



ALIMERNA

# Los retos estratégicos de la distribución agroalimentaria española

**JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN.** Profesor de la Universidad de Deusto y presidente director general de SDV Consultores  
**AURELIO DEL PINO GONZÁLEZ.** Director general de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES)

**E**n el presente artículo se trata fundamentalmente de recoger una síntesis de los principales análisis y conclusiones recogidos en el estudio “La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor”, elaborado por SDV Consultores por encargo de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES). Este estudio surge como una iniciativa desarrollada en el marco del convenio general de colaboración que ACES firmó en su día con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (hoy Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino).

La decisión que llevó a la realización del estudio surgió tras una larga reflexión acerca de cuáles podrían ser las principales aportaciones que se podrían hacer

desde la distribución organizada al conjunto de la cadena agroalimentaria.

Yendo algo más allá de lo que supondría un mero resumen del estudio –cuya publicación ha asumido el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino dentro de su programa editorial y que puede consultarse en Internet en las webs del MARM y ACES– en el presente artículo hemos querido incluir algunas reflexiones adicionales.

Por este motivo, en una primera parte trataremos sintéticamente de la distribución comercial en España y sus retos, enfocándola desde el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social del sector y, más concretamente, de las cadenas de distribución. A continuación se desarrollará una exposición del estudio “La distribución agroalimentaria y transformacio-

nes estratégicas en la cadena de valor” en los cuatro apartados siguientes: empezando por los aspectos teleológicos y metodológicos que se derivan del diagnóstico del sector, siguiendo por una amplia exposición donde se desbrozarán los objetivos y recomendaciones estratégicas para las pymes y cooperativas agroalimentarias y cerrando con una serie de recomendaciones al sector y a las Administraciones públicas. Para finalizar recogeremos, a modo de corolario, algunas reflexiones y conclusiones generales.

Como podrá comprobar el lector, el enfoque del estudio que es objeto principal de este artículo trasciende de una finalidad puramente descriptiva. Se ha pretendido dotar al trabajo de una utilidad práctica, para que sirva como elemento de reflexión y de referencia para el sector, aun-



que dada la extensión de este artículo no se va a poder recoger con detalle la gran variedad de casos y ejemplos de éxito que ilustran cada una de las estrategias y recomendaciones.

#### **LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y SUS RETOS**

Los muchos informes y estudios sobre el sector de la distribución comercial en España que vienen publicando las instituciones públicas y las empresas consultoras especializadas en gran consumo, permiten trazar un panorama caracterizado básicamente por una palabra: transformación. Este fenómeno no afecta tan sólo a los propios cambios económicos y sociales en la población a la que la actividad comercial se dirige, sino también responde a fenómenos tecnológicos, geopolíticos, económicos y empresariales.

Las empresas de distribución tratan de hacer frente a los cambios, tratando de adelantarse y averiguar cómo será o po-

drá ser la sociedad y el consumidor del futuro y poder actuar proactivamente. No obstante, esta tarea no puede acometerse de manera aislada sino que, simultáneamente a los planteamientos más puramente económicos o comerciales, hace falta conjugar los intereses de los distintos actores implicados directa o indirectamente en la actividad.

El Consejo Económico y Social ha elaborado recientemente a iniciativa propia un informe que, bajo el título “Los nuevos modelos de consumo en España” (1), realiza un interesante y acertado resumen de las nuevas pautas y los nuevos condicionamientos sociodemográficos.

#### *Cambios en los valores, las actitudes y los estilos de consumo*

La sociedad española, como consecuencia de la apertura de los mercados y de las vías de conocimiento y comunicación, ya no es tan homogénea como hace tan sólo algunos años. Señala el CES en su informe que “se ha producido un tránsito

desde un modelo de consumo de masas a la fragmentación social del consumo”. Esto supone un reto para las empresas de distribución que deben hacer frente a mercados cada vez más segmentados en los que los gustos, preferencias y necesidades de los distintos grupos de clientes –que conviven incluso en un mismo espacio territorial– son muy diferentes entre sí.

#### *Consumo y cambios sociodemográficos*

Además del incremento de la población en los últimos años, debido principalmente a la inmigración, también se ha producido en la última década una importante transformación en la estructura de los hogares, con un número creciente de hogares unipersonales y la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo.

