalización** de las explotaciones y pymes agroalimentarias es un requisito básico para su supervivencia. Para ello, deberán **impulsarse planes de formación** que alcancen a **todos los niveles de la organización**.

Síntesis de las recomendaciones de gestión -Cont.-

- Es posible que las empresas no dispongan del tiempo necesario para formar a su personal interno para cubrir, con garantías, determinados puestos de trabajo. En ese caso, puede ser conveniente **estudiar la posibilidad de incorporar personal especializado y acudir al mercado laboral en busca de los perfiles que se necesitan**.
- El Plan de Marketing es una herramienta que puede resultar de gran ayuda a las pymes para traducir la estrategia corporativa a decisiones estratégicas comerciales y de marketing, contribuyendo a desarrollar su competitividad empresarial.
- Las pymes agroalimentarias y, especialmente, las cooperativas, deberían **potenciar la imagen corporativa** de sus organizaciones **a través de Planes de Información y Comunicación**.
- La **utilización de herramientas de gestión para el área comercial y de marketing** puede ayudar a las explotaciones y pymes agroalimentarias a alcanzar una **mayor orientación al mercado**, dar una **mejor respuesta a las necesidades detectadas** o a **mejorar su posicionamiento** en el mercado.
- El comercio electrónico es un canal que está ganando cada vez más adeptos en Europa. En este sentido, la **utilización del comercio electrónico B2C** puede constituir una oportunidad para las empresas del sector agroalimentario.
- **Incrementar el valor de los productos frente al consumidor** puede ayudar a **diferenciarlos del resto** de la oferta. Por ejemplo, a través de fórmulas como las D.O.P., las I.G.P., etc.
- La **participación en eventos como salones, ferias, visitas institucionales, misiones comerciales**, etc., permiten a las empresas profundizar en el conocimiento de su sector, así como establecer contactos comerciales y promocionar sus productos.
- Resulta imprescindible que las explotaciones y pymes agroalimentarias **adapten su producción a las nuevas demandas del mercado y a las nuevas normativas**.

Síntesis de las recomendaciones de gestión -Cont.-

- Las pymes agroalimentarias tienen que ser conscientes del **carácter estratégico de la calidad** y focalizar mayores esfuerzos a **potenciar sus sistemas de gestión de calidad**, como medida imprescindible para seguir operando con garantías en un mercado como el actual.
- Es necesario que las empresas agroalimentarias vayan adoptando las **buenas prácticas en la conservación del medio ambiente**, ya que la conservación del mismo es una máxima que está siendo exigida por las instituciones y por los propios consumidores.
- La **innovación** se ha convertido en uno de los principales **factores estratégicos de competitividad**. Por ello, las pymes agroalimentarias -dentro de las posibilidades de cada una- deberían desarrollar acciones que redunden en una mejora de las prestaciones en este campo, en el marco de una Plan de Innovación.
- Los responsables económico-financieros de las empresas agroalimentarias tendrán que **estudiar y articular nuevas fórmulas de capitalización** de sus empresas, con el fin de **obtener la financiación necesaria para realizar las inversiones** que se requieren para seguir siendo competitivos en el mercado.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- Recomendaciones de gestión
- **En síntesis**
- Referentes del sector

En síntesis:

Las empresas agroalimentarias han de **incrementar su valor** para seguir siendo competitivas y rentables y poder sobrevivir a medio y/o largo plazo en un mercado tan competitivo como el actual. Para ello es clave que **aumenten su dimensión empresarial** y **aborden estrategias de crecimiento** (interno, externo o mixto), tal y como se desprende del presente documento.

La **estructura societaria** en la cual se instrumenten estas estrategias puede ser **diversa**: sociedades mercantiles, cooperativas de segundo grado, fusión resultante en cooperativas de primer grado, participación en sociedades, sociedad cooperativa europea, etc.

Tal como se señala en el presente apartado, ninguna de las opciones es mejor que las otras. Dependerá de cada caso en concreto y se deberá **articular una estrategia determinada en función de las circunstancias, particularidades y pretensiones de las empresas intervinientes en cada caso.**

Toda estrategia de crecimiento ha de ir acompañada de una mayor profesionalización, y de la asunción e implementación de modernas técnicas de gestión empresarial.

Así, a lo largo de este capítulo se ha tratado de resaltar algunas de las medidas que ya han adoptado algunas empresas, y que deberían ir implementándose en otras para conseguir un mayor crecimiento y competitividad del sector agroalimentario español.

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- Recomendaciones de gestión
- En síntesis
- **Referentes del sector**
 - **Caso ANECOOP**
 - Caso GUISSONA

Introducción



- **Anecoop se ha convertido en un referente** del cooperativismo agrario. Su labor diversificadora - en variedad de productos y en expansión hacia otras funciones (como por ejemplo la industria)-, su concentración de la oferta, la creación y/o participación en filiales, la cooperación y colaboración con diversas entidades, la importancia asignada a la calidad e I+D, una imagen de marca diferenciada, su apertura a nuevos mercados, la búsqueda de la sostenibilidad económica -tanto para el productor como para el medio ambiente- y la mejora de la gestión empresarial son algunos de los rasgos característicos de esta cooperativa. Así mismo, cabe destacar el esfuerzo realizado por Anecoop de cara a la formación de los diferentes agentes implicados (socios, empleados, entidades socias, etc.). Además, resulta reseñable la reestructuración llevada a cabo por esta entidad haciendo uso de sociedades mercantiles.

Anecoop diversifica en productos y concentra la oferta

FASE 1: 1977-1985



Anecoop S. Coop., cooperativa de segundo grado líder en la **comercialización** de productos hortofrutícolas de España y una de las principales de Europa, fue fundada en 1975 y agrupa a 98 cooperativas y comercializa sus productos en más de 50 países¹.

- Anecoop se constituye como **cooperativa** agraria **de segundo grado** en Junio de 1977².
- Fue **creada por cooperativas cítricas** y con **vocación exportadora de cítricos**. No obstante, desde su creación la entidad se preparó para ser más plural. Desde el principio, actuó en todo el territorio español y muy pronto demostró también su **voluntad diversificadora en productos**, empezando al poco tiempo con la comercialización de **hortalizas**, a continuación con la de otras **frutas no cítricas** y, posteriormente, con la de **vinos**³.
- En esta época, las cooperativas presentaban serias dificultades para hacer frente a la competencia privada no cooperativa del sector y experimentaban dificultades para abrirse canales de exportación. Por lo tanto, el objetivo primordial se centró en **concentrar la oferta** cooperativa del sector y adentrarse en una integración hacia adelante en la cadena de valor. Esta integración se realizó mediante la **cooperación** y los objetivos perseguidos eran desarrollar economías de escala de alcance y poder negociador frente a clientes².

¹ *Anecoop (2007c)*

² *Chaves, R. (2003)*

³ *Agroinformación (2004)*

Desarrolla estrategias dirigidas a la comercialización y a las actividades industriales

FASE 1: 1977-1985

- Los **movimientos estratégicos** llevados a cabo por Anecoop dirigidos a desarrollar y consolidar su capacidad **de comercialización** son los siguientes¹:
 - Creación o participación (generalmente como accionista mayoritario) en diferentes sociedades **filiales de naturaleza mercantil**, expandiéndose inicialmente **en Europa**.
 - Dotación de **instrumentos de apoyo logístico a la red de comercialización** propia: Anecoop Tránsitos S.A. y Anecoop Empaquetados S.A.
 - Ampliación del número de cooperativas socias e integración de cooperativas o secciones de cooperativas próximas sectorial y/o geográficamente a Valencia dando comienzo así a un **proceso de diversificación (hortalizas, frutas y vinos)**.
- En esta primera fase, también **se crea** una **Sección de Crédito en Anecoop**, que guarda estrecha relación con la Caja Rural de Valencia¹.
- También por estas fechas, se crea el “Departamento de Cultivos”, precursor del actual “Departamento de Producción y Desarrollo”².
- A partir de la segunda mitad de los años ochenta, junto al desarrollo de la función comercial, central en Anecoop, la cooperativa comenzará su expansión a otras funciones estratégicas para el cooperativismo agrario: la **orientación y racionalización de la producción** de las cooperativas socias **y la industrialización**¹.

¹ Chaves, R. (2003)

² Anecoop (2007b)

Fuentes de competitividad: I+D y acuerdos de colaboraciones

FASE 2: 1986-1996

- En esta época se establecen las bases para generar nuevas **fuentes de competitividad**¹:
 - Se abre un proto-departamento de **I+D** y el departamento técnico post-cosecha, que se transformará en el **Departamento de Calidad y Sistemas**. Éste trabajará en paralelo con el **servicio de vigilancia** de la calidad y homogeneización de presentaciones.
 - Se establecen acuerdos de **colaboración** con cooperativas homólogas de Grecia e Italia, con la finalidad principal de intercambiar información relevante del sector y llevar a cabo acciones conjuntas.
- Estas colaboraciones generan...¹:
 - ...**acuerdos de cooperación de comercialización cruzada** entre cooperativas italianas y Anecoop. Las primeras facilitarían la entrada de los productos españoles en el norte de Italia y el acceso a su marca Alma Verde (de productos biológicos bajos en residuos), mientras que la cooperativa española les facilitaría la entrada en el mercado alemán haciéndoles accionistas de su sociedad filial.
 - ...en el cooperativismo agrario, ligado a Anecoop, una **sensibilidad hacia una nueva variedad de productos** no tradicionales -los productos naturales, biológicos, sin residuos, respetuosos con el medio ambiente, que requieren altas dosis de servicios peri-productivos (I+D básicamente) como valor añadido-.
- A principios de los años noventa se lleva a cabo la creación del **Departamento de Producción y Desarrollo**².
- A mediados de la última década del siglo pasado, se realizó la definición del “proyecto de creación, **imagen y presentación diferenciada para la producción integrada** proveniente de los cultivos controlados”².

¹ Chaves, R. (2003)

² Anecoop (2007b)

Sigue con la labor comercializadora, la diversificación y la industrialización¹

FASE 2: 1986-1996

- Prosigue la expansión de la **labor comercializadora**:
 - En los mercados europeos tradicionales se crean **nuevas sociedades filiales** y una **red de oficinas delegadas** (el mercado francés y el alemán representaban a mediados de los noventa la mitad de las ventas de Anecoop).
 - Se abren **nuevos mercados** en Europa del Este, Escandinavia y en Norteamérica, **con** la creación de **una nueva sociedad instrumental** y **una red de oficinas delegadas**.
 - Se lleva a cabo una estrategia de **penetración en el mercado español** a través de:
 - ✓ ...la **creación** de una **sociedad conjunta** (Hispafruit S.A.) cuyas acciones están distribuidas a partes iguales entre Anecoop, otras tres grandes cooperativas españolas y la CCAE.
 - ✓ ...el establecimiento de **acuerdos de comercialización exclusiva** de productos de Anecoop con diversas empresas.
 - **Extensión de su zona productiva** a América mediante la asociación con productores hondureños y uruguayos. De esta asociación deriva Urucoop, sociedad participada por terceras partes entre cooperativas de productores uruguayas, el gobierno uruguayo y Anecoop.
- Se sigue con el proceso de **diversificación** iniciado en la fase anterior: se busca la complementariedad de productos, abarcar toda la gama de productos hortofrutícolas (inicialmente se integran cooperativas de España pero en una segunda fase, la integración es mundial).
- Anecoop también está presente en la **industrialización** mediante la creación de sociedades instrumentales (Agriconsu y su participada Inducitric A.I.E.).

¹ Chaves, R. (2003)

Crea herramientas que le permiten mejorar y adaptarse a las exigencias del entorno

FASE 3: 1996-2006

- En esta fase se establecen estrategias "dirigidas a dotar de **profesionalidad, imagen, flexibilidad y mayor capacidad de adaptación** de la base cooperativa y de los socios de Anecoop **a las condiciones cambiantes del entorno**"¹.
- Se crea **la Fundación** Anecoop, la cual **ha supuesto** una sustancial **mejora en** los servicios que Anecoop pone a disposición de sus empleados y cooperativas²:
 - **Formación** de empleados y rectores de Anecoop, de sus socios y de sus entidades socias.
 - **I+D** aplicada a la producción, comercialización y transformación de los productos agrícolas, así como la transferencia de los conocimientos obtenidos.
 - Cooperación al **desarrollo nacional y transnacional**: promoción y fomento de relaciones económicas, sociales y culturales en el mundo rural y preferentemente en el entorno cultural de habla hispana.
 - **Promoción social y económica** del medio rural.
 - **Fomento de relaciones universidad-empresa**.
- Prosigue el proceso de **expansión por Europa**: constitución de Anecoop Praha, "4 Fruit Company" (Holanda)¹.
- En cuanto a la industrialización, **se inaugura la segunda fase de Agricons** para la fabricación de zumos¹.
- En Septiembre de 2003 se **constituye el "Grupo Empresarial"**, integrado por doce de sus cooperativas¹.

¹ Chaves, R. (2003)

² Anecoop (2007a)

Busca nuevas formas de concentración que permiten una sostenibilidad económica y una imagen de marca mejor definida

FASE 3: 1996-2006

- En Septiembre de 2006 se celebró el **"IV Congreso Estratégico"** de Anecoop. En el mismo, debido a los insuficientes resultados obtenidos por las fusiones entre cooperativas llevadas a cabo por Anecoop, se propuso diseñar **nuevas fórmulas de concentración de la oferta** con el objetivo de obtener mejores precios¹.
- De esta forma, según Juan Safont (presidente de Anecoop), lo que están haciendo es "buscar **fórmulas que concentren la gestión de la fruta**, que es lo que verdaderamente interesa, pero dejando al margen los aspectos societarios y patrimoniales". Los planes de futuro, en base a lo que comentó el propio presidente, buscarán impulsar los grandes movimientos de concentración de la oferta, por aumentar la participación de las cooperativas y por obtener el máximo rendimiento de los recursos, puesto que al concentrar la oferta, las negociaciones de los precios con la gran distribución se efectuarán a través de una única voz y con un mayor poder de negociación¹.
- Según lo aprobado en **el Plan Estratégico 2006-11**, se trabajará para **mejorar la gestión** con el fin de crecer un 10% en ventas cada año².
- Un **primer objetivo** hasta 2011 es la **sostenibilidad económica**, tanto para el productor como para el medio ambiente².
- El Director General, José M^a Planells, explicó en Diciembre de 2006, que con este Plan se quiere ratificar como "la empresa líder que **a través de su gestión empresarial, innovación, calidad y creación de valor, debe relanzar a sus socios hacia el desarrollo de una agricultura sostenible**"².
- "Se trata de desarrollar medios y sistemas homogéneos que simplifiquen el funcionamiento y permitan, entre otras cosas, unificar las calidades y formas de presentación del producto para definir de forma más clara la **imagen de marca**"².

Cuenta con varias marcas comerciales y el I+D es desarrollado por su propio departamento y por la cooperación con diversos agentes

FASE 3: 1996-2006

- Hoy día Anecoop cuenta con las siguientes **marcas comerciales**: Bouquet, Black Cat y Nadal¹.
- Además de estas marcas, también cuenta con la contramarca **Naturane**, que es el nombre que reciben las frutas y verduras cultivadas con los procedimientos de Producción Integrada de Anecoop. Con el mismo, se pretende dar respuesta a la demanda cada vez mayor de productos de calidad. El proceso de Producción Integrada contempla varias etapas desde el cultivo hasta la distribución y su seguimiento permite obtener trazabilidad, es decir, conocer el tratamiento que ha recibido un producto desde su origen hasta cualquier fase del proceso. Este seguimiento se lleva a cabo mediante el **sistema EAN 128**, tecnología que recoge el tratamiento que ha recibido cada producto desde su origen².
- Impulsa el desarrollo de I+D tanto mediante un departamento propio como en cooperación con agentes tales como el **Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias, la Universidad Politécnica de Valencia, la Consellería de Agricultura de la Generalitat Valenciana, la Caja Rural de Valencia y la Federación de Cooperativas Agrarias de Valencia**. Estos agentes aportan, según los casos, apoyo técnico, logístico, científico y financiero³.

¹ Anecoop (2007d)

² Anecoop (2007e)

³ Chaves, R. (2003)

5. RECOMENDACIONES A LAS PYMES Y COOPERATIVAS ALIMENTARIAS

- Introducción
- Recomendaciones estratégicas
- Recomendaciones societarias
- Recomendaciones de gestión
- Síntesis de recomendaciones
- **Referentes del sector**
 - Caso ANECOOP
 - **Caso GUISSONA**

- **El Grupo Alimentario Guissona integra todas las actividades** requeridas para poder llegar desde la fase de producción al consumidor, sin pasar por ningún intermediario. Desde sus inicios ha llevado a cabo tareas de diversificación mediante su integración vertical en las diferentes actividades de la cadena de distribución (centros de distribución propios, actividades industriales, etc.) -también mediante la oferta de servicios adicionales (servicio de carburantes, visitas guiadas, etc.)- y de modernización mediante la mejora de la tecnología y la innovación (venta online, instalaciones, etc.). También es interesante resaltar la labor de reestructuración llevada a cabo por la entidad mediante la figura de las sociedades mercantiles.

El acelerado crecimiento y la diversificación progresiva caracterizan los primeros años¹

FASE 1: 1958-1999



La Cooperativa Avícola y Ganadera ha ido cerrando el ciclo productivo completo que abarca desde el nacimiento del pollito o lechón hasta su transformación cárnica, pasando por la construcción de granjas, suministro de piensos y asistencia veterinaria, convirtiéndose en una organización agroalimentaria con todo el proceso productivo y comercial integrado.

