

FORO NACIONAL
de Desarrollo Rural
Cómo afrontar los retos
de los jóvenes agricultores

15, 16 y 17 de febrero de 2016
Zaragoza
www.coiaanpv.org

La formación: una palanca para potenciar la competitividad y modernización de las cooperativas agroalimentarias

José Portilla

“Hoy la **competitividad** de las empresas no se basa, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el **factor humano**, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos”*



* Navarro Domenichelli, R. Nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo en el siglo XXI: La importancia de la formación continua. (Gabinete Técnico C.E.N. U.G.T.)

Florida UNIVERSITÀRIA

Un entorno cambiante

¡NADA HAY MÁS CONSTANTE QUE EL CAMBIO!

PERO UNA REALIDAD ....

“La mayoría de las empresas cambian sólo cuando están realmente amenazadas, cuando el coste del cambio excede los riesgos; y esto a menudo quiere decir demasiado tarde”



Florida UNIVERSITÀRIA

Un entorno cambiante

LA MAYORÍA DE LOS CAMBIOS SE VEN VENIR…







Los mercados que crecen están fuera.
Nuevos competidores de países emergentes

¿Qué cambios vienen produciéndose en el sector agroalimentario y en su cadena de valor?

La "***tormenta perfecta***"*:

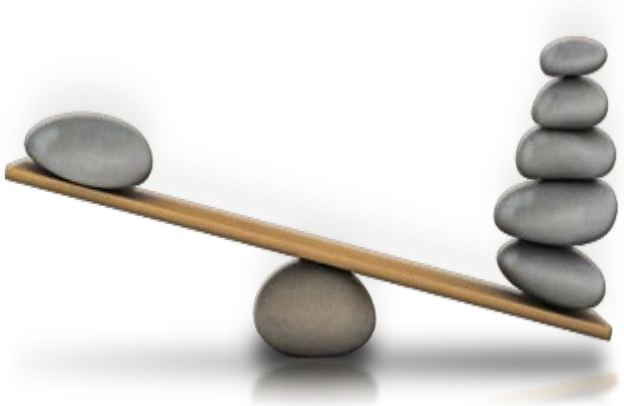
- Concentración de la demanda (GD).
- Globalización del mercado y de la economía.
- Crisis económica: consumidor acostumbrado a pagar poco por lo que compra.
- Desmantelamiento de la PAC.



* Eduardo Baamonde. Director Coops. Agro-alimentarias España (2015)

Concentración de la demanda

- Desequilibrio en la cadena de valor.
- Conformación de precios en los últimos estabones de la cadena.
- Traslado de la presión hacia los eslabones más débiles.
- Precios en origen que no compensan costes productivos en algunos sectores
- Riesgo de abandono.



Concentración de la demanda

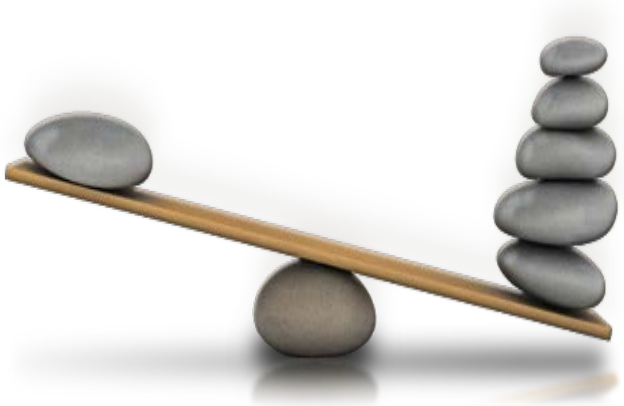
Desequilibrio en la cadena de valor.

Conformación de precios en los últimos estabones de la cadena.

Traslado de la presión hacia los eslabones más débiles.

Precios en origen que no compensan costes productivos en algunos sectores.

Riesgo de abandono.



La Cadena de Valor del sector

La **cadena de valor del sector** es una sucesión de relaciones proveedor-cliente hasta llegar al consumidor final, cada una de las cuales añade valor al producto.