Esta transformación cuantitativa y la multiculturalidad de la población residente en España suponen un reto para las empresas de distribución, tanto en materia de reordenación de surtidos y presentaciones como en el diseño de nuevos formatos de negocio.

#### *La dimensión económica del consumo*

El consumo de los hogares ha sido en la última década uno de los motores del crecimiento de nuestra economía. Una clave de la explicación se encuentra en el cambio de actitudes frente al crédito y al ahorro. La distribución comercial se ha visto afectada también por la dimensión de este fenómeno y su influencia en las pautas de compra.

#### *Consumo y sociedad de la información*

Por último, el CES recoge las transformaciones que han supuesto en las pautas de consumo la generalización de las tecnologías de la información. Manuel Castells hace referencia a un nuevo tipo de consumidor, el “consumonauta” que, aun no realizando transacciones mercantiles por Internet, sí utiliza esta vía como elemento para su toma de decisiones de consumo. La red se erige no sólo en plataforma de

# SÓLO BELLOTA



El Ibérico más puro

IBÉRICOS

**COVAP**



las empresas para sus propias estrategias de servicios, información y comunicación, abriendo un nuevo canal con el consumidor, sino también en un foro de comunicación abierto entre consumidores.

Siendo muy sintética la exposición de las transformaciones en el consumidor y los retos para las empresas, en razón a la extensión de este artículo, sin embargo resulta fácil entrever la complejidad de sus implicaciones. Las empresas de distribución, en el ejercicio de su actividad empresarial, parten de una premisa muy clara: el cliente es lo primero y los resultados y la propia supervivencia de las empresas de distribución, en una situación de fuerte competencia, dependen de conseguir ganar cotidianamente el favor de los consumidores. Es por ello que las empresas desarrollan y afinan constantemente su "cesta de atributos" para ser lo más competitivas posible en materia de precios, surtidos, calidades, horarios, servicios, ofertas, etc.

En este proceso de preparación para

los cambios, la distribución comercial precisa contar con proveedores que compartan también esta sensibilidad e inquietudes, motivo por el cual, la cooperación interempresarial entre distribuidores y proveedores se erige como un condicionante clave para el ejercicio de la actividad de distribución.

No obstante, las cadenas de supermercados tienen además la obligación de crear valor para el conjunto de la sociedad, a través del desarrollo de su actividad empresarial. La posición privilegiada como interlocutor último o como canal de comunicación de una parte importante del sector productivo con los consumidores supone, como contraparte, también una gran responsabilidad. Esta responsabilidad lleva, al margen de las relaciones y negociaciones interempresariales con los distintos proveedores, a afrontar la actividad económica en clave de colaboración con el sector productivo y, muy especialmente, con aquella parte del tejido empresarial (pymes y cooperativas) que más necesita este apoyo.

En definitiva, se pone de manifiesto la necesidad de reforzar la cooperación interempresarial entre un sector agroalimentario más moderno, eficiente y próximo a las necesidades del mercado y una distribución comercial cada vez más consciente de su responsabilidad social y capaz de transmitir a sus proveedores las inquietudes y las demandas de los consumidores. 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, a la que el mercado demanda mejores condiciones de garantía de suministro con estabilidad en precios, rigurosidad en tiempos, compromisos de cantidad y mayores estándares de calidad.

#### **EL ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA. EL PORQUÉ DE ANALIZAR LOS RETOS ESTRATÉGICOS SECTORIALES**

La cadena agroalimentaria, como la mayor parte de los procesos de mercado, está en continua evolución y adaptación para dar respuesta a las constantes exigencias de la sociedad, bien sea como resultado de nuevas demandas provenientes del consumidor o como consecuencia de 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 el contar con una producción eficiente, competitiva y generadora de valor. La necesaria cooperación in-

tersectorial entre la distribución organizada y las pymes y cooperativas agroalimentarias se concretó en la realización del estudio cuyos objetivos y metodología se describen a continuación.