- **Guissona** se convirtió en 1959 en Cooperativa Avícola.
- El **objetivo fundacional** de esta cooperativa era el de "**aportar soluciones** prácticas y competitivas a todas las necesidades y servicios requeridos por las explotaciones avícolas y ganaderas de **sus socios**, con una primera extensión a las actividades agrícolas tradicionales y una incorporación gradual posterior de los servicios de transformación industrial y de comercialización". Como recordaba al celebrar las bodas de plata, su fundador y presidente "*convenía organizar una entidad que les diera, con eficacia, primeras materias, medicamentos, material, asesoramiento y además que pudieran negociar y comercializar juntos sus productos*".
- En 1962 se creó la **Caja Rural de la Cooperativa Nuestra Señora del Claustro**, la cual no sólo ha centralizado todas las transacciones entre la Cooperativa y sus socios sino que desde el principio se convirtió en entidad crediticia clave para los proyectos agropecuarios de los socios en condiciones ventajosas. Para la Cooperativa ha representado así mismo un instrumento de financiación valioso".
- La Cooperativa Avícola y Ganadera finalizó la década de los años sesenta cambiando su nombre al de **Cooperativa Agropecuaria de Guissona**.
- Los primeros veinticinco años de la cooperativa estuvieron marcados por un **acelerado crecimiento**, una **diversificación progresiva** y la **consolidación** de una estructura empresarial sólida pero en proceso evolutivo. La **Caja Rural** resultó ser un **elemento clave** en la financiación del crecimiento de la empresa.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

La racionalización y la informatización modelos seguidos en los años previos a la entrada en la Comunidad Económica Europea¹

FASE 1: 1958-1999

- Se llevó a cabo una política de **racionalización**, lo que supuso la reducción de la nómina y un índice de productividad del 200% (volumen de operaciones/empleado), en 1984.
- Cabe destacar que desde sus inicios la cooperativa “fue visionaria en el papel de la **informática**”, incorporando “la informática de proceso en las fábricas”.
- Con la **entrada en la Comunidad Económica Europea**, llegó la posterior apertura al mercado mundial, lo que supuso competir con países de mayores rendimientos agrarios, gran tradición ganadera, industrias avanzadas e importantes excedentes que forzarían una durísima competencia. Adicionalmente, sería necesario adaptarse a la normativa comunitaria más exigente en materia de sanidad.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

Con la entrada en el Mercado Común Europeo, se crean las primeras sociedades mercantiles¹

FASE 2: 1999-2004

- En los años noventa, “la Cooperativa Agropecuaria intensificó **estrategias de expansión y adecuación al** escenario abierto por la entrada en el **Mercado Común Europeo**, el futuro mercado único y sus nuevas políticas agrarias”. Este nuevo contexto supondría cambios estructurales de sus negocios, para los que el marco cooperativista, aun siendo la razón de ser de la empresa, empezaba a resultar débil o estrecho.
- “Competir en el nuevo escenario exigía una mayor fortaleza, había llegado, por tanto, la era de las alianzas”. Sin embargo, el marco cooperativista no era el más adecuado para ello, por lo que se crearon las **primeras sociedades mercantiles**.
- La Cooperativa, “que llevaba lustros trabajando y financiando la **modernización y racionalización** de las granjas de sus socios”, tomó plena conciencia del nuevo escenario europeo. En consecuencia, enfatizó la necesidad de **alcanzar mayores economías de escala** y de **realizar explotaciones de mayores dimensiones y mejor tecnología, innovación y profesionalidad**, como única vía de pervivencia en el nuevo marco competitivo de la Política Agraria (PAC) y ganadera de la Comunidad. Los criterios de calidad, así como la productividad, la tecnología avanzada, la reducción de gastos y la innovación, seguirían siendo bases estratégicas del Grupo.
- En cuanto a la **internacionalización**, reducida a exportación, quedaría como **asignatura pendiente**. Por el contrario, en base a las **nuevas oportunidades de negocio** detectadas por la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, la **estrategia de expansión y diversificación orientada a la integración vertical** de todo el ciclo de la cadena alimentaria y servicios afines, significarían su gran transformación empresarial.
- Cabe destacar que en esta época se multiplican los **centros** (tiendas y cash) **de distribución propios**, no sin paralelas medidas de **racionalización** cerrando centros no rentables. Más de 90% de los centros se constituyeron en régimen de franquicia agrupándose en la nueva **sociedad mercantil Área de Guissona** creada en 1995 y participada mayoritariamente por la Cooperativa. En el año 2000, ya se habían abierto unas 150 tiendas.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

Se detectan y abordan nuevos negocios mediante las sociedades mercantiles¹

FASE 2: 1999-2004

- La “dimensión comercial adquiriría personalidad específica tanto por volumen como por **creación de imagen de marca**”, y, debido a su potencial, se abrieron nuevas vías para llegar de manera directa e identificada a los clientes. El precedente fue la ya citada Área de Guissona y después vino BonÀrea, como primera área promocional. **La sociedad mercantil BonÀrea** fue el primer paso en la creación de una marca que trataría de asociar calidad a precio sin competencia”.
- En lo que respecta al aspecto cualitativo, el esfuerzo se dirigió al incremento de **valor añadido**.
- Sus **productos** con la **marca BonÀrea** abastecen a alrededor de 265 tiendas BonÀrea en unas 150 poblaciones (datos a julio de 2004), la mayoría en régimen de franquicia. Además, **BonÀrea** también comercializa sus productos vía **online**.
- Otra actividad promocional exitosa la constituiría la iniciativa de la **visita** colectiva y **guiada al complejo industrial** de Guissona.
- En la misma línea de servicios adicionales pueden incluirse las estaciones de **servicio de carburante**, que trabaja con precios muy competitivos, cuya red se inició en 1995.
- También desde un punto de vista cualitativo, cabe destacar la ampliación de los **Centros Experimentales de Nutrición**, con valiosas aportaciones a la mejora de las formulaciones de los piensos.
- Por una parte, el peso específico creciente de las empresas y **actividades** empresariales **extracooperativas**, y por otra parte, la necesidad estratégica de asegurar el futuro empresarial demandaban un nuevo modelo empresarial.
- Finalmente, el 23 de diciembre de 1999, se constituyó la nueva sociedad **Corporación Alimentaria Guissona S.A.**”
- Legalmente no era posible la fusión de la Cooperativa con sociedades mercantiles por transferencia de activos, salvo haciéndolo como aportación de ramas de actividad a la sociedad de capital. Por lo tanto, se eligió este camino.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

El Grupo consolida su nueva estructura alrededor de la Corporación Alimentaria y la marca BonÀrea como identificación comercial¹

FASE 2: 1999-2004

- La nueva sociedad mercantil **Corporación Alimentaria de Guissona S.A. pasó**, a consecuencia de un proceso de reestructuración, **a aglutinar toda la actividad industrial, comercial y los servicios técnicos del Grupo, así como su gestión general**. Abarca por tanto la fabricación de piensos compuestos y suministro de medicamentos, la asistencia veterinaria, suministro de material ganadero y carburante, y la transformación cárnica y su posterior comercialización.
- La Corporación cuenta con 16 estaciones de servicio de **carburantes BonÀrea** y tres **restaurantes** en régimen de buffet libre promocional. Además, realiza la comercialización a través de 130 **depósitos**, -preferentemente en centros rurales que actúan como centros de distribución de productos fitosanitarios, zoonosanitarios, abonos, semillas, piensos, material ganadero, línea hogar, papelería, droguería, ferretería, automoción electrodomésticos, perfumería etc.-.
- En sus años de vida **el Grupo Alimentario ha consolidado su nueva estructura alrededor de la Corporación Alimentaria y la marca BonÀrea como identificación comercial**.
- En relación a los socios, antes de la reestructuración del Grupo, bastaba cualquier relación con la Cooperativa -tener simplemente una cuenta corriente en la CaixaGuissona- para ser socio de la misma. Con la reestructuración, se consideran socios naturales los criadores de animales o agricultores con una relación profesional (venta de cereales o paja por ejemplo). Además, hay que añadir que "la Corporación, como sociedad mercantil vende sus productos y servicios agropecuarios a todo el que quiera comprarlos, no únicamente a sus socios".
- **Mientras que para la mayoría de los grupos empresariales** la expansión, diversificación y deslocalización territorial es esencial en su estrategia comercial, **la Corporación Alimentaria sigue un modelo de concentración e integración vertical**. Una integración que hace que más de un 80% de las ventas se realicen a través de las propias tiendas **BonÀrea**.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

Son varias las sociedades mercantiles que integran el Grupo Alimentario¹

FASE 2: 1999-2004

- Además de las empresas ya citadas, que cubren el ciclo alimentario completo (la Cooperativa Agropecuaria y la Corporación Alimentaria S.A.), las siguientes empresas también pertenecen al Grupo Alimentario:
 - **CaixaGuissona**, antigua Caixa Rural Nuestra Sra. del Claustro.
 - ✓ Constituye una sociedad independiente pero su vinculación con el Grupo es evidente. Además de suponer un soporte financiero para el Grupo, su papel es esencial en las transacciones económicas de la red de sociedades y de sus miembros. Como entidad de crédito, está abierta no sólo a los socios sino al público en general.
 - **Seagui S.L.**
 - ✓ Es la empresa del Grupo especializada en la intermediación de todo tipo de seguros, tanto de explotaciones agropecuarias como de todo tipo de bienes, así como de salud y accidentes laborales.
 - **Fundación Privada Agropecuaria de Guissona (1997).**
 - ✓ Esta entidad privada sin ánimo de lucro² "es el destino prioritario de los fondos sociales de la Cooperativa y de CaixaGuissona además de las aportaciones de la Corporación. Centra sus actividades en una residencia geriátrica".
 - **Servicios Médicos de Guissona S.A. (2003).**
 - ✓ Es la última empresa surgida para prestar servicios médicos en régimen abierto, en el entorno de la Fundación.

¹ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005)

² Grup Alimentari Guissona (2007)

6. RECOMENDACIONES A LAS AA.PP.

- **Antecedentes: Régimen competencial**
- Líneas de actuación y medidas
- Síntesis de recomendaciones

Régimen competencial¹

La **Constitución Española (CE)** organiza el Estado territorialmente en municipios, provincias y comunidades autónomas, gozando todas estas entidades de autonomía para la gestión de sus propios intereses.

En el marco del estado autonómico, el Estado y las Comunidades Autónomas ostentan competencias de distinto rango sobre las diferentes materias. Las competencias a ejercer pueden ser legislativas (potestad de dictar leyes), reglamentarias (potestad de dictar reglamentos) y ejecutivas (cumplir y hacer cumplir las anteriores). La forma de repartirse estas competencias sobre cada una de las materias entre el Estado y las CC.AA. hace que se hable de:

- **Competencias exclusivas:** cuando uno de los dos entes ostenta competencia plena sobre una materia.
- **Competencias compartidas:** cuando cada uno de los entes se reparte las facultades. Por ejemplo el Estado dicta la legislación básica sobre una materia y las CC.AA. desarrollan la ley y la ejecutan.
- **Competencias concurrentes:** cuando los dos entes ostentan las mismas facultades sobre la misma materia.

Así mismo, la CE establece en el **art. 148** las materias cuya competencia pueden asumir las CC.AA. en sus Estatutos y en el **art. 149** las que son competencia del Estado (cuadro 6.1). También establece diferentes grados de competencia y, en el **art. 150**, la posibilidad de transferir competencias estatales mediante leyes marco y leyes de transferencia.

¹ *Hispagua (2007)*

Cuadro 6.1: Régimen de competencias en la Constitución Española

ENTRE LAS COMPETENCIAS QUE EL ARTÍCULO 149 CE ATRIBUYE AL ESTADO	ENTRE LAS COMPETENCIAS QUE EL ARTÍCULO 148 CE PERMITE ASUMIR A LAS CC.AA.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio ambiente (legislación básica, gestión y protección). ▪ Aprovechamientos hidráulicos, canales y regadío (cuando el agua discorra por más de una CC.AA.). ▪ Montes (legislación básica). ▪ Sanidad (legislación básica y sanidad exterior). ▪ Pesca marítima. ▪ Marina mercante y transporte aéreo. ▪ Ferrocarril y transporte terrestre (más de una CC.AA.). ▪ Relaciones internacionales. ▪ Régimen aduanero y arancelario (comercio exterior). ▪ Bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica. ▪ Fomento y coordinación general de la investigación científica y técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura y ganadería (de acuerdo a la ordenación general de la economía). ▪ Pesca en aguas interiores, marisqueo, acuicultura, caza y pesca fluvial. ▪ Medio ambiente (gestión en materia de protección). ▪ Aprovechamientos hidráulicos, canales y regadío. ▪ Montes. ▪ Sanidad e higiene. ▪ Ferrocarril y transporte terrestre. ▪ Ferias interiores. ▪ Fomento de la investigación.

▪ El **artículo 149.3**: "Las materias no atribuidas expresamente al Estado por esta Constitución podrán corresponder a las Comunidades Autónomas, en virtud de sus respectivos Estatutos. La competencia sobre las materias que no se hayan asumido por los Estatutos de Autonomía corresponderá al Estado, cuyas normas prevalecerán, en caso de conflicto, sobre las de las Comunidades Autónomas en todo lo que no esté atribuido a la exclusiva competencia de éstas. El derecho estatal será, en todo caso, supletorio del derecho de las Comunidades Autónomas".

6. RECOMENDACIONES A LAS AA.PP.

- Antecedentes: Régimen competencial
- **Líneas de actuación y medidas**
- Síntesis de recomendaciones

Sensibilización hacia el cambio

En las recomendaciones de gestión, se ha señalado que la dirección de las empresas tendrá que asumir y jugar un papel determinante en el cambio de mentalidad que requiere el sector agroalimentario. Siendo esto así, no es menos cierto que las AA.PP., cada una dentro del ámbito de sus competencias, pueden ayudar y favorecer este cometido. **Las AA.PP. han de ser participes del cambio**, como lo han sido en otros sectores que han sufrido reconversiones con anterioridad, han de llegar a los agentes que intervienen en el sector y promover que todos ellos interioricen la necesidad e importancia del cambio.

Las AA.PP. pueden impulsar el cambio, dado que cuentan con mecanismos e instrumentos para ello. Así, desde una mera labor didáctica e informativa sobre la necesidad del cambio y sus ventajas, hasta las distintas políticas de ayuda que puedan ser adoptadas, todas ellas serán actuaciones relevantes e importantes para facilitar el cambio, la profesionalización y la competitividad de las empresas españolas.

Para promover el cambio sería conveniente que las AA.PP. **divulgaran y dieran a conocer las distintas políticas de ayuda que existen o van a ser implementadas en el futuro**.

Difusión de buenas prácticas y referentes

A la hora de impulsar un cambio y una mayor visión empresarial, que resulte en proyectos asociativos, de crecimiento o de integración empresarial, son muchos los agricultores y empresas -sobre todo las de pequeña dimensión- que necesitan contar con **referentes y conocer que antes que ellos, otros abordaron con éxito los proyectos de crecimiento, cooperación y profesionalización.**

Las AA.PP. pueden favorecer este objetivo mediante **actos de difusión** de buenas prácticas en el sector, vía jornadas, encuentros, seminarios u otros eventos de difusión. En dichos actos se podrían dar a conocer los casos de empresas que a nivel local, nacional e internacional hayan acometido proyectos de crecimiento, de diversificación, de integración, de implantación participativa, etc. En este sentido, las AA.PP. podrían **aprovechar la experiencia acumulada de los proyectos asociativos de éxito**, incitar la participación en distintos encuentros y favorecer que el resto de las empresas conozcan de primera mano como abordaron otras empresas sus proyectos de crecimiento.



A modo ilustrativo se podría citar la **III Jornada sobre Internacionalización**¹, organizada por la CCAE y que contó con el patrocinio del MAPA. En la misma se analizaron y se dieron a conocer distintas experiencias y estrategias de internacionalización de cooperativas españolas y europeas (Anecoop, Copaga, Conserve Italia, Ovs-Vin & Spiritueus). Asimismo, el estudio del MAPA **“Ganar Dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española”**² contiene una serie de ejemplos prácticos en los que se ilustran casos de éxito de empresas del sector agroalimentario.

¹ CCAE (2006a)

² MAPA (2005)

Redimensionamiento de las empresas del sector

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, uno de los mayores hándicaps del sector agroalimentario es la **reducida dimensión de la mayor parte de las empresas** que lo componen. En un entorno tan competitivo como el actual, las AA.PP. deberían impulsar, no únicamente el crecimiento, la cooperación y los procesos de integración entre empresas, sino también la integración de los procesos de producción, transformación y comercialización, y la diversificación horizontal de las empresas consideradas individualmente.

Las AA.PP. pueden favorecer este objetivo adoptando, entre otras, las medidas que se proponen a continuación:

- **Sensibilizar, promocionar y fomentar** el crecimiento, el asociacionismo y las alianzas estratégicas como mecanismos para ser más competitivos.
- **Impulsar encuentros y canales de colaboración** entre todos los agentes de la cadena agroalimentaria (sector productor, comercio, industria y gran distribución). Estos encuentros pueden servir para que las empresas intercambien experiencias y puedan fructificar futuros acuerdos de colaboración.
- Favorecer una mayor presencia de las pymes y cooperativas en los **mercados centrales de la Red de MERCAS**. Cuestión que ya está prevista en el **PACI**, y que debería de impulsada por las AA.PP.
- Creación de un **servicio u oficina de asesoramiento y seguimiento** de los proyectos de integración y cooperación. Mediante este servicio podrían asesorar a las empresas que pretendan acometer este tipo de proyectos, en cuestiones técnicas, jurídico-fiscales, estratégicas, etc.

Redimensionamiento de las empresas del sector -Cont.-

- Apoyar los procesos de crecimiento y concentración empresarial mediante **ayudas de tipo económico** (subvenciones y apoyo financiero) para aquellos proyectos que entrañen un aumento de tamaño o cooperación interempresarial (joint ventures, consorcios, centrales compra, redes distribución, plataformas logísticas, diversificación e inmersión en nuevos negocios de transformación y comercialización, internacionalización, I+D+i, etc.):



A este respecto, destaca el **Proyecto América Latina**¹ que llevan desarrollando conjuntamente FIAB y la organización de la feria ALIMENTARIA. El Proyecto América Latina Alimentaria se estructura fundamentalmente en tres ejes: los encuentros de distribución comercial, que articulan reuniones individualizadas de industriales españoles con potenciales compradores de América Latina de los canales de Gran Distribución, Sector Gourmet y vinos; Los Encuentros de Innovación y Tecnología, punto de encuentro, discusión y acercamiento de tecnólogos y expertos de ciencia y tecnología de Latinoamérica, de España y la Unión Europea; El pabellón Latinoamericano, cuyo objetivo es presentar en la feria una imagen conjunta de la oferta de productos alimentarios latinoamericanos, atrayendo con ello a un mayor número de compradores.

- Se podrían subvencionar los **gastos generados por los procesos de fusión o integración**: constitución, auditorías, implantación y legalización, gastos notariales y registrales, asesoramiento técnico de socios y rectores, estudios de financiación, viabilidad y comercialización, etc.
- Se podrían subvencionar los **gastos de gestión anuales durante los primeros años** de vida del nuevo proyecto asociativo: alquileres de almacenaje, contrataciones, material de oficina, costes administrativos, equipos informáticos, asesoramiento jurídico y fiscal, etc.
- Se podrían ofrecer ayudas para las **inversiones en activos fijos**.

¹ FIAB (2007)

Formación del sector

Dada la escasa cualificación de muchas de las personas que intervienen en el sector, la formación es una **materia de vital importancia para profesionalizar las empresas agroalimentarias**. Las AA.PP. pueden tener un papel muy importante para hacer llegar a las empresas la concienciación de la necesidad de formación para sus trabajadores, así como para desempeñar un papel activo en lo que se refiere a la organización y oferta de cursos de formación.

Tres son, principalmente, los campos sobre los cuales podrían actuar las AA.PP.: la organización de cursos y oferta de formación externa para las empresas; impulsar e incentivar la formación interna de las empresas; y el establecimiento de acuerdos y programación de cursos a nivel educativo (enseñanza secundaria, universidad, escuelas de negocio, etc.).

- **Formación externa de las empresas:**

- **Programación de cursos de formación.** Como se ha comentado en apartados precedentes, una de las iniciativas más importantes en el ámbito de la formación en el sector agroalimentario es el **Programa de Alta Formación para Gestores de Empresas Agroalimentarias**¹ desarrollado por el MAPA. Este programa se centra en cuatro aspectos que se han considerado estratégicos en la cualificación del gestor de la empresa agroalimentaria: gestión, mercado, eficiencia operativa y sostenibilidad. En concreto, se pretende:

- ✓ Perfeccionar las capacidades y habilidades propias de la Alta Dirección (capacidad de análisis, diagnóstico, formulación de soluciones y toma de decisiones).
- ✓ Mejorar el conocimiento global del sector y la comprensión de los retos del entorno para generar competitividad en la cadena agroalimentaria.
- ✓ Profundizar en el conocimiento y comprensión de las mejores prácticas de gestión (modelos, técnicas y herramientas) como requisito indispensable para la mejora de la competitividad.