### Objetivos del estudio

- 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 también 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 pudieran ayudarles a conseguirlos.
- Sugerir medidas a las Administraciones públicas con el fin de complementar y apoyar las acciones de las pymes y cooperativas.
- Poner de relieve experiencias llevadas a cabo por pymes y cooperativas agroalimentarias –tanto españolas como europeas– como la mejor vía para visualizar cada medida propuesta. En este apartado se recogen razonamientos que permitieron enfocar y concretar el estudio “La distribución alimentaria y las transformaciones en la cadena de Valor”.

### Metodología

El informe es el resultado del análisis y trabajo de la información recabada entre octubre de 2006 y junio de 2007, a través de:



- Informes y estudios sectoriales, informes y páginas web de pymes, cooperativas y asociaciones, federaciones y confederaciones de agricultores, ganaderos y pescadores, tanto españolas como europeas, etc.
- Entrevistas en profundidad realizadas en base a dos guiones, el primero dirigido a las pymes y cooperativas agroalimentarias y el segundo dirigido a empresas de la distribución alimentaria.

Con el análisis resultante de las informaciones recabadas se realizó 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, para que efectivamente puedan alcanzar los objetivos definidos.

### Diagnóstico de la situación

Del análisis de la información obtenida surge una serie de aspectos que definen

el marco en el que deberán operar las empresas del sector en los próximos años:

- Necesidad de una mayor competitividad y eficiencia en las empresas agroalimentarias debido al nuevo contexto mundial: la globalización de los mercados, la Estrategia de Lisboa, la Política Agraria Común (PAC), la Directiva 123/2006, relativa a los servicios en el mercado interior o la ampliación de la UE, entre otros, son algunos de los factores que van a tener su efecto sobre los operadores económicos a nivel nacional e internacional.
- Atomización de la industria: en 2005 existían 31.824 empresas relacionadas con el sector agroalimentario, de las cuales el 96,54% eran pequeñas empresas (2). 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 produc-

- tos, y tampoco pueden responder a las crecientes exigencias del consumidor (trazabilidad, seguridad alimentaria, etc.).
- Aumento de la concentración en todos los eslabones de la cadena de comercialización: en este ámbito destacan las grandes cadenas de distribución con base alimentaria que presentan una fuerte concentración empresarial y un alto grado de rivalidad, competencia que se traduce en una presión a la baja en los precios de venta.
- Necesidad de una mayor profesionalización y cultura empresarial en las pymes y cooperativas agrarias: existe una serie de problemas y necesidades comunes a las pymes y a las cooperativas agrarias que le dificultan el ser competitivas: falta de visión e iniciativa empresarial, aversión al riesgo, 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 ac-

tuar como interlocutores ante las Administraciones públicas y la sociedad, escasa orientación y conocimiento de mercado y capacidad para diferenciar productos, comercio exterior poco desarrollado, falta de control sobre los canales de comercialización, etc.

- Desequilibrio en la capacidad de negociación y, por tanto, de reparto de valor añadido entre los diferentes eslabones de la cadena: la mayor concentración en las fases más avanzadas de la cadena ha conferido a estos agentes una mayor influencia en las decisiones. Además, su situación privilegiada –cercana al consumidor– les permite imponer condiciones con el objetivo de satisfacer las expectativas de aquél, trasladándolas a su vez al resto de la cadena.
- Aumento de la externalización de los procesos logísticos entre las empresas productoras y distribuidores de alimentación: 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.
- Aumento de las exigencias del consumidor en términos de información, seguridad, calidad, valor y respeto al medio ambiente en la compra de productos alimenticios: 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.

CUADRO 1

**Principales grupos de la industria agroalimentaria. Datos en millones de euros**

GRUPOS DE EMPRESAS	IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS (2007)
Ebro Puleva, S.A.	2.685
Nestlé España, S.A.	1.952
Grupo SOS	1.405
Pescanova, S.A.	1.293
Nutreco España, S.A.	1.000
Corporación Alimentaria Guissona S.A.	981
Campofrío Alimentación, S.A.	968
Coren, S.C.L.	966
Unilever Foods España, S.a.	900

FUENTE: Páginas Web de las empresas.