¹ MAPA (2008a)

Formación del sector

- **Formación externa de las empresas** (cont.):
 - **Programación de cursos de formación** (cont.)
 - ✓ Perfeccionar mejorar las capacidades de orientación al mercado, segmentación y análisis de los consumidores, el desarrollo de la estrategia comercial y la gestión de equipos comerciales.
 - ✓ Mejorar las capacidades de gestión, dirección, motivación y liderazgo de equipos humanos; entender las posibilidades de aplicación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información como mecanismo para la mejora de la competitividad.
 - ✓ Intercambiar experiencias, detectar oportunidades de negocio en la cadena agroalimentaria y relacionarse con un grupo de personas con intereses comunes.
 - **Seguimiento y evaluación** de los cursos ofertados por las AA.PP., con el fin de corregir deficiencias y mejorar aquellos aspectos que así lo requieran.
 - **Edición de folletos y guías como apoyo a los cursos de formación** y como fuente de información de cada curso ofertado.

Formación del sector -Cont.-

▪ Formación interna de las empresas:

- Independientemente de las actividades y cursos que puedan ser ofertados por las AA.PP., las mismas cuentan con instrumentos adicionales para **impulsar y fomentar la formación interna de las empresas**. Así, entre otros incentivos que pudieran concedérseles a las empresas, podrían establecerse **bonificaciones a las cotizaciones a la Seguridad Social**, para compensar así los costes de formación interna de las empresas.



En este sentido se pueden citar las **bonificaciones existentes para empresas que cotizan por la contingencia de formación profesional**.

- **Las AA.PP. deberían difundir** y dar a conocer entre las empresas los distintos **incentivos** a los que podrían acceder si programasen cursos de formación.

▪ Sistema educativo:

- La profesionalización del sector agroalimentario también se puede potenciar en el ámbito educativo, impulsando cursos de formación con **universidades, escuelas de negocio y centros de formación profesional**; potenciando los programas de **postgrado universitario especializados en el sector agroalimentario**.



Muestra de ello es el programa de **Doctorado de Tecnología y Calidad de la Industria Agroalimentaria**, impartido en la **Universidad Pública de Navarra**¹.

¹ Universidad Pública de Navarra (2006)

Ayudas a la contratación

Tal y como se ha comentado anteriormente, la formación es imprescindible para profesionalizar las empresas, y que ésta es la mejor inversión que pueden hacer las mismas. Ello no debe ser óbice para que muchas empresas recurran a la **contratación de personal, bien porque necesiten personal especializado o bien porque dada la estacionalidad del sector les interese contar con trabajadores temporales en sus empresas**. Por ello, las AA.PP. pueden colaborar en este campo en una doble vertiente:

- Muchas empresas pueden recurrir a contratar personal especializado porque no tienen personal capaz de cubrir determinados puestos (dirección, comerciales, investigadores, etc.) o porque no disponen de tiempo para formar a su propio personal. Las AA.PP. tienen que apoyar este tipo de actuaciones mediante la **concesión de ayudas y subvenciones a la contratación especializada**.



En este sentido podemos citar las **bonificaciones respecto a las cotizaciones a la Seguridad Social del personal investigador que trabaje en las empresas**¹.

- Muchos de los cultivos españoles son estacionales, por lo que muchas empresas pueden necesitar mano de obra temporal. Es por ello que las AA.PP. podrían **involucrar a las empresas y cooperativas, y a sus respectivos órganos de representación, en la gestión y coordinación de la contratación de mano de obra temporal o inmigrante**.

¹ Noticias Jurídicas (2007a)

Innovación en el sector

La introducción de la cultura de la innovación en las empresas agroalimentarias es una necesidad a la que se le debería dar respuesta desde las AA.PP. Siendo uno de los principales factores estratégicos de competitividad de las empresas, la innovación todavía no está extendida y generalizada en el sector, por lo que **las AA.PP. podrían adoptar mecanismos para favorecer e incrementar los procesos de I+D+i en el ámbito agroalimentario:**

- **Sensibilización y difusión de la I+D+i:**

- Las AA.PP. han de sensibilizar a las empresas sobre las ventajas y el carácter estratégico de la innovación.



Un ejemplo de ello es la celebración del **Congreso de Innovación y Tecnología de la industria de alimentación y bebidas**¹, en el que colaboraron en su organización tanto la FIAB, como el CNTA y ANFACO-CECOPECA. Entre los bloques temáticos destacaron “La importancia de la I+D para el sector agroalimentario”, “Instrumentos de financiación de la innovación en la Industria Agroalimentaria” y “Futuro y ejemplos de éxito en de la I+D+i en Industrias Agroalimentarias”.

- **Incentivación fiscal:**

- Muchos son los beneficios fiscales asociados a los proyectos de I+D+i, por lo que lo primero que podrían hacer las AA.PP. es difundirlos y promocionarlos para incentivar a las empresas. Asimismo, las AA.PP. podrían tratar de agilizar la validación de proyectos de I+D+i ante Hacienda, con el fin de que las empresas pudiesen asegurar previamente lo que sería deducible fiscalmente.

¹ FIAB (2007)

Innovación en el sector -Cont.-

- **Favorecer la realización de proyectos de I+D+i:**

- Las AA.PP. pueden favorecer este tipo de proyectos mediante distintas vías, bien económicamente o bien **participando**, a través de organismos públicos, centros tecnológicos, universidades públicas, etc. en distintos proyectos que puedan ser llevados a cabo por las empresas.



En este sentido, la Plataforma Tecnológica de Alimentación **Food for Life España**, liderada por la FIAB, tiene como objetivo incorporar a las empresas de alimentación y bebidas españolas a proyectos de I+D+i y establecer su colaboración con centros públicos y privados de investigación, para la mejora de su competitividad¹.

- Desarrollo de medidas económico-financieras que favorezcan o subvencionen las siguientes iniciativas:
 - Proyectos de I+D+i y la adquisición de **activos** materiales e inmateriales para llevarlos a cabo.
 - Contratación de **personal cualificado** dentro de las empresas -subvencionando parte de los costes laborales de los mismos (salario y/o las cotizaciones a la Seguridad Social)-.
 - La introducción de las **TICs** en las pymes del sector -facilitando y primando la compra de equipos informáticos y software, el desarrollo de web corporativas, fomento del comercio electrónico, etc.-.

¹ FIAB (2007b)

Internacionalización del sector

Muchas son las empresas españolas que exportan sus productos a mercados exteriores. Sin embargo, todavía, se puede avanzar considerablemente en este campo. Las AA.PP. deben asumir un papel proactivo para sensibilizar e informar de las ventajas y oportunidades que entraña el acceso a los mercados exteriores.

Por otra parte, y dadas las peculiaridades inherentes a los procesos de exportación, las AA.PP. también pueden **orientar y apoyar la internacionalización de las empresas**. Para ello, podrían adoptar o impulsar, entre otras, las iniciativas a las que se hace referencia a continuación:

- Fomentar la **“imagen país” como marca que potencie las ventas en el exterior**, creando y promocionando una **imagen de calidad** de los productos españoles en el exterior.
- Actuaciones de **apoyo a las exportaciones**, que podrían consistir en la elaboración de estudios de mercado, asesoramiento para la introducción en el país de destino, labores de representación, etc.
- Organización de **misiones comerciales** en las que pudieran intervenir empresas que tengan previsto operar e implantarse en un determinado país.
- Impulsar **consorcios de gestión logística** fuera de España.
- Organizar **visitas a España o a las CC.AA.**, bien de los responsables de las AA.PP. o bien de los medios de comunicación de los países de destino de las exportaciones, con el fin de promocionar y facilitar la entrada de los productos españoles en los países de destino¹.
- Facilitar la **incorporación de becarios extranjeros en las empresas españolas** y potenciar la difusión del concepto de producto español tras su regreso a su país de origen, lo que favorecería posibles relaciones comerciales en los procesos de internacionalización².



Por ejemplo se podría citar la labor que vienen desarrollando el **ICEX o sus homónimos autonómicos, las distintas oficinas comerciales de las embajadas españolas, la Casa Asia**, etc.

^{1 y 2} *Conselleria D'Empresa, Universitat i Ciència de la Generalitat Valenciana (2005)*

Observatorio sectorial

Dada la irrupción de las nuevas tecnologías, los cambios que se dan en los mercados cada vez son más rápidos, por lo que hay que estar atento a lo que sucede alrededor de la empresas agroalimentarias. Por ello, sería importante contar con **mecanismos que tratasen de anticipar estos cambios y de esta manera mejorar la información y la competitividad en las empresas españolas.**

Las AA.PP. podrían adoptar, entre otras, las medidas que se exponen a continuación:

- Trabajar, como ya se ha hecho en otros sectores, con los distintos agentes de la cadena agroalimentaria, junto con agentes institucionales, con el fin de realizar análisis situacionales y anticipar los cambios estratégicos, de consumo, de tendencias, tecnológicos, etc. que se pudieran estar dando en el sector. Este trabajo sería una importante fuente de información para las empresas, siempre que los resultados de los trabajos e investigaciones fueran eficazmente difundidos o fueran accesibles para la totalidad de las empresas agroalimentarias del país.



De manera ilustrativa se puede hacer alusión al **Observatorio de Consumo y Distribución Alimentaria** impulsado desde el MAPA.

- Promover la organización de **congresos sectoriales**, en los que intervengan todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, así como los agentes que prestan servicios auxiliares a la misma, para permitir que los mismos intercambien opiniones y experiencias, facilitando que las empresas accedan a información estratégica y conozcan de primera mano lo que demandan y necesitan sus proveedores y clientes.



En este sentido, se puede citar el **Congreso Nacional de Economía Agraria**, organizado cada tres años por la **Asociación Española de Economía Agraria**, que suele contar con el apoyo de distintas instancias institucionales¹.

¹ Asociación Española de Economía Agraria (2007)

Observatorio sectorial -Cont.-

- El sector agroalimentario español no puede ser ajeno a su entorno y, por ello, una manera de mejorar la competitividad del sector es **observar y analizar las experiencias que hayan podido desarrollarse en otros lugares o países de similares características a España**. Las AA.PP. deberían adoptar un papel activo y liderar la realización de este tipo de tareas, de las cuales podría sacar conclusiones positivas.
- Las AA.PP. deben fomentar y organizar **viajes de prospección** a otros países con el fin de conocer la realidad y los modelos de gestión empresarial en los mismos, ya que hay que tener en cuenta que el análisis y conocimiento del entorno puede ser beneficioso para las empresas del sector.



A este respecto, se podría destacar el **viaje institucional a Francia** organizado por la **CCAIE** -en noviembre de 2006- que fue financiado por el convenio de colaboración de la CCAE con la Dirección General de Alimentación del **MAPA** y que tuvo el objetivo de potenciar e intensificar las relaciones con las principales cooperativas francesas¹.

¹ CCAE (2006g)

Promoción del sector

Muchas son las empresas, sobre todo las de menor dimensión, que no cuentan con medios ni conocimientos suficientes para llevar a cabo la promoción comercial de sus productos. **Las AA.PP. pueden apoyar la comercialización de los productos agroalimentarios** mediante la adopción de distintas medidas, como las que se citan a continuación:

- Organización de **ferias, salones y otros eventos comerciales** del sector agroalimentario, que acerquen los productos agroalimentarios y sus modos de producción a los consumidores.



En relación a esto, se puede citar el Salón de Alimentación **Barcelona Degusta**¹, que tuvo lugar en marzo de 2007, y que contó con el apoyo del MAPA, la Generalitat y el Ayuntamiento de Barcelona.

- **Promoción** de la calidad de los productos agroalimentarios, haciendo especial hincapié en la defensa, fomento y consumo de los productos asociados a **D.O., IGP, ETG, productos ecológicos, productos cooperativos, etc.**



En este sentido, la **Estrategia Vino 2010** pretende convertir a España en líder mundial en el sector vitivinícola. Esta Estrategia, impulsada por el MAPA, ha sido fruto de un largo proceso de debate, reflexión y análisis de la información, que comenzó a finales de 2004 y en el que han participado representantes del sector vitivinícola (organizaciones profesionales agrarias, cooperativas, federaciones de empresas vnicas, consejos reguladores), del sector de la hostelería y la restauración y de la Administración General del Estado (Ministerios de Agricultura, Educación y Ciencia, Industria, Turismo y Comercio, ICEX) y de las Comunidades Autónomas. La Estrategia se vertebra en cuatro ejes: competitividad en la cadena de valor; profesionalización en la gestión de las ventajas competitivas del vino en España; adecuarse a las demandas de los consumidores y fomentar el desarrollo y adaptación de los emprendedores vitivinícolas españoles a los mercados interior y exterior².

¹ *Barcelona Degusta (2007)*

² *MAPA (2008b)*

Promoción del sector



Otro ejemplo de este tipo de promoción es el **Plan Integral de Actuación para el Fomento de la Agricultura Ecológica en España 2007-2010**. El MAPA, va a destinar 35,8 millones de euros¹ a dicho plan y uno de sus objetivos es impulsar la comercialización de los productos ecológicos.

- **Acciones de publicidad y difusión** de los productos agroalimentarios mediante la utilización de los distintos medios de comunicación (TV, radio, prensa, revistas, etc.).



A modo de ejemplo se podrían mencionar las **Jornadas de Puertas Abiertas de la Industria Alimentaria**² organizadas por **FIAB** con el fin de mejorar la imagen pública del sector y potenciar el conocimiento de los consumidores de la industria alimentaria, sus procesos productivos, su tecnología, y las garantías de seguridad e higiene de los alimentos.

- Fomentar el consumo de determinados productos en las **escuelas, universidades, organismos e instituciones públicas que tengan un comedor** (lácteos, frutas y hortalizas, etc.).
- Impulsar el **turismo gastronómico**, estableciendo distintas rutas en función de los productos de cada región.

¹ MAPA (2007d)

² FIAB (2007)

Mejora de la capacidad financiera del sector

Muchas de las empresas que quieren modernizar sus explotaciones o acometer proyectos de crecimiento e integración, cuentan con serias limitaciones económico-financieras. Es indudable, que **las empresas que quieran acometer cambios en sus organizaciones empresariales se van a ver obligadas a realizar determinadas inversiones y a buscar nuevas vías de financiación.**

Las AA.PP. pueden asimismo colaborar en esta cuestión desarrollando entre otras las iniciativas que se mencionan a continuación:

- Dado el desconocimiento que puede existir sobre la **oferta financiera existente** para las pymes, las AA.PP. podrían encargarse de **difundirla** entre las empresas del sector.
- Impulsar un **servicio de mediación financiera** que proporcione asesoramiento a las pymes y les facilite el acceso a los recursos financieros más adecuados para cada plan de empresa. Medida que podría resultar de especial interés, sobre todo para aquellas empresas de menor dimensión y que no tengan personal cualificado en materia financiera. A modo de ejemplo se puede citar la **Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa**, dependiente del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** (MITYC), que ofrece asesoramiento empresarial de diversa índole a las empresas¹.
- Promover **ayudas económico-financieras** para que las empresas puedan acometer sus proyectos de crecimiento y modernización.



Entre otro tipo de ayudas se pueden citar los préstamos participativos de la **Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA)**, que deberían seguir fomentándose para la modernización tecnológica, innovación de productos y procesos, etc. de las empresas agroalimentarias españolas².

- Estudiar la **posibilidad de estructurar un mercado de títulos de deuda de sociedades cooperativas** posibilitando la negociación de los mismos en los mercados secundarios.

¹ Dirección General de Política de La Pequeña y Mediana Empresa (2007)

² ENISA (2007)

Desarrollo rural

Muchas de las empresas que intervienen en el sector están arraigadas al medio rural, que se está viendo inmerso en un paulatino y constante proceso de despoblación y abandono de las actividades agrarias, así como de un envejecimiento de los trabajadores que se dedican a la agricultura. Muchas son las políticas que se están implementando desde distintas instancias europeas y nacionales, por lo que **las AA.PP deberían seguir impulsando adecuadas políticas de desarrollo rural**, favoreciendo de este modo la calidad de vida de las personas que viven y trabajan en el medio rural.

Entre las medidas que se pueden adoptar en este campo, se encuentran las siguientes:

- **Sensibilización** de la sociedad sobre la importancia de la conservación del medio rural.
- **Favorecer iniciativas empresariales** relacionadas con la agroindustria en el medio rural.
- Estimular la **participación de las entidades públicas**, como socios colaboradores en proyectos cooperativos estratégicos o de desarrollo rural.
- Ayudas a la **modernización de las explotaciones agrarias**, a la adquisición de **medios y equipamiento técnico** y a la **incorporación de las TICs** en el medio rural.
- **Apoyo al relevo generacional**, asesorando para ello a las empresas que puedan necesitarlo, e incentivando fiscalmente a aquellas personas que decidan continuar con la actividad agraria de las personas relevadas.
- **Recuperación de proyectos cooperativos:** identificación y apoyo a aquellas cooperativas que estén inmersas en situaciones de crisis, se vean abocadas al abandono de la actividad, con escaso relevo generacional, etc. mediante actuaciones encaminadas a reconducir tales situaciones que inciden en el bienestar del entorno local.



En este sentido, el Congreso de los Diputados aprobó en noviembre de 2007 la **Ley de Desarrollo Sostenible del Medio Rural**¹, a través de la cual se pretende el mantenimiento de la población y la mejora de la calidad de vida y renta de sus habitantes. Los objetivos perseguidos con esta Ley son los siguientes:

- Mantener y ampliar la base económica del medio rural mediante la preservación de actividades competitivas y multifuncionales, y la diversificación de su economía con la incorporación de nuevas actividades.
- Mantener y mejorar el nivel de población del medio rural y elevar el grado de bienestar de sus ciudadanos, asegurando unos servicios públicos básicos adecuados y suficientes.
- Conservar y recuperar el patrimonio y los recursos naturales y culturales del medio rural a través de actuaciones públicas y privadas que permitan su utilización compatible con un desarrollo sostenible.

Un ejemplo de actuaciones de las AA.PP. en el ámbito de la difusión de las TIC es el **Plan Avanza**², el cual se integra en el eje estratégico de impulso al I+D+i que ha puesto en marcha el Gobierno a través del **Programa Ingenio 2010**. El Plan Avanza se orienta a conseguir la adecuada utilización de las TIC para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

¹ *Judicatura.com (2007)*

² *Plan Avanza (2005)*



El **Plan Avanza** contempla cuatro grandes áreas de actuación:

- Ciudadanía digital, cuyos objetivos son aumentar la proporción de hogares equipados y que usan las TIC de forma cotidiana e incrementar el conocimiento de los beneficios de la Sociedad de la Información entre los ciudadanos.
- Economía digital, que persigue incrementar el grado de adopción de las TIC por parte de las PYMES en los procesos de negocio.
- Servicios públicos digitales, que tiene como metas conseguir una Administración Electrónica completamente desarrollada, garantizar el derecho de ciudadanos y empresas a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas y transformar una educación basada en modelos tradicionales en una educación y cimentada en la Sociedad de la Información.
- Contexto digital, que pretende extender las infraestructuras de telecomunicaciones en áreas con demanda desatendida, extender la Banda Ancha y la movilidad, aumentar el grado de concienciación, formación y sensibilización de los ciudadanos, empresas y Administraciones Públicas, en materia de seguridad de las TIC e impulsar la identidad digital.

Mejora de la presencia del sector en los foros de decisión

Hay distintos foros de decisión, nacionales e internacionales, en los cuales se adoptan y aprueban distintos tipos de medidas que pueden afectar a la operatividad y competitividad de las empresas agroalimentarias. Siendo esto así, las AA.PP. pueden asumir un papel importante para **representar los intereses de las empresas españolas y hacer llegar sus preocupaciones a los foros de decisión pertinentes** (UE, OMC, OMS, etc.). En definitiva, se trataría de potenciar la acción institucional en aquellos foros de decisión más relevantes y cuya reglamentación pueda afectar a las empresas españolas.

Por otra parte, y ciñéndonos al ámbito cooperativo, las AA.PP. podrían trabajar en la **potenciación de los procesos consultivos y de información** entre las organizaciones representativas de las cooperativas y las propias AA.PP., así como **en el impulso de una mayor presencia de estas organizaciones en los foros de decisión** nacionales e internacionales.



A modo de ejemplo se pueden citar los **cuatro convenios sobre cooperativismo agrario que han firmado el MAPA y la CCAE**, y que están enmarcados dentro del **Plan de Desarrollo del Cooperativismo Agrario**. Entre sus objetivos existen medidas de actuación dirigidas al fortalecimiento del movimiento cooperativo en relación con las actividades de cooperación y representación dentro del Comité General de Cooperativas Agrarias de la UE y en los órganos colegiados de la Administración General del Estado en representación de las cooperativas¹.

¹ Agrodigital.com (2006)

Suministro de información

Los distintos agentes involucrados en el sector agroalimentario han ido generando, acumulando y utilizando conocimiento a lo largo de los años. En este sentido, uno de los compromisos que deberían adquirir las AA.PP. es contribuir a que el mayor número posible de personas y organizaciones sean capaces de afrontar los problemas, definirlos adecuadamente y encontrar la información y el conocimiento necesarios para innovar en sus actividades o incorporarse a nuevas actividades.



A este respecto, puede ser un claro ejemplo la **Plataforma de conocimiento para el medio rural y pesquero**¹ impulsada desde el MAPA. La Plataforma facilita diversa información y asesoramiento a través de varios medios:

- Biblioteca virtual: La Biblioteca Virtual pone a disposición del mundo rural y pesquero español más de 10.000 documentos, de forma estructurada y fácil acceso, sobre los temas que le puedan ser de utilidad. A ellos se puede acceder a texto completo y con posibilidad de búsqueda por distintos campos. Incluye la producción bibliográfica del Ministerio y las obras cuyos derechos se adquieran.
- Observatorio de tecnologías probadas: El Observatorio de Tecnologías Probadas es el lugar de la Plataforma de Conocimiento donde se pueden encontrar el estado actual de las tecnologías que pueden servir a las empresas agrarias, pesqueras y alimentarias para orientar y realizar mejor sus actividades aplicando tecnologías probadas y avaladas por instituciones científicamente solventes. Tecnologías que en todo caso deben ser respetuosas con el medio ambiente y propiciar la mejora de la eficiencia económica.

¹ MAPA (2008c)

Suministro de información



- Observatorio de legislación y apoyo a los sectores agrario, pesquero y alimentario: Abundante es la normativa que concierne al sector agroalimentario. Así, entre otras, existen normas sobre trazabilidad, seguridad alimentaria, medio ambiente, sanidad animal, normas de calidad, consecución y registro de D.O., IGP, ETG, EurepGAP, marcas, etc. En el Observatorio de Legislación y Apoyo, se ofrece el acceso a las normas jurídicas a través de una sencilla consulta a una base de datos unificada mediante la cual se puede encontrar cualquier tipo de norma que afecte en el ámbito estatal y autonómico.
- Observatorio de buenas prácticas: Presenta las imágenes más actualizadas de los sectores agrario, pesquero y alimentario, a través de una serie de contenidos, principalmente en formato audiovisual, que recogen buenas prácticas capaces de mover a la emulación al resto de los agentes socioeconómicos.



Otro ejemplo en este sentido es el **Informe Económico FIAB**¹. Este informe pretende acometer los objetivos de conocer las cifras básicas del sector en el anterior ejercicio, sus principales macromagnitudes y datos estadísticos, y aportar proyecciones y expectativas de la industria y sus sectores de cara al futuro. Asimismo, la FIAB dispone de una **base de datos** con resúmenes de los proyectos nacionales finalizados con el objetivo principal de establecer una transferencia de tecnología poniendo en conocimiento los últimos avances en investigación agroalimentaria llevada a cabo por los organismos públicos de investigación a sus empresas asociadas.

¹ FIAB (2007)

Medidas de acompañamiento

- Para implementar y desarrollar todas las medidas que se han detallado anteriormente, las AA.PP. deberán adoptar distintas iniciativas de acompañamiento, ya sean legislativas, administrativas, laborales, etc. que favorezcan o impulsen las anteriormente comentadas.

6. RECOMENDACIONES A LAS AA.PP.

- Antecedentes: Régimen competencial
- Líneas de actuación y medidas
- **Síntesis de recomendaciones**

Síntesis de recomendaciones a las AA.PP.

- Sensibilizar a las empresas para que interioricen el **cambio de mentalidad** que se requiere en el sector, para lo cual sería positivo difundir las políticas de ayudas existentes y las que se van a implementar.
- **Difundir los casos de éxito** de empresas que a nivel local, nacional e internacional hayan acometido proyectos de crecimiento, diversificación, integración, implantación participativa, etc.
- Promocionar, fomentar y apoyar el **redimensionamiento del sector**: el crecimiento, el asociacionismo y las alianzas estratégicas como mecanismos para ser más competitivos.
- Organizar y ofertar cursos de **formación** externa para las empresas, impulsar e incentivar la formación interna y establecer acuerdos a nivel educativo (enseñanza secundaria, universidad, escuelas de negocio, etc.).
- Ofrecer ayudas para la **contratación** de personal especializado e involucrar a las empresas en la gestión y coordinación de la mano de obra temporal o inmigrante.
- Favorecer el incremento de proyectos de **I+D+i**: sensibilización y difusión, participación y ayudas para la realización de proyectos e incentivación fiscal.
- Orientar y apoyar los procesos de **internacionalización** de las empresas, favoreciendo su acceso a los mercados exteriores.

Síntesis de recomendaciones a las AA.PP. -Cont.-

- Desarrollo de **Foros de intercambio de experiencias** para la realización de análisis situacionales, anticipándose a los cambios estratégicos, de consumo, de tendencias, de tecnología, etc. que se puedan estar dando en el sector. Asimismo habría que **observar y analizar las experiencias de otros lugares o países** de similares características a España.
- **Promocionar y apoyar la comercialización** de los productos agroalimentarios españoles.
- Difundir la oferta financiera existente y asesorar a las empresas intentando **mejorar su capacidad financiera**.
- Impulsar adecuadas políticas de **desarrollo rural** mejorando de este modo la calidad de vida de las personas que viven y trabajan en el medio rural.
- Lograr una mayor presencia de las organizaciones representativas de empresas y cooperativas en los **foros de decisión** nacionales e internacionales.
- Reforzar el control de las **importaciones**.
- Asesorar a los agricultores y empresas para que cumplan con la **normativa legal vigente** que les resulte de aplicación.
- **Desarrollar medidas de acompañamiento** para favorecer e impulsar el resto de medidas.

7.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ❑ Acenorca (2007a): "Acenorca" [online]. Disponible en: <http://www.acenorca.es/> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Acenorca (2007b): "Productos" [online]. Disponible en: <http://www.acenorca.es/> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Actel (2004): "Actel potencia su propio programa de renovación varietal", Notes de prensa [online], noviembre. Disponible en: http://www.actel.es/notes-prensa/actesp_nota1.html [consulta realizada el 15 de marzo de 2007].
- ❑ Actel (2007): "La fuerza del cooperativismo" [online]. Disponible en: <http://www.actel.es/esp/esp-index.html> [consulta realizada el 13 de marzo de 2007].
- ❑ Agendaempresa.com (2007): "La Jaca de Doñana, Iberdrola y Coforest, premio Doñana Sostenible a la Empresa Sostenible", Agendaempresa.com [online]. Disponible en: <http://www.agendaempresa.com/noticias/4873> [consulta realizada el 14 de marzo de 2007].
- ❑ Agriberia (2001): "COVAP invertirá 9.685 millones entre 2001 y 2004" [online]. Disponible en: <http://www.agriberia.com/front/cuerpoEconomia2.php?idEconomiaLaboral=261&idCategoria=4&iNivel=8&idSubcategoriaMenu=32> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Agrícola Villena (2001): "Empresa" [online]. Disponible en: <http://www.agricolavillena.com/empresa.htm> [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ Agrodigital.com (2006): "El MAPA y la Confederación de Cooperativas Agrarias colaborarán en materia de cooperativismo para mejorar la promoción de los sectores agrícola y ganadero o de desarrollo rural" [online], 18 de mayo. Disponible en <http://www.agrodigital.com/PIArtStd.asp?CodArt=44619> [consulta realizada el 15 de marzo de 2007].
- ❑ Agroinformación (2004): "ANECOOP continua elevando el listón exportador hortofrutícola español", Agroinformación [online], (actualizado el 23 de abril de 2004). Disponible en: <http://www.agroinformacion.com> [consulta realizada el 15 de mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Agroinformación (2007): "Sumicoop colaborará con Hojiblanca para abaratar costos a sus agricultores" [online]. Disponible en: <http://www.agroinformacion.com/leer-noticia.aspx?not=38201> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Agropal (2007): "Sociedades Participadas-Cerespaña S.Coop" [online]. Disponible en: <http://www.agropalsc.com> [consulta realizada el 16 de enero de 2007].
- ❑ Agroterra (2006): "Ucaman aborda con Lamata el plan estratégico del cooperativismo de Castilla-La Mancha", Agroterra [online], agosto. Disponible en: <http://www.agroterra.com/noticias/imprimir.asp?IdNoticia=13784> [consulta realizada el 3 de marzo de 2007].
- ❑ AINIA (2008): "Información general. Acerca de Ainia". [online] Disponible en: http://www.ainia.es/wps/portal!/ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_16Q/.s.7_0_A/7_0_16Q
- ❑ Alimentaria (2008): "El Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas". [online] Disponible en: <http://www.alimentaria-bcn.com/>
- ❑ Anceco (Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios) (2005): "*Dossier de prensa 2005*, ANCECO" [online]. Disponible en: <http://www.anceco.com/> [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ Anecoop (2007a): "Anecoop: Grupo Anecoop: Fundación" [online]. Disponible en: <http://www.anecoop.com/espanol.htm> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].
- ❑ Anecoop (2007b): "Anecoop: Información corporativa: Historia" [online]. Disponible en: <http://www.anecoop.com/espanol.htm> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].
- ❑ Anecoop (2007c): "Anecoop: Información corporativa: Presentación" [online]. Disponible en: <http://www.anecoop.com/espanol.htm> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].
- ❑ Anecoop (2007d): "Productos: Marcas comerciales" [online]. Disponible en: <http://www.anecoop.com/espanol.htm> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Anecoop (2007e): "Productos: Naturane Trazabilidad" [online]. Disponible en: <http://www.anecoop.com/espanol.htm> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].
- ❑ Anfaco (2007): "Presentación" [online]. Disponible en: <http://www.anfaco.es> [consulta realizada el 16 de enero de 2007].
- ❑ Angulas Aguinaga (2007a): "Conócenos" [online]. Disponible en: <http://www.angulas-aguinaga.es/caste/conocenos.htm> [consulta realizada el 8 de junio de 2007].
- ❑ Angulas Aguinaga (2007b): "Inicio" [online]. Disponible en: <http://www.angulas-aguinaga.es/home.htm> [consulta realizada el 8 de junio de 2007].
- ❑ Anko (2007): "Artesanía, ecológicos y Denominación de Origen: Alcachofa de Tudela" [online]. Disponible en: <http://www.anko.es/alcachofa.htm>. [consulta realizada el 6 de junio de 2007].
- ❑ Anpro (2007): "Arla Foods plc: Helping sustain the "Arla Advantage"", Anpro Management Consultants [online]. Disponible en: <http://www.anpro.co.uk/case%20histories/pdf/Arla%20Foods%20UK.pdf> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Aranguren, P. (2006): "Tres empresas de alimentación guipuzcoanas se fusionan y constituyen el Grupo Okin Gourmet", El Diario Vasco, [online], 6 de septiembre. Disponible en: <http://66.102.9.104/search?q=cache:frxAOEAO9K4J:www.diariovasco.com/pg060906/prensa/noticias/Economia/200609/06/DVA-ECO-410.html+grupo+gourmet+okin&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=es>. [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Arla Foods (2003): "British authorities approve UK merger" [online]. Disponible en: <http://www.arlafoods.com> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Arla Foods (2000-2007): "A brief presentation of Arla Foods" [online]. Disponible en: <http://www.arlafoods.com> [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Arroyo, S. (2004): "500 baserritarras han utilizado el Programa de Sustituciones puesto en marcha hace diez años por la Diputación de Bizkaia", Revista Sustrai [online], núm. 69, pág. 18. Disponible en: http://www.euskadi.net/r33-2732/eu/contenidos/informacion/3269/eu_2608/adjuntos/69_18_18_c.pdf [consulta realizada el 13 de febrero de 2007].
- ❑ Asociación de Productores de Alubia de Tolosa (2007): "La asociación" [online]. Disponible en: <http://www.alubiasdetolosa.com/asociacion.php?id=es> [consulta realizada el 15 de enero de 2007].
- ❑ Asociación Española de Economía Agraria (2007): "Congresos Nacionales" [online]. Disponible en <http://www.upv.es/aeaa/acti/acti.htm> [consulta realizada el 14 de marzo de 2007].
- ❑ Atria Group (2007): "Atria Group" [online]. Disponible en: <http://www.atria.fi> [consulta realizada el 3 de marzo de 2007].
- ❑ Avance Empresarial (2007a): "El Directorio de empresas en Internet" [online]. Disponible en: <http://www.guiadeprensa.com/exportacion/sector-alimenticio/cooperativa-sector-alimenticio.html> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Avance Empresarial (2007b): "Sectores: Alimentación" [online], (actualizado en 2004). Disponible en: <http://www.guiadeprensa.com/alimentacion/delicatess-alimentacion-avicultura.html> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- ❑ Baquedano, S. (2007): "CAPSA afronta el relevo de Sáenz de Miera con el reto de reestructurar su accionariado para crecer", elcomerciodigital.com [online], enero. Disponible en: <http://www.elcomerciodigital.com/prensa> [consulta realizada el 4 de marzo de 2007].
- ❑ Barceló, R. (2006): "Arento producirá 50.000 toneladas de biodiésel al año a partir de 2008", El Periódico de aragón [online], octubre. Disponible en: <http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/noticia.asp?pkid=274800> [consulta realizada el 10 de mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Barcelona Degusta (2007): "Barcelona Degusta" [online]. Disponible en <http://www.barcelonadegusta.com/> [consulta realizada el 26 de marzo de 2007].
- ❑ Bobot, L. (2005): "Knowledge Transfer in Franchise Network: The Case of Yoplait" [online]. Disponible en: http://www.ifama.org/conferences/2005Conference/Symp_Presentations/Session3Ambassador/Knowledge%20Transfer-Yoplait-IAMA-LB.ppt [consulta realizada el 22 de abril de 2007].
- ❑ Briz, J. y De Felipe, I. (2006): "La cadena alimentaria en España: retos y perspectivas", Distribución y Consumo, núm. 90, noviembre-diciembre, pág. 72.
- ❑ Business 2000 (2006): "Glanbia. Product innovation at the core of business success" [online]. Disponible en: http://www.business2000.ie/cases/cases_10th/case12.htm [consulta realizada el 21 de abril de 2007].
- ❑ Caballano (2007): "Gestión empresarial: Estrategia: Crecimiento: Interno-Externo" [online]. Disponible en: <http://www.caballano.com/internoex.htm> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Caja Inmaculada (2001-2006): "Comercios" [online]. Disponible en: <http://ecomercio.cai.es/> [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Caja Navarra (2006): "Caja Navarra lanza una tarjeta affinity para el Grupo AN" [online]. Disponible en: http://www.cajanavarra.es/PortalCAN/ca-ES/CanalCaja/InfoCorporativa/NotasPrensa/CajaNavarra/_OtrosAnnos/2006/convenio+AN.htm?canal=CanalCaja [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Carbó, S. (2006): "Anecoop relega las fusiones y diseña nuevas fórmulas para concentrar la oferta; La cooperativa hortofrutícola inicia hoy la celebración de su IV Congreso Estratégico", Levante-El Mercantil Valenciano [online], Edición digital nº3287, 21 de septiembre. Disponible en: <http://www.levante-emv.com> [consulta realizada el 15 de mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Carrión Maroto, J. (2007): "Capital Intelectual", Gestión del Conocimiento [online]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm [consulta realizada el 3 de abril de 2007].
- ❑ Casares Ripol, J., Fernández Nogales, Á. y Martínez Castro, E. (2007): "Red de MERCAS", Distribución y Consumo, núm. 93, mayo-junio, págs. 5-25.
- ❑ Cascajares (2007): "Empresa" [online]. Disponible en: <http://www.cascajares.com/empresa.php> [consulta realizada el 26 de junio de 2007].
- ❑ Castro, A. (2001): "Cómo aprender a hacer los vinos que pide el mercado", Revista elmundovino.com [online]. Disponible en: <http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Caviro (2002): "Varios apartados" [online]. Disponible en: <http://www.caviro.it/default.asp?lan=0> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2004): "Estudio sobre las estructuras de las cooperativas agrarias en el sector de la venta minorista" [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion> [consulta realizada el 15 de febrero de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2005): "La cooperativa Plana de Vic inaugura su primera tienda propia" [online]. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_3_2.asp?id=3 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006a): "III Jornada sobre Internacionalización. Cambios en el mundo, cambios en las cooperativas" [online]. Disponible en http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_3_2.asp?id=44 [consulta realizada el 21 de abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006b): "Acciones formativas gratuitas para realizar a distancia", Revista Cooperación Agraria [online], núm. 62, septiembre-octubre, pág. 32. Disponible en: <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01674.pdf> [consulta realizada el 13 de febrero de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006c): "Bodegas Nuestra Señora del Romero refuerza su distribución con una Tienda on-line", Revista Cooperación Agraria [online], núm. 59, enero-febrero, pág. 30. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_4.asp?n=59 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006d): "*Cooperativismo en Cifras*", CCAE [online]. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_3_2.asp [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006e): "Declaración del 2º Congreso de Agricultores europeos, Estrasburgo, 16 y 17 de octubre de 2006", Noticias [online], octubre. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_1_2.asp?id=503 [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006f): "Internacionalización en el sector porcino cooperativo", Revista Cooperación Agraria [online], núm. 61, mayo-julio, págs. 35-38. Disponible en: <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01765.pdf> [consulta realizada el 18 de febrero de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006g): "La experiencia francesa en internacionalización", Revista Cooperación Agraria [online], núm. 63, noviembre-diciembre, págs. 12-13. Disponible en: <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01694.pdf> [consulta realizada el 21 de marzo de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006h): "Nace Vinispana, S. Coop.", Revista Cooperación Agraria, IV Época [online], nº 63, noviembre-diciembre, págs. 22 y 23. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_4.asp?n=63 [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006i): "Ocho cooperativas de Murcia se fusionan bajo la marca Alimer", Noticias del sector materias primas y piensos [online], septiembre. Disponible en: <http://www.piensos.ccae.es> [consulta realizada el 4 de marzo de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006j): "UCAMAN apuesta por la producción ecológica a través del proyecto ECOOPERATIVO" [online]. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_1_2.asp?id=290 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2006k): "Virgen de la Estrella lanza al mercado un innovador té de olivo", Revista Cooperación Agraria [online], núm. 59, enero-febrero, págs. 34 y 35. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_4.asp?n=59 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2007a): "CCAЕ lanza un boletín informativo sobre I+D+i", Noticias [online], febrero. Disponible en: http://www.ccae.es/ccae/2/2_4_1_2.asp?id=589 [consulta realizada el 16 de marzo de 2007].
- ❑ Champagne Céréales (2007): "Champagnes Céréales annonce le rachat de l'amidonniер glucosier Chamtor" [online]. Disponible en: <http://www.blogagroalimentaire.com/dotclear/?2007/02/10/456-champagnes-cereales-rachat-amidonniер-glucosier-chamtor> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Chaves, R. (2003): "El desarrollo agrario a través del cooperativismo. El caso de la cooperativa agraria Anecoop S. Coop", Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad [online], págs. 107-116. Disponible en: <http://www.uv.es/uidescoop/CAP%20%20-%20ES.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ CincoDias.com (2006): Archivo: 10/03/2006: "Los nuevos hogares revolucionan el consumo" [online]. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/nuevos/hogares/revolucionan/consumo/cdscdi/20060310cdscdicst_1/Tes/ [consulta realizada el 21 de junio de 2007].
- ❑ CNTA (2008): "Conocer más". [online] Disponible en: <http://www.cnta.es/cas/inicio/index.htm>
- ❑ Coarval (2007): "Presentación" [online]. Disponible en: <http://www.coarval.es/presenta.html> [consulta realizada el 15 de febrero de 2007].
- ❑ Cobadu (2007a): "La cooperativa: evolución" [online], (actualizado a 13 de junio de 2007). Disponible en: <http://www.cobadu.com/cooperativa.shtml?idboletin=288&idseccion=1396#Segundo%20grado> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Cobadu (2007b): "La cooperativa: historia" [online], (actualizado a 13 de junio de 2007). Disponible en: <http://www.cobadu.com/cooperativa.shtml?idboletin=288&idseccion=1392>. [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ COGECA (Confederación General de Cooperativas Agrarias de la UE) (2005): "*Las Cooperativas Agrarias en Europa: Cuestiones fundamentales y tendencias*", COGECA [online]. Disponible en: <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01470.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Comisión de las Comunidades Europeas (2004): "*Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa*", Comisión de las Comunidades Europeas [online]. Disponible en: http://www.uv.es/~cidec/documents/bibliovirtual/comunicacion_2003_18.pdf [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ Comisión Europea (2007): "Agricultura y Alimentación: Calidad de los alimentos: Los productos específicos se reconocen más fácilmente: DOP, IGP y ETG" [online]. Disponible en: http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_es.htm [consulta realizada en mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- Compés López, R. y Andrés González-Moralejo, S. (2004): "La logística de la alimentación perecedera", Distribución y Consumo, núm. 74, marzo-abril, págs. 69-77.
- Conselleria D'agricultura, Pesca i Alimentació de La Generalitat Valenciana (2005): "Cotino: El futuro de la agricultura exige adaptar la producción a las necesidades del cliente", Actualidad [online]. Disponible en: <http://agricultura.gva.es/noticias/noticias.php?init=388¬icia=69> [consulta realizada el 15 de febrero de 2007].
- Conselleria D'agricultura, Pesca I Alimentació de La Generalitat Valenciana (2007): "Cotino: El relevo generacional en el campo constituye un compromiso serio de la Generalitat", Actualidad [online]. Disponible en: <http://www.agricultura.gva.es/noticias/noticias.php?noticia=818&init=56> [consulta realizada el 15 de febrero de 2007].
- Conselleria D'Empresa, Universitat i Ciència de la Generalitat Valenciana (2005): "Plan de Competitividad. Sector del juguete de la Comunidad Valenciana 2005-2007", [online]. Disponible en: <http://www.impiva.es/PlanesCompetitividadSectorial> [consulta realizada el 4 de abril de 2007].
- Conservas Garavilla (2007a): "La historia: La consolidación" [online]. Disponible en: <http://www.isabel.net/html/caste/empresa/empresa.htm> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- Conservas Garavilla (2007b): "La historia: Mirando hacia el futuro" [online]. Disponible en: <http://www.isabel.net/html/caste/empresa/empresa.htm> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- Conserve Italia (2006a): "I numeri" [online]. Disponible en: <http://www.conserveitalia.it/content/view/72/91/> [consulta realizada en abril de 2007].
- Conserve Italia (2006b): "Il gruppo" [online]. Disponible en: <http://www.conserveitalia.it/content/section/4/39/> [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Consumer.es (2006a): “Economía doméstica: ver más noticias: 10/03/2006: Los nuevos hogares constituyen el 56% del gasto total en productos de gran consumo” [online]. Disponible en: http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/2006/03/10/150047.php [consulta realizada el 21 de junio de 2007].
- ❑ Consumer.es (2006b): “Reportajes: en la revista: exigentes en el consumo y muy preocupados por la salud” [online], (01/06/2006). Disponible en: <http://revista.consumer.es/web/es/20060601/pdf/tema-de-portada.pdf>. [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Conxemar (2007): “La calidad y un precio competitivo dan como resultado un cliente satisfecho”, Revista Conxemar [online], núm. 28, enero–febrero, págs. 6–8. Disponible en: http://www.conxemar.com/revista/archivos/revista28_completa.pdf [consulta realizada el 27 de junio de 2007].
- ❑ Copaga (2003): “Encuesta satisfacción al cliente” Revista de la Cooperativa Avícola y Ganadera de Lleida [online], núm. 70, octubre-diciembre. Disponible en: <http://www.copaga.es/doc/revista/copaga69.pdf> [consulta realizada el 16 de abril de 2007].
- ❑ Copaga (2007): “Cooperativa: Presentación” [online]. Disponible en: <http://www.copaga.es/es/Cooperativa/> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Coplaca (2007): “Quienes somos” [online]. Disponible en: <http://www.coplaca.org/> [consulta realizada el 4 de abril de 2007].
- ❑ Coren (2007a): “Grupo empresarial: Varios apartados” [online]. Disponible en: <http://www.coren.es/gemp.htm> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Coren (2007b): “I + D” [online]. Disponible en: <http://www.coren.es/id.htm> [consulta realizada el 16 de marzo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Coronilla, R. (2006): "30 firmas y cooperativas andaluzas se unen en una corporación empresarial", Cinco Días [online], 18 de diciembre. Disponible en:
http://www.cincodias.com/articulo/empresas/firmas/cooperativas/andaluzas/unen/corporacion/empresarial/cdscdi/20061218cdscdiemp_16/Tes/ [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Covap (2007): "Covap: Filosofía" [online]. Disponible en: <http://www.covap.es/home.asp> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Danish Crown (2007a): "Danish Crown: History" [online]. Disponible en: <http://www.danishcrown.com/page10493.aspx> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Danish Crown (2007b): "Danish Crown: International Food Company" [online]. Disponible en: <http://www.danishcrown.com/page10500.aspx> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Danish Crown (2007c): "Danish Crown: Strategy" [online]. Disponible en: <http://www.danishcrown.com/page10558.aspx> [consulta realizada el 24 de abril de 2007].
- ❑ DBK (2004): *Operadores logísticos (8ª edición)*, Edit. DBK, S.A., Madrid.
- ❑ De Saint Gall (2007): "De Saint Gall & vous" [online]. Disponible en:
<http://www.desaintgall.com/FR/stgallvous/stgallvous.htm> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Del Pino, A. (2007): "La nueva directiva de servicios y sus repercusiones en la ordenación de la distribución comercial", Jornadas sobre Mercado Interior: La Directiva Bolkestein, Cámara de Guipúzcoa, mimeografiado, San Sebastián.
- ❑ Delgado, M.E. y Arcas, N. (2004): "Políticas de marca en los productos de alimentación en fresco: desaparición de los genéricos", Revista Distribución y Consumo [online], núm. 77, septiembre–octubre, págs. 28 y 30. Disponible en:
http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf77/politicas_marca.pdf [conuslta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- Delicass (2007): "Valle de Asúa" [online]. Disponible en: <http://www.delicass.com/main.htm>. [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I (2007): "*Métodos de desarrollo: crecimiento interno y externo*" con datos de Navas, J.E. Y Guerras, L.A. (2002): "*La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*", Civitas [online], (epígrafes: 9.1; 9.2; 10.1; 10.2). Disponible en: <http://www.emp.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=64&fichero=1165916012A64> [consulta realizada en abril de 2007].
- Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación del Gobierno de Navarra (2005): "Guía sobre la nueva reforma de la PAC" [online]. Disponible en: <http://www.navarraagraria.com/n148/infopac.pdf> [consulta realizada el 15 de diciembre de 2007].
- Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación del Gobierno de Navarra (2006): "*Plan Estratégico de la agricultura Navarra*", Gobierno de Navarra [online]. Disponible en: http://www.cfnavarra.es/agricultura/informacion_agraria/PEAN/pean.htm [consulta realizada en marzo de 2007].
- Deployment.es (2007): "Pastores consigue el premio "Mejor Empresa Alimentaria 2006". [online] Disponible en: <http://www.deployment.es/Default.aspx?info=000093>
- Diario de la seguridad alimentaria consumaseguridad.com (2002): "Especiales: Los alimentos ecológicos aumentan su cuota de mercado" [online]. Disponible en: http://www.consumaseguridad.com/web/es/normativa_legal/2002/01/04/610_3.php [consulta realizada en diciembre de 2006].
- Diario Vasco San Sebastián (2007): "Erkop, el grupo alimentario de MCC, compra la empresa catalana Adara", El Diario Vasco, 10de junio, pág. 46.