**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES Y COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS**

Distinguiremos entre el objetivo final que creemos tienen las cooperativas y empresas agroalimentarias, los objetivos estratégicos que deben perseguir a largo plazo, los objetivos específicos de los dife-

rentes tipos de empresas analizadas (autónomos, pymes, cooperativas de primero y de segundo grado), y los objetivos que debieran marcarse a corto y medio plazo para alcanzar los objetivos estratégicos y, en consecuencia, el objetivo final de contar con una rentabilidad que garantice su supervivencia.

#### Objetivo final

La formulación del objetivo final para pymes y cooperativas agroalimentarias coincidiría con el de muchos otros sectores de la actividad empresarial: "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, entre las empresas de la cadena agroalimentaria se distinguen:

- 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 no lo hayan conseguido todavía– unos niveles de rentabilidad que, sostenidos en el tiempo, les garanticen la supervivencia en el largo plazo.

#### Objetivos estratégicos

*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 origen–.

Las pymes deben, por tanto, establecer como objetivo estratégico dejar de ser meros suministradores de materias primas y,

**Fríamente...  
lo mejor**

**ph Phire**  
BY HIANSA PANEL

**Paneles frigoríficos  
Phire B-s2,d0**

La última generación de paneles.  
El mejor aislante del mercado con  
el mejor comportamiento al fuego.  
**Paneles antibacterianos**

**Hiansa**  
Grupo Hiemesa

www.hiansa.com  
comercial@hiansa.com  
**Pida el catálogo**



al igual que sus competidores, avanzar hacia nuevos eslabones de la cadena alimentaria como, por ejemplo, la transformación y la comercialización, que les permitiría tener una mayor participación en el valor que se genera. Cuestión que, por otra parte, es muy valorada por la distribución organizada, 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.

*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 alcanzarían 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.

No se está preconizando con ello que en los nuevos escenarios no haya sitio para estructuras empresariales pequeñas y medianas, sino que cada unidad empresarial, en función de su cartera de productos y de los mercados a que se dirige, debe buscar la dimensión más adecuada para ser eficiente y competitiva.

## Objetivos específicos

### Para autónomos y pymes independientes

*Obtener el máximo rendimiento empresarial de las explotaciones alcanzando, a su vez, un nivel de calidad de vida aceptable*

La situación actual, con la predominancia de explotaciones agrícolas de tamaño pequeño o “microexplotaciones” 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 facilitan la capacidad de inversión, el mejor acceso a los mercados y el asesoramiento técnico, legal, etc.

### Para cooperativas de base

*Obtener el máximo rendimiento empresarial de las producciones, apoyando el logro de una calidad de vida aceptable para sus socios*

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 ex-

Los establecimientos más exigentes  
cuentan con la mejor marca

*Compra en*  
**mercamadrid<sup>®</sup>**

*Símbolo de confianza*

25 aniversario  
1982-2007  
mercamadrid  
internacional

Busque esta marca  
en establecimientos autorizados

OFICINA DEL  
MINORISTA Y USUARIO  
O D M U



puesto en el caso de las pymes independientes y los autónomos, es más fácilmente alcanzable cuando se trabaja con mayores volúmenes de mercancías 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.

#### *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 ba-

se. 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.

Sin embargo, esto 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.

#### *Maximizar las sinergias entre las explotaciones agrícolas*

El incremento del número de explotaciones agrícolas asociadas a las cooperativas de base, con el correspondiente incremento del número de hectáreas pro-

ductivas, 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.

La cooperativa de base tiene que actuar como elemento multiplicador del rendimiento, por medio de prácticas eficaces como 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.

#### **Para cooperativas de segundo grado**

##### *Incrementar la satisfacción y fidelidad de sus socios y clientes*

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.

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.

##### *Maximizar las sinergias entre las cooperativas de base*

El incremento del número de cooperativas de base asociadas a la cooperativa



**Usted tiene el buen gusto.** Nosotros, la manzana apropiada. Por eso son tan apreciadas las manzanas del Südtirol. Nuestra gran variedad puede complacer cualquier paladar. Manzanas del Südtirol. El gusto por la calidad.