Bibliografía -Cont.-

- Díaz, B. (2003): "El precio de los alimentos varía hasta un 30% según donde se adquieren", Cinco Días, 14 de octubre, pág. 42.
- Dirección General de Política Comercial, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2005): "*Plan de actuación en comercio interior*", MITYC [online]. Disponible en: <http://www.comercio.es> [consulta realizada en marzo de 2007].
- Dirección General de Política de La Pequeña y Mediana Empresa (2007): "Funciones y competencias" [online]. Disponible en: <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/QuienesSomos/Funciones/> [consulta realizada el 20 de abril de 2007].
- DNV (2007): "Sistemas de gestión: seguridad alimentaria/alimentación humana IFS" [online]. Disponible en: <http://www.dnv.es/certificacion/sistemasdegestion/seguridadalimentaria/alimentacionhumana/ifs.asp> [consulta realizada el 19 de abril de 2007].
- El Periodico De Córdoba (2007): "Una firma marroquí se sumará al centro tecnológico de COVAP" [online]. Disponible en: <http://www.ecsocial.com> [consulta realizada en abril de 2007].
- Elkargi (2007): "Elkargi.es" [online]. Disponible en: <http://www.elkargi.es> [consulta realizada el 9 de mayo de 2007].
- Empresa Nacional de Innovación, S.A. (2007): "Presentación" [online]. Disponible en: <http://www.enisa.es/index.asp> [consulta realizada el 26 de abril de 2007].
- Enegocio (2007a): "Información temática: Sistemas de Gestión y Producción: casos de éxito: controlar la recogida de la leche" [online]. Disponible en: http://enegocio.equalmultiplica.net/eNegocio/opencms/enegocio/repositorio/casos-de-exito/software_de_gestion/caso_de_exito_1167136215170.html [consulta realizada el 15 de abril de 2007].
- Enegocio (2007b): "Información temática: Sistemas de Gestión y Producción: Casos de éxito: gestión integral de una cooperativa" [online]. Disponible en: http://enegocio.equalmultiplica.net/eNegocio/opencms/enegocio/repositorio/casos-de-exito/gestion/caso_de_exito_1167148373052.html [consulta realizada el 15 de abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Erkop (2007): "Empresas Integrantes" [online]. Disponible en: <http://www.erkop.com/cast/empresas/index.html> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- ❑ Escoop (2007): "The first European Social Cooperative" [online]. Disponible en: <http://www.escoop.eu/> [consulta realizada el 8 de abril de 2007].
- ❑ Estrategia Empresarial (2005): Hemeroteca: 29/09/2005 N° 279: 1-15 Octubre 2005: "Udapa entra, a través de Natuber, en el negocio de transformación de la patata" [online]. Disponible en: http://www.estrategia.net/detalle_noticia.jsp [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Estrategia Empresarial (2007a): "Agro Alimentarias: Alimentación: Garavilla lanza la primera hamburguesa de atún con la colaboración de Azti [online] (n° 318; 16-30 junio 2007)". Disponible en: http://www.estrategia.net/detalle_noticia.jsp?n=76&p=1&i=10000076¬icia=8041 [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Estrategia Empresarial (2007b): Hemeroteca: 29/05/2007 N° 317: 1 - 15 Junio 2007: "Erkop compra la empresa Adara para comenzar su expansión en Cataluña" [online]. Disponible en: http://www.estrategia.net/detalle_noticia.jsp [consulta realizada el 19 de junio de 2007].
- ❑ Eumedia (2007): Eduardo Baamonde: "Las cooperativas deben tener más en cuenta en su toma de decisiones al socio que está en activo", Eumedia con datos de Agronegocios [online]. Disponible en: <http://www.eumedia.es/user/articulo.php?id=312> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Euroagrofruits (2007): "Euroagrofruits 2007" [online]. Disponible en: <http://euroagrofruits.feriavalencia.com/index2.jsp#> [consulta realizada el 6 de mayo de 2007].
- ❑ Eurobanan (2007): "Nuestro grupo" [online]. Disponible en: <http://www.eurobanan.com/> [consulta realizada el 4 de abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ European Commission (2007): “EU Publications: Easy reading corner” [online]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/comm/competition/publications/studies/bpifrs/chap10.pdf> [consulta realizada el 22 de junio de 2007].
- ❑ FACA (Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias) (2006): “La cooperativa de Zuera ha invertido 4 millones de euros en sus nuevas instalaciones”, Revista Cooperación Agraria [online], núm. 63, noviembre–diciembre, pág. 28.. Disponible en: <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01694.pdf> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Familia Martínez Bujanda (2007): “Nuestras Bodegas” [online]. Disponible en: <http://www.familiamartinezbujanda.com/Corporativa/Default.aspx?M=1> [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Fernández Maeso, M. (2007): “Unexca estima que la cooperativa única facturará 500 millones de euros al año”, El Periódico de Extremadura [online], enero. Disponible en: <http://www.elperiodicoextremadura.com> [consulta realizada el 10 de marzo de 2007].
- ❑ Fernández Núñez, M. T. (2000): “La industria agroalimentaria en España: características generales y comportamiento empresarial”, Boletín Económico de ICE [online], N° 2657, del 19 de junio al 2 de julio, págs. 17-27. Disponible en: http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2657_17-27_053044327EA94D9859DE2C655F8A327F.pdf [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Fevecta (2007): “Central de compras” [online]. Disponible en: <http://www.fevecta.coop/menu.html> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2005a): “Informe económico de la Industria Alimentaria”, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid [online]. Disponible en: www.fiab.es/v_portal/inc/descarga.asp?f=InformeEconomico2005_154.pdf&c=7&s=99795207 [consulta realizada en marzo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2005b): “Perfil de la industria alimentaria”, Industria Alimentaria [online]. Disponible en: <http://www.fiab.es/> [consulta realizada el 1 de diciembre de 2006].
- ❑ FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2007): “Memoria Final Convenio MAPA – FIAB”. Mimeografiado. Madrid
- ❑ FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2007b): “Comunicados de Prensa. 15/03/07”. [online] Disponible en: <http://www.fiab.es/>
- ❑ Finanzas.com (2002): “Bolsa: Economía/Empresas. Conservas Garavilla inaugura su nueva planta en Bermeo, que ha costado más de 9 millones de euros (8/11/2002)” [online]. Disponible en: <http://www.finanzas.com/id.4739298/noticias/noticia.htm> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- ❑ Florette (2007): “Florette España” [online]. Disponible en: <http://www.florette.com/corporate/sp/default.asp> [consulta realizada el 26 de febrero de 2007].
- ❑ Food and Agriculture Organization of the United Nations (2007): “¿Qué es EUREPGAP?” [online]. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s07.htm> [consulta realizada el 29 de marzo de 2007].
- ❑ Food For Life Spain (2008): “Inicio”. [online] Disponible en: http://www.foodforlife-spain.org/v_portal/apartados/pl_dos_columnas.asp?te=4
- ❑ Friesland Foods (2007): “About Friesland Foods” [online]. Disponible en: <http://www.fcdf.com/> [consulta realizada el 15 de enero de 2007].
- ❑ FROM (Fondo de Regulación y Organización del Mercado de los Productos de la Pesca y Cultivos Marinos) (2006). “El consumo de pescado en comedores escolares”. [online] Disponible en: http://from.mapa.es/docs/estudios/52_escolares2006.pdf
- ❑ Frutos C.M. (2007): “La innovación que surgió del océano”, El Diario Vasco, 22 de Abril, pág. 4 de infoempleo.com.

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Fundación del Jamón Serrano (2007a): “Quiénes somos: La fundación” [online]. Disponible en: <http://www.fundacionserrano.org/quienes.aspx?id=4&fecha=Tue+Jun+26+16%3A00%3A10+GMT%2B0200+2007&s=10> [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Fundación del Jamón Serrano (2007b): “Relación de empresas” [online]. Disponible en: <http://www.fundacionserrano.org/Empresas.aspx?fecha=Tue+Jun+26+16%3A02%3A26+GMT%2B0200+2007&s=26> [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Fundación para la promoción y el desarrollo del olivar y del aceite de oliva (2007): “Presentación de la empresa” [online]. Disponible en: <http://www.oliva.net/oleoes/presentacionEmpresa.htm> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Fundación Telefónica (2007): “*La sociedad de la información en España 2006*”, Fundación Telefónica [online]. Disponible en: <http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/> [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Gamm Vert (2007): “À propos de Gamm Vert: Présentation de l’enseigne” [online]. Disponible en: <http://www.gammvert.fr/propos/index.php> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Garaia S. Coop. (2007): “Historia” y “Misión y Valores” [online]. Disponible en: <http://www.garaia.net> [consulta realizada el 1 de junio de 2007].
- ❑ Gestión del conocimiento (2007): “Modelo Intellect”, Gestión del Conocimiento [online], (Euroforum, 1998). Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm [consulta realizada el 11 de abril de 2007].
- ❑ Gestipolis (2007): “Normas ISO 14000” [online]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos> [consulta realizada el 18 de abril de 2007].
- ❑ Glanbia (2007): “About us” [online]. Disponible en: <http://www.glanbia.com/> [consulta realizada el 19 de marzo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Grup Alimentari Guissona (2007): “Grup Alimentari Guissona: varioa apartados” [online]. Disponible en: <http://www.cag.es/> [consulta realizada en enero-mayo de 2007].
- ❑ Grupo Pastores (2006): “Quienes somos” [online]. Disponible en: http://www.grupopastores.coop/index.php?id_seccion=2 [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Grupo Uteco (2007a): “Grupo UTECO: El grupo: ¿Qué es el Grupo UTECO?” [online]. Disponible en: <http://www.grupouteco.com/es/uteco/quees.asp> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Grupo Uteco (2007b): “Servicios: Consumo: Sercoop” [online]. Disponible en: <http://www.grupouteco.com/AdaptingShop/usuario/productos/listaproductos2.asp?IdGrupo=1&IdTipo=16&IdFamilia=47> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ GS1 (2005): Rasting Westfleisch. “Traceability implementatio case study” [online]. Disponible en: http://www.gs1.org/docs/traceability/traceability_case_study_rastingwestfleisch.pdf [consulta realizada el 7 de marzo de 2007].
- ❑ Hijos de José Serrats, S.A. (2007): “Pedidos” y “Desde 1890” [online]. Disponible en: <http://www.serrats.com/productos.asp> y <http://www.serrats.com/index.htm> [consulta realizada el 7 de junio de 2007].
- ❑ Hispagua (2007): “Distribución de competencias” [online]. Disponible en: <http://hispagua.cedex.es/instituciones/distribucion>. [consulta realizada el 20 de abril de 2007].
- ❑ HK Roukatalo (2007): “Stock exchange releases” [online]. Disponible en: http://yritys.hk-ruokatalo.fi/portal/english/hk_ruokatalo/stock_exchange_releases/ [consulta realizada el 19 de marzo de 2007].
- ❑ Hoja de la Tarde (2006): “Anecoop se plantea como primera meta hacer rentable la agricultura”, Hoja De La Tarde [online], 22 de diciembre, pág. 16. Disponible en: <http://www.hojadelatarde.com/hemeroteca> [consulta realizada el 14 de mayo de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Hojiblanca (2005): “Hojiblanca no continuará con Karlos Arguiñano” [online]. Disponible en: <http://www.hojiblanca.es/noticias/noticia3n.htm> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Hojiblanca (2007a): “Noticias: Las cooperativas de Agromálaga y Agrocórdoba se integran en Hojiblanca como sección de suministros” [online], 27 de junio de 2005. Disponible en: <http://www.hojiblanca.com/noticias/noticia2n.htm> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Hojiblanca (2007b): “Quienes somos: cooperativas asociadas” [online]. Disponible en: <http://www.hojiblanca.es/> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Hojiblanca (2007c): “Quienes somos: la empresa” [online]. Disponible en: <http://www.hojiblanca.es/> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ ICE (2006): “Análisis por formatos y subsectores”, Boletín Económico ICE [online], núm. 2877, mayo, págs. 123–183. Disponible en: <http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs> [consulta realizada el 5 de diciembre de 2006].
- ❑ Infoagro (2007): “Precios Agrícolas” [online]. Disponible en: http://www.infoagro.com/precios_origen/mercadas.asp [consulta realizada en enero de 2007].
- ❑ Inkoa (2007a): “Informe anual 2003” [online]. Disponible en: <http://www.inkoa.com/Inkoacast.pdf> [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Inkoa (2007b): “Nuestra Oferta” [online]. Disponible en: <http://www.inkoa.com/ofert.htm> [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Inkoa (2007d): “Presentación: Nuestros Logros” [online]. Disponible en: <http://www.inkoa.com/memolog.htm> [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Intercoop (2004): “Acerca de Intercoop: Introducción” [online]. Disponible en: <http://www.intercoop.es> [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Institut Cerdà (2003): *Informe Línea 1: "Análisis de las relaciones de las Pymes agroalimentarias con la distribución comercial"*, Dirección General de Alimentación, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/Industria/PYMES/Linea1.pdf> [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ Judicatura.com (2007): "Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural". [online] Disponible en: <http://www.sostenibilidad-es.org/NR/rdonlyres/C12E60E4-F3DC-48A5-95C6-E006E4A7D199/537/DesarrolloRural.pdf>
- ❑ Juliá, F. y Marí, S. (2002): *"Agricultura y cooperativismo. El ejemplo europeo"*, El libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural [online]. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/empresa_agraria/pdf/comunicaciones/julia.pdf [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Kerry Group (2007): "Share price information" [online]. Disponible en: <http://www.kerrygroup.com/page.asp?pid=122> [consulta realizada el 19 de marzo de 2007].
- ❑ Kotter, J.P. y Cohen, D.S. (2002): *"The Heart of Change"*. Harvard Business School Press. Massachusetts (EE.UU.).
- ❑ La Caixa (2003): "La Caixa y la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña firman un convenio de colaboración", Sala de prensa [online]. Disponible en: http://www.premsaixa.com/View_Note/1,1274,1-1-490,00.html [consulta realizada el 4 de mayo de 2007].
- ❑ La Cooperativa (2007): "La empresa, breve reseña histórica" [online]. Disponible en: <http://www.lacooperativa.es> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ La Verdad (2007): "Comienza la era del plástico para el sector hortofrutícola", Revista Agroregión [online], febrero, págs. 2 y 3. Disponible en: <http://canales.laverdad.es/agroregion/pg140207/suscr/nec1.htm> [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ La Voz de Galicia (2006): "Firmas gallegas se alían para liderar el mercado de los bioalimentos", La Voz de Galicia [online], diciembre. Disponible en: http://www.lavozdegalicia.es/se_economia/noticia.jsp?CAT=108&TEXTO=5338127 [consulta realizada el 16 de enero de 2007].
- ❑ Lanación.com (2007): Archivo: 4 de junio de 2007: "Economía: Parejas sin hijos, el gran objetivo de las estrategias de marketing" [online]. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/archivo/nota.asp?nota_id=914324&origen=acumulado&acumulado_id [consulta realizada el 21 de junio de 2007].
- ❑ Las Provincias (2006): "Anecoop: proyectando el futuro", Las Provincias [online], octubre. Disponible en: http://www.lasprovincias.es/alicante/prensa/20061001/economia/anecoop-proyectando-futuro_20061001.html [consulta realizada el 4 de febrero de 2007].
- ❑ Lemoine, W., Ragus, L.C. y Dagnaes, L. (2000): "*Supply Chain and Transport Work in the Danish Pork Industry. A case Study*" [online]. Disponible en: http://www.transportstudier.dk/udgivelser/pdf/Nofoma2001_dannishcrown.pdf [consulta realizada el 24 de abril de 2007].
- ❑ Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural (2002): "Jornadas Temáticas: Empresa agraria y cooperativismo: Comunicaciones: Retos a la comercialización agroalimentaria en España" [online]. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/empresa_agraria/comunicaciones.asp [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Lleidaporc (2007): "Feria Internacional de Equipamientos y Servicios para el sector porcino". [online] Disponible en: <http://www.firadelleida.com/lleidaporc07/cat/index.asp>
- ❑ Llet Nostra (2005–2007): "Presentación: Por qué nace Llet Nostra" [online]. Disponible en: http://www.lletnostra.com/catala/presentacio/perque_neix.php [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ LRQA (2007): "Nuevos esquemas de certificación alimentaria" [online]. Disponible en: http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards_food_brc [consulta realizada el 25 de abril de 2007].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2001a): "*El Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*" [online]. Secretaría General Técnica del MAPA. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/publicacion/pdf/Cap04_T1.pdf [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2001b): "*El Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*" [online]. Secretaría General Técnica del MAPA. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/publicacion/pdf/Cap09_T1.pdf [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ MAPA Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2001c): El Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural [Online]. Secretaría General Técnica del MAPA. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/empresa_agraria/ponencias/ponencia_baamonde/marco_reerencia.asp. [consulta realizada en noviembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2003a): Informe línea 1. "*Análisis de las relaciones de las PYMES agroalimentarias con la distribución comercial*" [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/Industria/PYMES/Linea1.pdf> [consulta realizada en noviembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2004a): "*Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria*", MAPA [online]. Disponible en: http://www.mapa.es/alimentacion/pags/Comercializacion/Estudios/barometro_observatorio/presentacion.pdf [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2005): "Ganar dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española". [online]. Disponible en: http://www.mapa.es/alimentacion/pags/Industria/informacion_economica/ganar_dimension.pdf

Bibliografía -Cont.-

- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2006a): “Alimentación: Estudios sobre comercialización agroalimentaria en España: Consumo alimentario en España. Año 2005: La Alimentación en España 2005” [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/2005/panel-05.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2006b): “Alimentación: Panel de consumo alimentario: Capítulo IV: La alimentación en los hogares 2005” [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/libro/2005/CAP.04.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2006c): “De la Estrategia de Lisboa al Programa Nacional de Reformas: Hacia un sector agroalimentario y pesquero más dinámico”, Agrinfo Enfoque [online], septiembre. Disponible en: http://www.mapa.es/ministerio/pags/analisis_prospectiva/agrinfo_enfoque/Agrinfo_E1.pdf [consulta realizada el 28 de noviembre de 2006].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2007a): “Estadísticas” [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/es/estadistica/pags/PreciosOrigenDestino/precios.asp> [consulta realizada el 11 de junio de 2007].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2007b): *La Alimentación en España 2006*. Madrid.
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2007c): “Gabinete de Prensa 27/11/2007”. [online] Disponible en: http://www.mapa.es/gabinete/nota.asp?codi=10450_AT271107&literal=feria
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2007d): “Plan Integral de Actuación para el Fomento de la Agricultura Ecológica en España 2007-2010” [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/ecologica/pdf> [consulta realizada el 28 de abril de 2007].
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2008a): “Programa de Alta Formación para gestores de empresas agroalimentarias”. [online] Disponible en: http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/Ofertas_Formativas/Formacion_Mod1.htm#inicio

Bibliografía -Cont.-

- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2008b): "Estrategia Vino 2010". [online] Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/estrategia/Vino2010.pdf>
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2008c): "Plataforma de conocimiento para el medio rural y pesquero". [online] Disponible en : http://www.mapa.es/es/ministerio/pags/plataforma_conocimiento/Introduccion.htm
- ❑ MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) y CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) (2004): "*Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo español*", MAPA y CCAE [online]. Disponible en: <http://www.mapa.es/alimentacion/pags/comercializacion/estudios/cooperativo/TIENDAS.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Marcos Pujol, J.M. y Sansa Brinquis, P. (2007): "Comercialización mayorista de productos pesqueros en España", Distribución y Consumo, núm. 92, marzo-abril, págs. 5-21.
- ❑ Marketing News (2006): "Feiraco buscará a los inmigrantes en su campaña de comunicación de la leche Laban" [online]. Disponible en: http://www.marketingnews.es/Noticias/Gran_consumo/20060922004 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Martín, F. (2003): "El sector del pimentón mejora la calidad de su producción", El periódico Extremadura [online], 19 de febrero. Disponible en: <http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticia.asp?pkid=40040> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Martín Lozano, J.M., Pérez Hernández, P.P. y Romero Velasco, M. (2002): "Aspectos generales de la empresa agraria española", Jornada Temática "Empresa Agraria y Cooperativismo", Madrid [online]. Disponible en: http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/empresa_agraria/ponencias/ponencia%20romero/romero.pdf [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ Mercasa (2007a) "Queso Arzúa-Ulloa", Distribución y Consumo, núm. 91, febrero, pág. 141.

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Mercasa (2007b): "Red de MERCAS" [online]. Disponible en: <http://www.mercasa.es/> [consulta realizada el 04 de junio de 2007].
- ❑ Miguel, A. (2006): "Miel de las Sierras de España se crea como consorcio apícola", El periódico Extremadura [online]. Disponible en: <http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/noticia.asp?pkid=248634> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ MITYC (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) (2005): "*Plan de actuación en comercio interior*", MITYC [online]. Disponible en: <http://www.comercio.es> [consulta realizada en enero de 2007].
- ❑ MITYC (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) (2006a): "*Estudio sobre los niveles de precios de la distribución alimentaria y droguería*", MITYC [online]. Disponible en: <http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/40E12698-B223-479F-8194-B9908BFD7F5D/16063/PresentacionInformeProductosGranConsumo19diciembre.pdf> [consulta realizada en enero de 2007].
- ❑ MITYC (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) (2006b): "Informe Anual sobre la Distribución Comercial en España: Análisis por formatos y subsectores", Revista ICE [online], núm. 2877, del 1 al 14 de mayo 2006, págs. 123-183. Disponible en: <http://www.revistasice.info> [consulta realizada en marzo de 2007].
- ❑ MITYC (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) (2006c): "*Presentación del Informe La distribución comercial en España en 2005*", MITYC [online]. Disponible en: <http://www.portaldelcomerciante.com> [consulta realizada en enero de 2007].
- ❑ Monte Kalamua, S.A. (2007): "Productos" y "Fabricación" [online]. Disponible en: <http://www.kalamua.com/castellano/index.htm>. [consulta realizada el 8 de junio de 2007].
- ❑ Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2005): *El cooperativismo Agroalimentario y formas de integración*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 3º edición. Madrid.

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Normas9000 (2007): “¿Qué son las normas ISO 9001:2000?” [online]. Disponible en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> [consulta realizada el 4 de mayo de 2007].
- ❑ Noticias Jurídicas (1999): “Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas” [online]. Disponible en: <http://noticias.juridicas.com> [consulta realizada el 5 de marzo de 2007].
- ❑ Noticias jurídicas (2007a): Real Decreto 278/2007, de 23 de febrero, respecto a las cotizaciones a la Seguridad Social del personal investigador. [online]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/> [consulta realizada el 23 de abril de 2007].
- ❑ Noticias.info (2006): “El MAPA, a través del FROM, participa en la VIII Feria Internacional de Productos del Mar Congelados Conxemar 2006”. [online] Disponible en: http://www.noticias.info/archivo/2006/200610/20061004/20061004_226409.shtm
- ❑ Piqué, L. (2002): “Cooperativa de Almenar toma el 20% del capital del matadero Codilma”, Cinco Días [online], 6 de marzo. Disponible en: <http://www.infoaliment.com/boletin/20306.htm> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Plan Avanza (2005): “Información General. Resumen Ejecutivo”. [online] Disponible en: <http://www.planavanza.es/InformacionGeneral/ResumenEjecutivo/>
- ❑ PLMA’s (Private Label Manufacturers Association) World Private Label (2007): “La marca de distribuidor en la actualidad” [online]. Disponible en: http://www.plmainternational.com/es/private_label_es.htm [consulta realizada en enero de 2007].
- ❑ Portal de Materias Primas y Piensos de CCAE (2006): “Covap aumentó un 8,5% su facturación en 2005” [online], (actualizado el 13 de junio de 2007). Disponible en: http://www.piensos.ccae.es/4/4_2.asp?id=313 [consulta realizada en junio de 2007].
- ❑ PR Noticias (2007): “Dimensión empieza a trabajar para Angulas Aguinaga”, PR Noticias [online], 23 de mayo. Disponible en: <http://www.prnoticias.com/prn/hojas/noticias> [consulta realizada el 8 de junio de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Productora Faro (2007): "Producciones: Vídeo empresarial: Imagen corporativa" [online]. Disponible en: <http://www.productorafaro.com> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Resa, S. (2005): "Logística: Los operadores de gran consumo trazan su futuro", Distribución y Consumo, núm.80, marzo-abril, págs. 77-84.
- ❑ Revista Mercados (2007a): "IV Seminario de frutas y hortalizas AECOC 2004", Revistas Mercados [online], núm. 70, abril. Disponible en: http://www.revistamercados.com/articulo.asp?Articulo_ID=353 [consulta realizada el 3 de marzo de 2007].
- ❑ Revista Mercados (2007b): "En marcha la primera plataforma comercializadora de fresas en Alemania", Revista Mercados [online], núm. 71, junio. Disponible en: http://www.revistamercados.com/articulo.asp?Articulo_ID=165 [consulta realizada en junio de 2007].
- ❑ Revista Mercados (2007c): "Onubafruit, 20.000 toneladas de fresas en su primera campaña", Revista Mercados [online], núm. 71, junio. Disponible en: http://www.revistamercados.com/articulo.asp?Articulo_ID=424 [consulta realizada en junio de 2007].
- ❑ Rincón Castellano (2007): "La externalización de procesos de negocio" [online]. Disponible en: http://www.rinconcastellano.com/trabajos/outsourcing/2_outsourcing.html [consulta realizada el 14 de marzo de 2007].
- ❑ Roca i Trescents, J. y Roca i Puigvert, M. (2005): "*Desarrollo y gestión de una transformación empresarial*" [online], Grup Alimentari Guissona. Disponible en: http://www.econ.upf.edu/docs/case_studies/44.pdf [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2001): *La Distribución Comercial: opciones estratégicas*. ESIC Editorial. 2^a edición. Madrid.
- ❑ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2003): *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial. Madrid.
- ❑ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2006): *Innovar con éxito*. ESIC Editorial. Madrid.

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Sainz de Vicuña, J.M^a. (2007): *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial. 11^a edición. Madrid.
- ❑ Sanguino, R. (2001): "El Sistema de Distribución Comercial" [online]. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/districom> [consulta realizada el 22 de noviembre de 2006].
- ❑ Scadplus (2004): "Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea", Síntesis de legislación [online]. Disponible en: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l26018.htm> [consulta realizada el 3 de marzo de 2007].
- ❑ SDV Consultores (2005a): "Qué ofrecemos: Estrategia corporativa" [online]. Disponible en: http://www.sdvconsultores.com/caste/que_ofrecemos/01_estrategia.asp#estrategico [consulta realizada en mayo de 2007].
- ❑ Sercoop-Portalvía (2006): "Presentación" [online]. Disponible en: <http://www.sercoopportalvia.com/content.asp?obj=38> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Sodiaal (2007a): "Qui sommes-nous?: Le groupe" [online]. Disponible en: <http://www.sodiaal.fr/groupe.php> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Sofep (2007): "Quiénes somos" [online]. Disponible en: http://www.sofep.net/esp/quienes_somos.htm [consulta realizada el 16 de enero de 2007].
- ❑ SPRI (2002): "*Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAPV 2001*" [online]. Disponible en: <http://www.spri.es/web/docs/HERRAMIE.PDF> [consulta realizada el 4 de marzo de 2007].
- ❑ Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (1995): Dirección y Administración Estratégicas. Irwin.
- ❑ ToolsGroup (2007a): "Alimentación: Garavilla" [online]. Disponible en: <http://www.toolsgroup.com/es/clientes/food.html#isa> [consulta realizada el 15 de junio de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ ToolsGroup (2007b): "Alimentación: Garavilla" [online]. Disponible en: http://www.toolsgroup.com/es/news2004/01_11_04_Mecalux_News.pdf [consulta realizada el 15 de junio de 2007].
- ❑ Tribunal de Defensa de la Competencia (2006): "Adquisición de activos de Dinosol Supermercados S.L.", Informes y resoluciones: Informes de concentración [online], n° de informe: 100/06. Disponible en: <http://www.tdcompetencia.es/PDFs/concentraciones/10006.pdf> [consulta realizada en diciembre de 2006].
- ❑ Udapa (2007b): "Udapa" [online]. Disponible en: <http://www.udapa.com/udapa/udapa.htm> [consulta realizada el 18 de junio de 2007].
- ❑ Unicopa (2005a): "Le groupe: présentation" [online]. Disponible en: <http://www.unicopa.fr/public/groupe.php4> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Unicopa (2005b): "Le groupe: un groupe coopératif agroalimentaire tourné vers les marchés" [online]. Disponible en: http://www.unicopa.fr/public/groupe_ouvert.php4 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Unidad de Análisis y Prospectiva (UAP). SG de Planificación Económica y Coordinación Institucional. Subsecretaría. MAPA (2006): "De la Estrategia de Lisboa al Programa Nacional de Reformas: hacia un sector agroalimentario y pesquero más dinámico", AgrInfo Enfoque [online], núm. 1, septiembre. Disponible en: http://www.mapa.es/ministerio/pags/analisis_prospectiva/agrinfo_enfoque/Agrinfo_E1.pdf [consulta realizada en marzo 2007].
- ❑ Unión de productores de pimentón (2007): "Industria" [online]. Disponible en: <http://www.pimenton-upp.com/industria.html> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Union Invivo (2007): "Varios apartados" [online]. Disponible en: <http://www.invivo-group.com/index.html> [consulta realizada en abril de 2007].