**Best Apple. Best Service.**

Via Jakobi 1/A, I-39018 Terlano (Südtirol), Tel. ++39 0471 256 700, Fax ++39 0471 256 699, e-mail: [info@vog.it](mailto:info@vog.it), [www.vog.it](http://www.vog.it)

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. 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.

#### *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 especialización en un producto, la diversificación de la gama de productos y la creación de grupos cooperativos transnacionales.

#### *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 objetivo de captar el máximo valor añadido posible.

#### *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, 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.

#### **Objetivos a corto plazo**

##### *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 óptica empresarial.

#### *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 mayor o menor grado, posiblemente todavía se encuentran lejos del grado de internacionalización conseguido por algunas cooperativas europeas.

#### *Aumentar la autonomía e independencia financiera*

Los desarrollos empresariales necesarios en este entorno crecientemente competitivo exigen una elevada capacidad inver-



sora, 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 un futuro no muy lejano se avecinan cambios en la Política Agraria Común. Ante este nuevo panorama, nada alentador, las empresas agrícolas deben plantearse como objetivo ir alcanzando progresivamente una mayor autonomía e independencia financiera.

#### *Incrementar el valor de los productos y servicios ofrecidos*

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 y/o servicio. Acciones de este tipo pueden contribuir al incremento en las ventas y, en ocasiones, en los precios fijados por las cooperativas y las pymes agroalimentarias.
- 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.

#### *Incrementar la eficiencia empresarial*

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 o 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.

#### **OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Si las cooperativas y empresas agroalimentarias quieren alcanzar los objetivos fijados, necesitan abordar decisiones es-

tratégicas, decisiones de gestión y/o societarias como las que describimos a continuación. En este sentido, en “La distribución agroalimentaria y las Transformaciones en la cadena de valor”, este punto, junto con los restantes, se ilustra con multitud de ejemplos de buenas prácticas o experiencias de éxito en distintos territorios y sectores de producción. Dada la extensión de este artículo solo se ha considerado recoger en los cuadros 3 y 4 los ejemplos correspondientes a la cooperativa orensana Coren.

#### **Recomendaciones estratégicas**

##### **Opciones de crecimiento interno**

El desarrollo interno de una empresa es 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 cuando:

- 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.

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

- Potenciación del negocio actual: esta vía es la que siguen las empresas que deciden seguir con su actividad habitual (misma tecnología de pro-

ducción, 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).

- 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.
- 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.
- 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.
- Desarrollo de nuevos mercados: 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.

- 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.

#### Opciones de crecimiento externo

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. El cuadro 2 muestra las principales opciones estratégicas de alianzas (dentro de las opciones de crecimiento externo).

#### Crecimiento mixto

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.

#### Recomendaciones societarias

A lo largo de todo el estudio se resalta la importancia y necesidad de aumentar el tamaño de las empresas agroalimentarias. 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. 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.

CUADRO 2

#### Principales opciones estratégicas de alianzas

<b>OPERATIVAS:</b>	Defensa de los intereses comunes: sectoriales, profesionales, lobby, etc.
<b>Colaboraciones y cooperaciones</b>	Colaboraciones puntuales y/o específicas.
<b>OPERATIVAS:</b>	Presupuesto e inversiones de marketing.
<b>Compartir recursos</b>	Marca y <i>know-how</i> (franquicia).
	Estructuras e inversiones comerciales.
	Actuaciones comerciales.
	Acuerdos de compras: centrales de compras.
	Recursos: I+D, oficinas, personas, inversiones, etcétera.
<b>ESTRATÉGICAS:</b>	Creación de una sociedad mixta ( <i>jointventure</i> ), intercambio de participaciones (participaciones cruzadas), participación en sociedades de terceros, etc.
<b>Participar en el capital (compras, adquisiciones, etcétera)</b>	Minoritarias (participación en la gestión).
	Mayoritarios (control de la gestión).
<b>ESTRATÉGICAS:</b>	Compra del otro
<b>Fusión</b>	Fusión de UNEs o empresas (con intercambio de participaciones, compra de capital, etc.).



*Crecimiento vía sociedades mercantiles*

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. 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.

*Crecimiento vía fórmulas cooperativas*

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,



CUADRO 3

**Ejemplo: estrategias de crecimiento interno de Coren**

- Diversificación del negocio actual: Coren, cooperativa orensana de segundo grado perteneciente al subsector avícola, de porcino, de vacuno y producción de leche, apuesta por la diversificación para crecer, ostentando un modelo basado en distintas cooperativas especializadas para producir y una sociedad anónima para comercializar. Además, la cooperativa gallega se ha integrado hacia delante y hacia atrás en nuevas actividades como la selección genética de razas, mataderos y salas de despiece, elaboración de fiambres y cocidos o servicios técnicos relacionados, cerrando el ciclo productivo agroganadero. Asimismo, Coren fabrica los piensos con los que alimenta a los animales que cría.
- Apertura de nuevas plantas productivas: Coren dispone de tres plantas de procesado, cuatro fábricas de piensos, dos plantas de incubación y numerosas granjas en las que ha unificado criterios de modernidad y bienestar animal con unos estrictos controles de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos: la cooperativa orensana lleva a cabo una continua ampliación de su "gama ecológica" con cerdos y huevos camperos, pollo de corral ecológico, pavos y patos con engorde tradicional etc. Destacan los huevos Omega 3, que contribuyen a reducir el nivel de colesterol y a prevenir enfermedades cardiovasculares.
- Desarrollo de nuevos mercados: en la década de los noventa, Coren formó las sociedades Lourinho Conservas Cárnicas, para comercializar sus productos en Portugal, Coren Rumanía y Coren Argentina, además de exportar directamente sus productos a otros países como Gran Bretaña, Francia, Alemania, Brasil o Rusia.
- Creación de nuevas delegaciones, oficinas, tiendas o puntos de venta: la actividad comercializadora hizo su aparición en Coren Grill, nombre con el que se conocen las tiendas de productos elaborados en régimen de propiedad y franquiciados que se extienden por Galicia, Alicante, Madrid, Asturias y León. Coren cuenta con 44 tiendas de venta al público, bajo la denominación Coren Grill (14 propios y 30 franquiciados): Grill, Tienda & Grill y Jamonería & Grill.

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 Sociedad Cooperativa Europea, 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.

**Recomendaciones de gestión**

Cuando se tratan los principales problemas a los que se enfrentan las pymes y cooperativas agroalimentarias en la actualidad 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:

- Ganar en orientación al mercado: es importante un cambio de mentalidad que derive en la gestión de las explo-

- taciones como empresas ganando en orientación al mercado y profesionalizando la gestión con el fin de crear una nueva cultura empresarial.
- Mayor utilización de herramientas de gestión: se observa una utilización limitada e insuficiente de técnicas y herramientas de gestión modernas que podrían mejorar la eficiencia empresarial como, por ejemplo, la planificación estratégica, los sistemas de gestión de la calidad basados en estándares reconocidos, los planes de marketing, la gestión de la innovación...
  - Incrementar la formación y profesionalización de las personas: uno de los rasgos que caracteriza el sector agroalimentario es el escaso nivel de formación y profesionalización de su capital humano. Los gestores de las pymes y cooperativas agroalimentarias deben ver que la formación es necesaria y conveniente para los profesionales de todos los niveles de la organización y que es una inversión que se rentabiliza a medio y largo plazo.
  - Preparar a las personas para el cambio: a través de medios como el liderazgo y la comunicación, las pymes y cooperativas agroalimentarias pueden preparar a las personas para los cambios organizacionales que serán precisos para asegurar su supervivencia.
  - Planes de marketing y de comunicación: el plan de marketing es una pieza clave para traducir la estrategia de la empresa a decisiones estratégicas comerciales y de marketing y para ayudarla a alcanzar los objetivos que se fije de cara a su mercado. Por su parte, el plan de comunicación ayuda a definir un posicionamiento claro de la empresa hacia el mercado impulsando la generación de la marca.
  - Diferenciar los productos: la calidad es un factor prioritario de compra para los consumidores que se preocupan por su salud. Por ello, la obten-