Bibliografía -Cont.-

- ❑ Universidad Pública de Navarra (2006): "Tecnología y Calidad en las Industrias Agroalimentarias" [online]. Disponible en: <http://www.unavarra.es/directo/etsia/pdf/Tripticofinweb2006.pdf> [consulta realizada el 23 de abril de 2007].
- ❑ Urcacyl (2007): "Urcacyl e Itacyl firman un convenio de innovación para las cooperativas" [online]. Disponible en: http://www.urbacyl.es/noticias_ampliada.php?sector=11&id=67 [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Viñaoliva (2007): "Viñaoliva S. Coop." [online]. Disponible en: <http://www.vinaoliva.com/elgrupo.php> [consulta realizada en febrero de 2007].
- ❑ Vitafort (2005): "Invivo group" [online]. Disponible en: <http://www.vitafort.hu/invivo2.html> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Vitagora (2007): "Vitagora: Vitagora pôle de compétitivité Présentation" [online]. Disponible en: <http://www.vitagora.com/fr/vitagora/vitagora-pole-de-competitivite/presentation-522.aspx> [consulta realizada en abril de 2007].
- ❑ Yuntero (2006): "Varios apartados" [online]. Disponible en: <http://www.yuntero.com/> [consulta realizada en abril de 2007].

ANEXO:

RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO

- **Anexo I: Entrevistas en profundidad a la parte productora**
- Anexo II: Entrevistas en profundidad a la parte distribuidora

Enfoque y metodología

ENFOQUE

- ✓ El **punto de partida** a la hora de enfocar el trabajo de campo ha sido analizar los puntos críticos y oportunidades de negocio de aquellos agentes que principalmente intervienen en la **fase de origen de la cadena agroalimentaria**.
- ✓ La principal cuestión que se ha querido contrastar es la problemática en torno al **avance** por parte de dichos agentes en la **cadena de valor**, explorando las dificultades y oportunidades existentes al respecto.

METODOLOGÍA

- ✓ Una vez preseleccionado el conjunto de agentes susceptibles de ser entrevistados, se ha procedido a una **primera toma de contacto** vía correo electrónico, explicando el **objeto** del estudio y el interés por su **participación** en el desarrollo del trabajo de campo.
- ✓ A continuación, se ha procedido a enviar un **guión orientativo** de asuntos a tratar.
- ✓ Para finalizar se han mantenido **entrevistas en profundidad** con los agentes preseleccionados, los cuales han reflejado sus opiniones respecto al guión y a cuestiones que se les han planteado.

Entidades contactadas

ENTIDADES CONTACTADAS

- ✓ Se ha optado por contactar con entidades que se podrían clasificar en **tres grupos diferenciados**: Asociaciones de Agricultores y Ganaderos, Federaciones y Uniones Provinciales o Autonómicas de Cooperativas y Cooperativas.
- ✓ Se ha tratado de **abarcar** todo el **territorio nacional** dadas las particularidades existentes en cada una de las regiones de España (sectores predominantes, fuerza de las cooperativas, etc.).
- ✓ Los **agentes** que finalmente han colaborado en el trabajo de campo y cuyas impresiones se recogen en las páginas posteriores son los siguientes:

1. **Asociaciones de Agricultores y ganaderos: Asaja Teruel, Jóvenes Agricultores de Alicante (Asaja Alicante), Asaja Ávila, Asaja Cantabria, Asaja Córdoba, Asociación Empresarial Agropecuaria (Asaja Huesca), Asociación Riojana de Agricultores y Ganaderos, Asaja Las Palmas, Asaja Tenerife, Asaja Zamora y la Asociación de Productores de Alubias de Tolosa.**
2. **Federaciones de Cooperativas: Federación Provincial de Cooperativas Agrarias de Almería, Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi, Asociación Galega de Cooperativas Agrarias, Federación Provincial de Cooperativas Agrarias de Granada, Federación de Cooperativas Agrarias de La Rioja, Sergacan (Cantabria) y Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla la Mancha.**
3. **Cooperativas: Coarval Coop. V (Comunidad Valenciana), Garaia Sociedad Cooperativa (Vizcaya) y Udapa Sociedad Cooperativa (Álava).**

Cuestiones planteadas

GUIÓN UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

- ✓ ¿Los productores estarían dispuestos a asumir **nuevos roles dentro de la cadena de distribución**? ¿Habría voluntad por su parte?
- ✓ ¿Será necesario abordar un **cambio cultural** en el sector? ¿Pasar de una mentalidad de producto a una mentalidad de mercado?
- ✓ ¿Perciben que sus asociados están dando **pasos hacia la integración vertical**?
- ✓ ¿Cuáles son en su opinión las **principales razones para que tan pocos productores estén presentes en otras fases de la cadena de distribución**?
- ✓ Independientemente de lo anterior, ¿Qué opinan sobre las **siguientes variables**? dificultades económico financieras, falta de información, falta de motivación e iniciativa, falta de formación (técnica, gestión empresarial, etc), costumbres y hábitos adquiridos, falta de apoyo institucional (europeo, nacional, CC.AA., etc.), insuficiente cooperación interempresarial, dificultades legales, dificultades logísticas y nuevas tecnologías.
- ✓ ¿Qué tipo de **medidas** propondrían para facilitar la participación de los productores en otras fases de la cadena de distribución?
- ✓ ¿Creen que el **asociacionismo o cooperación interempresarial** facilita el avance en la cadena de valor? ¿Es necesario ganar tamaño para estar más presentes en la cadena de distribución comercial?
- ✓ ¿Qué papel juega la **valorización y diferenciación de productos** (label de calidad, marcas, productos ecológicos, denominaciones de origen, etc.) en el avance en la cadena de valor?

Cuestiones planteadas -Cont.-

GUIÓN UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS -CONT.-

- ✓ En cuanto a las **concentraciones empresariales en los canales de distribución**, ¿Cómo afectan al agricultor y a sus posibilidades de avance en la cadena de valor?
- ✓ ¿Los **cambios que se están produciendo en el entorno** (ampliación EU, reforma PAC, exigencias de trazabilidad y seguridad alimentaria, etc.) están afectando a sus asociados? ¿Perciben movimientos por parte de los mismos? ¿En qué sentido?
- ✓ ¿Alguna **otra cuestión que estimen de interés**?

Conclusiones del trabajo de campo realizado

CONCLUSIONES

Las conclusiones se estructuran en tres grandes grupos:

1. **Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor.**
2. **Medidas que favorecerían el avance en la cadena de valor.**
3. **Oportunidades de futuro.**

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

1.- Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor:

1.1.- Cuestiones inherentes al campo o a la producción:

- ✓ La marcha del sector agrario y la incertidumbre sobre su **futuro** es uno de los condicionantes que limita que muchos productores se aventuren en nuevas iniciativas empresariales. Entre estos factores, varios agentes han hablado sobre la reforma de la PAC, la nueva competencia de países terceros, los procesos de concentración empresarial, etc.
- ✓ La avanzada edad de los agricultores y el **escaso relevo generacional** es otra de las principales características del sector agrario. Cada vez son menos los jóvenes que quieren dedicarse a la agricultura y continuar con el trabajo agrícola que venían realizando sus mayores. Numerosos agricultores se plantean el abandono de la actividad, por no tener ningún tipo de aliciente para aventurarse en nuevos proyectos.
- ✓ Alguno de los agentes entrevistados ha señalado que los jóvenes optan por marcharse a las ciudades por lo que el medio rural se está despoblando. La **falta de infraestructuras y servicios** existentes podría ser una de las razones de tal comportamiento, dado que existen muchos pueblos o zonas en las que es difícil encontrar un colegio, un médico, un bar, comercios, etc.
- ✓ Las explotaciones agrícolas requieren **mucha dedicación**, por lo que una vez terminada la jornada diaria de trabajo no queda mucho tiempo para aventurarse en nuevas iniciativas empresariales.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

1.- Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor -Cont.-:

1.1.- Cuestiones inherentes al campo o la producción -Cont.-:

- ✓ Varios han sido los agentes que han manifestado que los proyectos e iniciativas que han fracasado siembran cierta desconfianza en el sector. Por ello, señalan que se necesitan **referentes** que animen y estimulen a otros a dar pasos en pos de una mayor profesionalización y crecimiento en el sector.
- ✓ Ciertos productores pueden verse limitados o tener ciertas **dificultades logísticas** que les impiden llevar a cabo acciones complementarias a la propia producción. En este sentido, habría ciertos pueblos, aldeas, barrios y explotaciones agrícolas que se encuentran alejadas de los núcleos urbanos, y las infraestructuras y comunicaciones existentes, por lo que resultaría complicada la asunción de nuevas iniciativas empresariales.

1.2.- Mentalidad existente en el sector:

- ✓ Tradicionalmente los agricultores han estado dedicados a la producción y han visto la gestión empresarial como algo muy lejano, complejo, inestable, en el que se requieren conocimientos y experiencia de la que no disponen. En definitiva se señala que hay una **mentalidad de producto**, despreocupándose en cierta medida, de las exigencias del mercado.
- ✓ La mayoría de los agentes con los que se ha contactados han destacado que las **costumbres y hábitos adquiridos por los agricultores no son fáciles de cambiar**. Y si a esto se le añade que muchos de los agricultores tienen una avanzada edad, tal circunstancia se hace todavía más notable.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

1.- Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor -Cont.-:

1.3.- Falta de conocimiento y visión empresarial:

- ✓ Todos los agentes contactados han determinado que una de las principales necesidades del sector agrario es alcanzar una mayor **profesionalización y formación** del sector. Así, han resaltado que es importante ir avanzando para pasar de una mentalidad de producto a una mentalidad de mercado.
- ✓ Muchos de los agricultores y empresas que intervienen en el sector desconocen la **gestión empresarial**, y tampoco poseen la experiencia ni formación adecuadas para acometer determinados proyectos que redunden en una mayor competitividad y profesionalización del sector. En definitiva, todos son conscientes de la necesidad de contar con personal más cualificado.
- ✓ Como consecuencia de la mentalidad de producto existente en el sector, los productores tienden a invertir en mayor medida en activos **tangibles** (estructuras, maquinaria, etc.) que en intangibles (profesionalización, orientación de mercado, etc.) con lo que se limitan el conocimiento, la innovación y la profesionalización en el sector.
- ✓ La insuficiente **cooperación interempresarial**, tanto entre productores como entre cooperativas, sería otro de los motivos que dificultarían la asunción de nuevos riesgos y proyectos en el sector.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

1.- Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor -Cont.-:

1.4.- Falta de apoyo institucional:

- ✓ En cuanto al papel que deben desempeñar las distintas AA.PP., los agentes entrevistados han mostrado **opiniones dispares**. Algunos de ellos han señalado que es un problema menor en comparación con alguno de los otros (mentalidad y profesionalización) anteriormente mencionados, mientras que otros han sugerido que las AA.PP. deberían hacer más de los que hacen actualmente. Algunas de las medidas propuestas son:
 - Políticas adecuadas que favorezcan el avance de los productores en la cadena de valor.
 - Superar determinadas trabas legales y administrativas, tales como licencias y carnés, que dificultan que un agricultor pueda vender directamente sus productos.
 - Superar las lagunas legales que dificultan los procesos de fusión entre cooperativas y sociedades mercantiles.
 - Etc.

1.5.- La demanda está muy concentrada, sobre todo debido al poder de la gran distribución, por lo que tienen mucha fuerza en la fijación de precios.

- ✓ Todos los agentes han mencionado que cada día es más difícil competir y negociar con las grandes concentraciones empresariales. La distribución española está caracterizada por una **gran concentración de la demanda**, por lo que la fijación de precios está condicionada por la misma.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

1.- Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor -Cont.-:

1.6.- Escasez de medios y recursos económico-financieros para realizar las fuertes inversiones que requiere el sector:

- ✓ El avance en la cadena de valor y cualquier proyecto de crecimiento que acometan los agentes que intervienen en el sector, requieren inversiones económico-financieras y muchos de los agentes con los que se ha contactado han señalado que la **escasez de recursos económico-financieros** puede ser otro de los motivos que dificulte la asunción de nuevas iniciativas y riesgos empresariales.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor:

2.1.- Mayor involucración de las AA.PP.:

- ✓ Varios de los agentes entrevistados han subrayado que las AA.PP. deberían tener un mayor **protagonismo** en las relaciones que se dan en el mercado, para favorecer la participación de las pymes, las cooperativas y los agricultores en la cadena de distribución. Entre otras acciones señalaron las siguientes:
 - Dada la dificultad para negociar con la gran distribución, se hace necesaria la intervención de un factor externo que medie. En definitiva, dadas las desigualdades del mercado, sería necesario algún tipo de mecanismo que corrigiera dichos desequilibrios en las negociaciones.
 - Con el objeto de sensibilizar a los clientes e influir en sus hábitos de compra, sería interesante plasmar en los **envases o etiquetas** de los productos, el precio real que se le ha pagado al agricultor por el producto.
 - Establecimiento de **garantías y precios mínimos** para el agricultor.
 - Impulsar la obligatoriedad de la utilización de **contratos tipo compraventa** a modo de garantía, para evitar que se abonen cantidades distintas a las inicialmente pactadas con el agricultor.
- ✓ **Políticas Agrarias:**
 - Impulsar políticas adecuadas de desarrollo rural, que favorezcan iniciativas empresariales relacionadas con la agroindustria en el medio rural.
 - Estabilizar las políticas agrarias de la UE, Estado y Comunidades Autónomas.
 - Impulsar el seguro agrario.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor -Cont.-:

2.1.- Mayor involucración de las AA.PP. -Cont.-:

- ✓ **Ayudas:** muchos de los agentes entrevistados han indicado que las ayudas de las AA.PP serían importantes para facilitar el avance en la cadena de valor. Entre los distintos tipos de ayudas que han señalado se pueden destacar:
 - Ayudas económicas para paliar la escasez de recursos económico financieros de muchos agricultores, pymes o cooperativas y aumentar su capacidad de inversión.
 - Ayudas diferenciadas, o mayor acceso porcentual a las mismas, para los agentes que acometan proyectos más complejos y que entrañen un avance en la cadena de valor (fusiones, Joint Ventures, alianzas estratégicas, plataformas comercializadoras, etc.).
 - Participación pública en proyectos empresariales, incluso como socio capitalista, para dotar de medios y experiencia a las iniciativas que se puedan acometer (participación de sociedades y organismos públicos, universidades, centros tecnológicos, cajas rurales, cajas de ahorro, etc.).
 - Favorecer las D.O., el “label” de calidad, las certificaciones y aquellos proyectos que aporten un mayor valor y diferenciación a los productos.
 - Promoción de los productos agrícolas.
- ✓ Facilitar los **procesos de fusión** entre cooperativas, SAT y sociedades mercantiles. Muchos de los agentes consultados han manifestado que la actual legislación no es adecuada para favorecer estos procesos de concentración.
- ✓ Mayor control sobre las **importaciones** y una mayor exigencia de que los productos que lleguen de terceros países cumplan con la normativa aplicable (trazabilidad, seguridad alimentaria, etc.).

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor -Cont.-:

2.2.- Fomentar el asociacionismo y el cooperativismo.

- ✓ Casi todos los agentes entrevistados han destacado la importancia del fenómeno asociativo y la cooperación como instrumentos imprescindibles para acometer proyectos de crecimiento y seguir siendo competitivos en el mercado. Varias son las razones o beneficios que los mismos han mencionado:
 - La alta concentración de la demanda existente en el sector agroalimentario provoca la necesidad de ganar tamaño con la finalidad de tener una mayor **capacidad de negociación** frente a la gran distribución para conseguir unos mejores precios.
 - El asociacionismo permite acometer proyectos, que de otra manera serían imposibles de asumir, mediante el **reparto de costes e inversiones** que facilitarían la asunción de nuevas iniciativas y mayores riesgos, así como el cumplimiento de determinados requisitos medioambientales, de seguridad alimentaria, etc.
 - Se **reduce el número de intermediarios** y permite **mejorar el servicio** que requiere el mercado:
 - Suministro de ciertas cantidades de producto que un solo agente no podría ofertar.
 - Hacer posible que el cliente disponga de los productos durante todo el año, cobrando un especial interés dicha colaboración en el caso de los productos estacionales.
- ✓ Según varios de los agentes entrevistados, la clave para fomentar los proyectos asociativos se basa en lograr la **confianza** de los asociados para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo -sin esperar beneficios a corto-. Además, es imprescindible que los socios se involucren y compartan la visión.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor -Cont.-:

2.3.- Impulsar un cambio de mentalidad en el sector:

- ✓ Muchos han sido los agentes que opinan que sin un cambio de mentalidad en el sector, las demás medidas no serán del todo eficientes. Así, han señalado la importancia de impulsar un cambio para pasar de una mentalidad ligada a la producción a una **mentalidad de mercado**.
- ✓ También han indicado que cobra una mayor importancia el cambio de mentalidad de las personas que toman las **decisiones** en las organizaciones empresariales, puesto que ellos serán quienes lideren y transmitan los cambios en sus organizaciones.

2.4.- Se requiere una labor didáctica e informativa.

- ✓ Alguno de los agentes entrevistados señaló que es necesario mostrar al productor lo que conllevan la integración, la cooperación y el avance en la cadena de valor. Hay que hacerles ver y entender las **ventajas e inconvenientes** de dichos proyectos, antes de que decidan adentrarse en los mismos.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor -Cont.-:

2.5.- Impulsar un mayor conocimiento y profesionalización del sector:

- ✓ Todos los agentes han coincidido en señalar que la formación y la profesionalización del sector es una medida clave para avanzar en la cadena y ser competitivos en el mercado. Para ello han determinado que se es necesario:
 - Invertir en **capital humano**: se necesita personal más cualificado e impulsar los programas de formación continua.
 - Mejorar la **gestión empresarial**, y la incorporación de verdaderos gestores en la toma de decisiones de las cooperativas, pymes, etc.
 - Introducir la cultura de la **innovación y la investigación** en las empresas para que éstas sean competitivas a medio y largo plazo.
 - Impulsar las **nuevas tecnologías** en el sector.
 - Utilizar **herramientas de gestión**: ISOs de calidad y medio ambiente, planes de gestión anuales y estratégicos, estudios de mercado, referenciales de productos tipo BRC, IFS, Eurep-gap, “lábeles” de calidad, producción integrada y ecológica, sistemas de prevención de riesgos laborales, etc.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

2.- Medidas que favorecerían al avance en la cadena de valor -Cont.-:

2.6.- Diferenciar la oferta y añadir valor a los productos (“lábeles” de calidad, marcas, denominaciones de origen, productos ecológicos, cooperativos, etc.).