CUADRO 4

**Ejemplo: estrategias para la mejora de la gestión en COREN**

- Ganar en orientación al mercado: a modo de ejemplo, se podrían citar diversas acciones llevadas a cabo por Coren, tales como la potenciación de la gama ecológica, la apertura de tiendas Coren Grill, la posibilidad de acceso a las características específicas de cada producto a través de la red, la certificación "Freedom Food" y la inclusión del sello "Halal" en sus productos, todas ellas acciones encaminadas a responder a las necesidades y demandas del mercado.
- Mayor utilización de herramientas de gestión: un ejemplo de ello, es la implantación del modelo de gestión por competencias en Coren. Según Emilio Rial, adjunto a la dirección general del grupo, se ha detectado que los empleados "necesitaban conocer su encuadre organizativo (organigramas), saber qué se espera de ellos (descripción de ocupaciones), saber cómo lo están haciendo (evaluación de competencias) y saber cuál es su plan de mejora (plan de formación)".
- Incrementar la formación y profesionalización de las personas: la formación en Coren se ejecuta mediante la utilización de nuevas tecnologías, como intranet. En palabras de Emilio Rial, "los planes de mejora/formación no suponen necesariamente acudir a cursos: la mayoría de las veces la formación se realiza en el trabajo o a través de proyectos, nuevas misiones o traslados. Si una persona tiene que adquirir o mejorar determinada competencia, un curso puede ser una posible acción; sin embargo, también se recurrirá a la persona excelente en esa competencia y se pondrá a la persona con ese déficit competencial trabajando codo con codo a su lado y se le responsabilizará de la adquisición de dicha competencia. Se trata de una fórmula *on the job training*".
- Planes de marketing y de comunicación: las acciones de comunicación de Coren van siempre muy ligadas a su vértice principal, que son sus cooperativistas y la trazabilidad de todos sus productos. De esta manera, normalmente la empresa se comunica a través de los grandes medios realizando publirreportajes o vídeos corporativos que le confieren ese carácter de gran grupo. También, en alguna ocasión, Coren ha desarrollado acciones de promoción conjunta con algún medio de comunicación. Las ofertas y promociones son también armas tácticas para el incremento de rotación en el punto de venta.
- Diferenciar los productos: Coren fue pionera en España en vestir los huevos de etiqueta cuando en aún se compraban a granel y sin marca. Así, dentro de la línea de producto de los huevos, podemos encontrar distintas referencias como son los huevos Brudy, los camperos, los huevos comunes, los enriquecidos con Omega-3 y los Vitae. Cada una de ellas con sus distintos tipos de envase y su imagen diferenciada. Asimismo, Coren es la primera empresa española en conseguir la certificación "Freedom Food" de la Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA), que certifica el cumplimiento de los estándares de bienestar animal establecidos por la RSPCA, lo cual contribuye a crear una imagen diferenciadora de sus productos.
- Aportar un mayor valor añadido: en Coren, a través del portal de internet "La Granja", el consumidor tiene la oportunidad de conocer de primera mano todos los detalles de los productos que lleva hasta su mesa. Se introduce el número de lote para conocer "paso a paso la vida del producto que ha adquirido" y también se puede ver a través de un vídeo "cómo vive y trabaja el granjero de su etiqueta".
- Gestionar la innovación: el interés de Coren en esta materia se ha plasmado con su implicación en el nuevo Centro Tecnológico de la Carne, en la Plataforma Agroalimentaria Galega y en el Cluster de Biotecnología de Galicia y con la creación de su propio Centro Tecnológico de Investigación (CTI) y del Centro de Procesado Avícola, el más avanzado de la UE por su magnitud y tecnología.

ción de certificaciones de calidad (ISO, DOP, IGP o similares) ayuda a diferenciar los productos de las empresas frente a los de la competencia en la mente del consumidor.

- Aportar un mayor valor añadido: la adaptación de la producción a las nuevas demandas del mercado permite generar un valor añadido para el cliente. Así, entre otros, son bien



DIEGO

“El Cigala”

LA ETIQUETA LO DICE TODO DE MÍ

CON EL PESCADO PASA LO MISMO

La etiqueta lo dice todo del pescado fresco o congelado: su origen, su método de producción y su presentación. Por eso cuando compres no dejes de mirarla. Para tu confianza.

LA ETIQUETA  
MARCA  
LA DIFERENCIA



**FROM**

Por nuestro pescado de hoy  
y de mañana

[www.from.es](http://www.from.es)





acogidos por el mercado los productos que ayudan al cuidado de la salud o están más adaptados al estilo de vida del consumidor, así como los procesos que respetan al medio ambiente o permiten un mayor control y seguridad alimentarios.

- Gestionar la innovación: la innovación no sólo afecta a los productos, sino que puede extenderse al conjunto de la organización (procesos, organización, mercado...). Las innovaciones son generadoras de valor para las empresas y por ello las pymes y cooperativas agroalimentarias debieran destinar mayores fondos, recursos y esfuerzos a la I+D+i.
- Explotar las oportunidades que ofrece Internet: las pymes y cooperativas agroalimentarias de menor dimensión deberían hacer un esfuerzo por incorporar las TIC en sus organizaciones, ya que éstas aseguran un mejor tratamiento de la información y el conocimiento y ayudan a mejorar los procesos empresariales y favorecer la mejora de la competitividad.
- Outsourcing de actividades: en lo posible, las pymes y cooperativas agroalimentarias deberían centrarse en sus actividades principales, aquellas que son generadoras de valor para

sus clientes, y externalizar el resto de actividades, con la ventaja de transformar estos costes fijos en variables, entre otras.

- Búsqueda de nuevas fuentes de financiación: las inversiones que van a precisar las pymes y cooperativas agroalimentarias para incrementar su competitividad requerirán una eficaz gestión de los recursos económico-financieros por parte de estas empresas. Para ello, se recomienda analizar las nuevas fórmulas de capitalización existentes en el mercado para su financiación.

#### RECOMENDACIONES A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

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 Administraciones públicas, cada una dentro del ámbito de sus competencias, pueden ayudar y favorecer este cometido. Las Administraciones públicas han de ser partícipes del cambio, como lo han sido en otros sectores que han sufrido recon-

versiones 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. En síntesis, las Administraciones públicas deberían:

- 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 incentiva-ción fiscal.
- Orientar y apoyar los procesos de internacionalización de las empresas, favoreciendo su acceso a los mercados exteriores.
- Desarrollar 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.

## REFLEXIONES FINALES

Como hemos tenido ocasión de exponer, tanto el nuevo contexto mundial como las transformaciones sociales hacen que no



sólo los grandes operadores sino toda la cadena agroalimentaria, y especialmente las cooperativas y pymes agroalimentarias, deban enfrentarse a nuevos retos en los próximos años.

Para ello, estas organizaciones deberán marcarse una serie de objetivos y optar por la fórmula de crecimiento que más se adapte a sus particularidades (cultura empresarial, debilidades, potencialidades, capacidad inversora...). Sólo de esta manera lograrán ser competitivas, eficientes y generadoras de valor.

Las pymes y cooperativas agroalimentarias españolas tienen un gran potencial de desarrollo y grandes retos y oportunidades de crecimiento, tanto en el mercado nacional como en el comercio exterior. Las mejoras en los sistemas de producción, explotación y comercialización, como lo demuestran las experiencias exitosas que se recogen en el estudio, pueden encontrar en las cadenas de supermercados un aliado ideal.

Esta transformación del sector agroalimentario, más moderno y eficiente y orientado al mercado, puede generar beneficios para todos los eslabones de la cadena:

- Primero, para los agricultores, gana-

deros empresas pesqueras y acuicultura y sus asociaciones y cooperativas o empresas comercializadoras o transformadoras, que pueden orientar su producción hacia variedades y productos con mejores perspectivas de comercialización en España y el exterior y que, por lo tanto, van a poder mejorar su rentabilidad.

- En segundo lugar, para las cadenas de supermercados y la distribución en general, que puede encontrarse con unos proveedores más implicados en las medidas de mejora de la cadena de suministro.
- Por último, para los consumidores, que pueden obtener unos productos más adaptados a sus necesidades y en condiciones más competitivas de calidad y precio. ■

## NOTAS

(1) Aprobado por el CES en sesión ordinaria del pleno de 20 de febrero de 2008. Se puede consultar en [www.ces.es](http://www.ces.es)

(2) FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2005): "Informe económico de la Industria Alimentaria", Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.