- ✓ Prácticamente todos los agentes entrevistados han coincidido en señalar que hoy día se hace imprescindible diferenciar los productos de los de la competencia. Por otra parte, y dada la importancia de la seguridad alimentaria y la calidad, la **valorización de los productos y los distintivos de calidad** son una herramienta a fomentar y un instrumento importante para competir en el mercado.

2.7.- Se necesitan referentes, es decir, agentes que den el paso satisfactoriamente y que ayuden al resto a darlo.

- ✓ Varios de los agentes contactados han indicado que muchos agricultores están acomodados y que necesitan de ciertos estímulos que les impulsen a adentrarse en nuevos proyectos. Es decir, necesitan **conocer otros proyectos cercanos** que hayan salido bien.

2.8.- Mayor transparencia en la cadena de valor, generando valor en cada eslabón de la cadena.

- ✓ Varios entrevistados han mencionado que es necesaria una mayor transparencia en la **distribución de precios y valor a lo largo de la cadena de valor**.

Conclusiones del trabajo de campo realizado -Cont.-

3.- Oportunidades de futuro:

- ✓ La tendencia a la concentración en el sector supone una oportunidad para el cooperativismo. La existencia de plataformas comerciales que posibiliten la realización de una **oferta común** aporta ventajas tales como: oferta de mayor volumen, productos de mayor homogeneidad y una planificación estructurada.
- ✓ La gran distribución prefiere **evitar los intermediarios** y trabajar directamente con empresas presentes en el origen (producción), siendo así más sencillo seguir la trazabilidad de los productos desde la producción hasta que llegan a sus manos.
- ✓ El incremento de la competencia en el sector va a favorecer la concentración y cooperación empresarial y con ello se van a “forzar” **alianzas** de diverso matiz entre los agentes del sector.
- ✓ Los proveedores de las cooperativas son sus propios asociados, por lo que pueden seguir las **tendencias del mercado** y orientar sus producciones a las necesidades del momento con mayor facilidad y rapidez que otros agentes.
- ✓ Las cooperativas tienen la oportunidad de entrar en **mercados exteriores** a producir y distribuir (Sudamérica, África, etc.), aunque hay quien opina que antes de dar ese paso, es necesario ser competitivo en el mercado doméstico.

Síntesis de las aportaciones del trabajo de campo realizado

Motivos de la escasa presencia de los agricultores, pymes agroalimentarias y cooperativas en las fases más avanzadas de la cadena de valor:

- ✓ Cuestiones inherentes al **campo** o la **producción**, tales como: la marcha del sector agrario y la incertidumbre sobre el futuro, el escaso relevo generacional, la despoblación del medio rural, etc.
- ✓ **Mentalidad** existente en el sector: costumbres y hábitos adquiridos y dedicación exclusiva a la producción, percibiendo la gestión empresarial como algo muy lejano, complejo e inestable.
- ✓ **Falta de conocimiento y visión empresarial**; preferencia por invertir en activos tangibles.
- ✓ **Falta de apoyo institucional**: falta de políticas adecuadas, existencia de trabas y lagunas legales y administrativas.
- ✓ **Poder y fuerza de la gran distribución**.
- ✓ **Escasez de medios y recursos económico-financieros** para realizar las inversiones necesarias.

Medidas que favorecerían el avance en la cadena de valor:

- ✓ Mayor **involucración de las AA.PP.**: mayor protagonismo, políticas agrarias adecuadas, ayudas, apoyo a los procesos de fusión, control sobre las importaciones, etc.
- ✓ Fomentar el **asociacionismo y el cooperativismo**, buscando la implicación y la confianza.
- ✓ Impulsar un **cambio de mentalidad** en el sector: visión empresarial y orientación al mercado.
- ✓ Realización de una **labor didáctica e informativa**.

Síntesis de las aportaciones del trabajo de campo realizado -Cont.-

Medidas que favorecerían el avance en la cadena de valor -Cont.-:

- ✓ Impulsar un mayor **conocimiento y profesionalización** del sector: necesidad de invertir en capital humano, implantación de las TICs, introducción de la cultura de innovación e investigación y utilización de herramientas de gestión.
- ✓ **Diferenciar la oferta y añadir valor** a los productos: “lábeles” de calidad, marcas, denominaciones de origen, productos ecológicos, cooperativos, etc.
- ✓ Se necesitan **referentes**, es decir, agentes que den el paso satisfactoriamente y animen al resto.
- ✓ **Mayor transparencia** en la cadena de valor, generando **valor** en cada eslabón de la cadena.

Oportunidades de futuro:

- ✓ Tendencia a la **concentración**; ventajas derivadas de la existencia de plataformas comerciales que posibiliten la realización de una oferta común: oferta de volúmenes mayores, con productos de mayor homogeneidad y con una planificación estructurada.
- ✓ Empresas situadas en el **origen** (calidad y trazabilidad); posibilidad de negociar directamente con la gran distribución.
- ✓ **Cultura de la convergencia y las alianzas.**
- ✓ Capacidad de **reorientar las producciones a lo que demanda el mercado.**
- ✓ **Mercados exteriores y nacionales.**

ANEXO:

RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO

- Anexo I: Entrevistas en profundidad a la parte productora
- **Anexo II: Entrevistas en profundidad a la parte distribuidora**

Enfoque y metodología

ENFOQUE

- ✓ La principal cuestión que se ha querido contrastar con la distribución es la problemática en torno al **avance** de los productores agroalimentarios en **la cadena de valor**, resaltando a su vez, las características más valoradas por el distribuidor en el perfil de su proveedor ideal.

METODOLOGÍA

- ✓ Una vez preseleccionado el conjunto de agentes susceptibles de ser entrevistados, se ha procedido a una **primera toma de contacto** vía correo electrónico, explicando el **objetivo** del estudio y el interés por su **participación** en el desarrollo del trabajo de campo.
- ✓ A continuación, se ha procedido a enviar un **guión orientativo** trasladándoles las preguntas que se les realizarían telefónicamente.
- ✓ En última instancia, se ha realizado una serie de **entrevistas en profundidad** con los agentes preseleccionados, los cuáles han dado sus opiniones respecto al guión y a cuestiones planteadas.

ENTIDADES CONTACTADAS

- ✓ Los **agentes** que han colaborado en el trabajo de campo y cuyas impresiones se han recogido en las posteriores páginas, son los siguientes: Carrefour, DIA, El Corte Inglés, Eroski y Sabeco.

Cuestiones planteadas

GUIÓN UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

- ✓ ¿Qué **carencias o limitaciones** perciben ustedes en la mayor parte de las explotaciones agroalimentarias en su papel de proveedores de la distribución? ¿Con qué relacionan ustedes estas limitaciones? ¿De dónde consideran que provienen?
- ✓ ¿Qué **perfil de productor** respondería a las necesidades y expectativas de la distribución? ¿Qué características o requisitos debería cumplir? En su defecto, indicar alguna empresa que responda a su perfil ideal.
- ✓ Desde la perspectiva del consumidor final, ¿qué **ventajas** aporta, que las pymes y cooperativas agroalimentarias alcancen un mayor protagonismo dentro de la cadena de distribución alimentaria? Y desde la perspectiva de la distribución, ¿qué **ventajas** percibe para una empresa de distribución como la suya?. Para obtener dichas ventajas, ¿en qué ámbitos considera que deberían alcanzar mayor protagonismo las pymes y cooperativas agroalimentarias?
- ✓ ¿Qué países/regiones/empresas agroalimentarias consideran que son un **referente** o modelo a imitar? ¿Por qué razones?
- ✓ Con respecto a la oferta de productos y servicios para la distribución, ¿qué factores valoran más en el **proceso de compra**? Y, en concreto, ¿qué papel consideran que juegan la diferenciación y el valor añadido de los productos adquiridos a los productores?

Cuestiones planteadas –Cont.

GUIÓN UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS – CONT.-

- ✓ Desde su conocimiento del mercado de la alimentación, ¿es realmente el incremento de la **dimensión empresarial** una necesidad básica para la supervivencia de las pymes y cooperativas agroalimentarias?
- ✓ ¿Qué tipo de fórmulas de **cooperación interempresarial** les parecen más efectivas para facilitar el avance en la cadena de valor de la parte productora? ¿Qué tipo de acuerdos de cooperación interempresarial son más necesarios y / o convenientes entre la parte productora y la distribución? ¿En qué ámbitos lo ven más factible?
- ✓ En su opinión, ¿qué **estructura societaria** recomendaría a las explotaciones agroalimentarias para operar en el mercado con una mayor efectividad y competitividad? ¿Qué ventajas / desventajas observan en el modelo cooperativo?
- ✓ En el camino para lograr una mayor **profesionalización de las pymes y cooperativas** agroalimentarias ¿qué tipo de medidas le parecen más efectivas y cuáles menos?
- ✓ ¿Cuál considera que debe ser el papel que desempeñen las **AA.PP.** en el desarrollo y progreso de la producción agroalimentaria en España? ¿Qué tipo de medidas le parecen más efectivas?

Conclusiones del trabajo de campo realizado

CONCLUSIONES

Las conclusiones se estructuran en tres grandes grupos:

1. **Situación de la parte productora.**
2. **Mejora de la competitividad de la parte productora.**
3. **Papel que debería jugar las AA.PP.**

Conclusiones del trabajo de campo realizado –Cont.-

1.- Respecto a la situación de la parte productora:

1.1.- Carencias y limitaciones de los productores agroalimentarios:

- ✓ Los agentes entrevistados han mencionado distintas carencias entre los productores agroalimentarios, pero a modo de síntesis éstos son los más destacables:
 - La **reducida dimensión** de las empresas es una importante limitación para acometer proyectos de inversión, desarrollo tecnológico, etc.
 - La **escasa iniciativa y visión de futuro** de muchas empresas (visión familiar y de corto plazo).
 - El **escaso desarrollo de la I+D+i**, no sólo referido a la producción sino también a las sucesivas fases de la cadena de valor (transformación, comercialización, etc.).
 - El **desconocimiento de los canales y de las técnicas de comercialización** (marketing, etc.).

1.2.- Relaciones entre productor y distribuidor:

- ✓ Todos los agentes entrevistados han resaltado que cada vez es más frecuente trabajar y negociar directamente con los productores agroalimentarios, evitando los intermediarios. A su vez, han considerado que el avance en la cadena de valor es imprescindible para trabajar con **la distribución que cada vez más busca una producción integrada** que asuma todas las labores desde el origen hasta la comercialización en el lineal de los distintos supermercados, hipermercados, etc.
- ✓ Por otra parte la distribución busca y necesita a los proveedores para alcanzar **acuerdos comerciales a medio y largo plazo**. Estos acuerdos permiten a los distribuidores obtener mejores productos y mejorar costes (por volumen de compra, mejoras logísticas, etc.), a los proveedores obtener una seguridad en volúmenes de compra y mejorar márgenes y al consumidor se le ofrece un mejor producto, mayor seguridad y calidad y mejores precios.

Conclusiones del trabajo de campo realizado –Cont.-

1.- Respecto a la situación de la parte productora -Cont.-:

1.3.- Perfil del productor que necesita la distribución:

- ✓ Los agentes entrevistados han coincidido en señalar que la distribución organizada necesita o busca un productor:
 - Más evolucionado, más industrial, **que gestione una mayor parte de la cadena de valor y que tenga una mayor orientación de mercado**. En definitiva, resaltan la necesidad de una mayor visión de futuro, y profesionalización de los productores que han de ir asumiendo conceptos de gestión y marketing.
 - Que asuma los **protocolos de calidad y certificaciones de producto**, que cada vez se exigen más a los proveedores, ya sean oficiales (ISO 9001, EurepGAP, BRC), semioficiales o creados al efecto por la distribución organizada. Todos los agentes dan mucha importancia a la seguridad alimentaria y al cumplimiento de los protocolos y han señalado que en muchas ocasiones los protocolos y exigencias internas de la propia distribución son más duros que los oficiales.
 - Que sea consciente de que la **calidad es el factor prioritario que busca la distribución**. Calidad referida a variedad de surtido, productos originarios, productos con valor añadido, calidad en el servicio continuo, etc.
 - Que le asegure la **estabilidad de la oferta en cantidad y calidad**.

1.3.- Países / regiones y empresas referentes o modelos a imitar:

- ✓ La **mayoría de los países de la Europa occidental** (Francia, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, etc.) están más desarrollados y evolucionados en lo referente a la orientación de mercado, calidad y seguridad alimentaria, selección y valor añadido de los productos, buen servicio, gamas de producto, centros de explotación, plataformas logísticas, etc.
- ✓ Fuera de Europa, los países modelos a imitar serían: Chile, Argentina, Sudáfrica, México (hortofrutícola), Marruecos, Namibia, etc.
- ✓ En **España**, las empresas que los agentes entrevistados consideran referentes son: Coren, Covap, Anecoop, Guissona, Acorex, los citrícolas valencianos, los hortofrutícolas de Almería, los cárnicos catalanes, El Dulce, etc.

Conclusiones del trabajo de campo realizado –Cont.-

2.- Respecto a la mejora de la competitividad de la parte productora:

2.1.- En cuanto al incremento de la dimensión empresarial:

- ✓ La dimensión no tendría que ser determinante en principio e iría ligada al mercado en el cual se quiera operar. Ahora bien, aunque alguno de los agentes ha resaltado que todavía operan con productores de reducida dimensión, que les suministran productos artesanos de una gran calidad, en términos generales, todos han considerado que **el aumento de la dimensión empresarial es importante** dado que permitirá una mayor capacidad de inversión, desarrollo y competitividad de las explotaciones y los productores agroalimentarios.
- ✓ El crecimiento puede ser interno o externo y puede ser fruto de todo tipo de acuerdos (colaboraciones, participaciones, fusiones, etc.) si hay confianza mutua entre las partes. Habrá que analizar cada caso particular para decantarse por un tipo de acuerdo u otro.
- ✓ Todos los agentes consideran positivo el hecho de que los productores alcancen acuerdos con otros productores de cara a lograr un mayor tamaño, mayor integración vertical, mayor cultura empresarial y una mayor orientación de mercado.

2.2.- En cuanto a la estructura societario idónea para operar en el mercado:

- ✓ **Todas las estructuras societarias pueden ser válidas** y dependerá de cada caso concreto el decantarse por una opción u otra. En este sentido, todas las fórmulas tienen potencialidad y existen cooperativas y sociedades mercantiles que funcionan muy bien.
- ✓ En cuanto al modelo cooperativo y sus ventajas, se han resaltado cuestiones como las ayudas financieras y fiscales, el compromiso de la gente, la sensación de propiedad, el interés común, el plus de seguridad y el hecho de ser más democrática.
- ✓ En cuanto a las desventajas, se podrían destacar las siguientes: la dificultad de vender el proyecto cooperativo por el desconocimiento existente, la politización, la falta de agilidad y flexibilidad de los órganos de gobierno y el que la toma de decisiones puede ser más lenta.

Conclusiones del trabajo de campo realizado –Cont.-

2.- Respecto a la mejora de la competitividad de la parte productora -Cont.-:

2.3.- En cuanto a las medidas para profesionalizar las empresas agroalimentarias:

- ✓ Las empresas deberían definir una serie de medidas que les permitan alcanzar sus objetivos. Para ello, la realización de **planes estratégicos** puede resultar fundamental. Todas las medidas pueden resultar interesantes y habrá que estudiar cada caso concreto para determinar cual es la más conveniente. En cualquier caso, casi todos los agentes coinciden en resaltar medidas tales como las siguientes:
 - Tener una **mayor orientación al cliente y al mercado**, estando atento a lo que pasa en el entorno, anticipándose y observando las nuevas demandas de los consumidores y la evolución de los mercados.
 - Dar más importancia a la **calidad** y al **I+D+i**. La innovación debe ser una de las primeras inquietudes de cualquier empresa, tanto en producto como en variedades, en packaging, marketing, etc.
 - La **gerencia** de cada empresa ha de jugar un papel determinante en la **profesionalización, formación y reciclaje continuo de los recursos humanos de las empresas**.

Conclusiones del trabajo de campo realizado –Cont.-

3.- Respecto al papel que deberían jugar las AA.PP.:

- ✓ En general todos los agentes coinciden en señalar que la Administración Pública debería tener un **papel menos activo en lo que a la regulación de mercado se refiere**, y que debería limitarse a legislar y a conceder ayudas para conseguir una mayor competitividad del sector primario y de las empresas agroalimentarias.
- ✓ En cuanto a las medidas a impulsar por la Administración, todos los agentes han señalado que **todo tipo de ayudas pueden ser validas** y que deberían tratar de impulsar **acuerdos** entre productores, productores y distribución, y acuerdos sectoriales.

Síntesis de las aportaciones del trabajo de campo realizado

Situación de la parte productora:

- ✓ **Presencia de una serie de carencias y limitaciones** en los entre los productores agroalimentarios, como pueden ser la reducida dimensión de las empresas, la escasa iniciativa y visión de futuro, el escaso desarrollo de la I+D+i, el desconocimiento de los canales y de la comercialización, etc.
- ✓ Las **relaciones entre el productor y el distribuidor** tienden a ser más directas. Esta tendencia tiene repercusiones positivas para ambas partes.
- ✓ El **perfil del productor buscado por la distribución**, tiene que cumplir las siguientes características entre otras: gestionar una mayor parte de la cadena de valor, tener una mayor orientación al mercado, asumir protocolos de calidad y certificaciones de producto, considerar la calidad un factor prioritario en sus productos y tener una oferta estable en cantidad y calidad.
- ✓ Los **referentes** europeos pertenecen a la zona occidental de Europa, mientras que en el resto del mundo cobran importancia América Latina y África. En España, de forma genérica, son las comunidades del mediterráneo las de mayor relevancia.

Mejora de la competitividad de la parte productora:

- ✓ Una **mayor dimensión** implica capacidad de **inversión y el desarrollo de la competitividad**. La vía de crecimiento a elegir dependerá de cada caso.
- ✓ La **estructura societaria** a utilizar para operar en el mercado es un aspecto a analizar para cada uno de los casos en base a las ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas.

Síntesis de las aportaciones del trabajo de campo realizado

Mejora de la competitividad de la parte productora –Cont.-:

- ✓ Entre las medidas a las que se puede recurrir para profesionalizar las empresas agroalimentarias se encuentran las siguientes: una mayor orientación al mercado, conceder una mayor importancia a la calidad y a la I+D+i y que la Dirección juegue un papel determinante en la profesionalización, la formación y el reciclaje continuo del personal de la empresa.

Papel que deberían jugar las AA.PP.:

- ✓ La Administración Pública debería dedicar mayores esfuerzos a **legislar y conceder ayudas** con el objetivo de conseguir una mayor **competitividad** de las empresas agroalimentarias.
- ✓ Las AA.PP. deberían tener un papel activo **impulsando acuerdos** entre los diferentes agentes del sector alimentario.