Florida UNIVERSITÀRIA

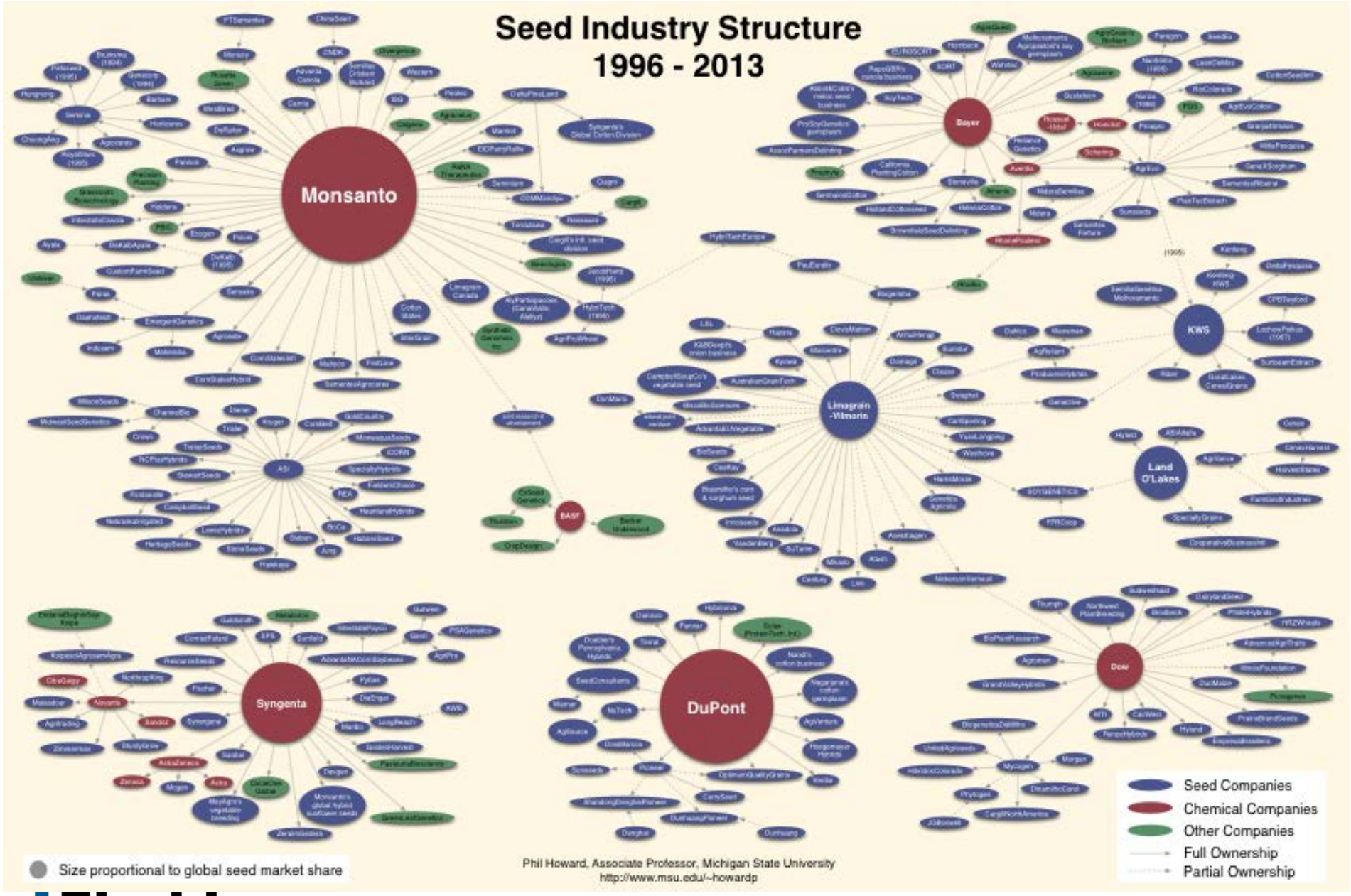
La Cadena de Valor del sector



Es necesario "**mirar**" qué está ocurriendo con los proveedores, la industria, la distribución, el consumidor, los competidores …

Estamos "al principio de la cadena", pero para hacerlo bien y aprovechar las oportunidades, **hay que saber "qué pasa" al final**.

Florida UNIVERSITÀRIA



Florida
UNIVERSITÀRIA



Florida
UNIVERSITÀRIA

ECONOMÍA

El supermercado, en manos de solo diez compañías

Un pequeño puñado de empresas dominan el sector de la alimentación en todo el planeta

SARA CABRERO

La Voz 31 de agosto de 2014 10:34

sinfín de compañías. Nada más lejos de la realidad. A pesar del sinfín de marcas que existen **solo un puñado de empresas** -que se pueden contar con los dedos de las manos- **controlan el mercado de la alimentación**.

La industria productora de la comida empleó a más de mil millones de personas -lo que supone un tercio de la fuerza de trabajo global- durante el año pasado. Los **diez gigantes del mercado mundial de alimentos** son muy conocidos por todos los consumidores; y es que estas compañías se encuentran entre las cien empresas que más dinero invirtieron en campañas publicitarias en el 2012.

Nestle (con unos ingresos de 103.500 millones de euros), **Unilever Group** (68.500 millones), **PepsiCo Inc** (66.400 millones), **Coca-Cola** (46.900 millones), **Mondelez International** (35.300), **Mars** (33.000), **Grupo Danone** (29.300), **Asociated British Foods** (21.100), **General Mills** (17.900 millones) y **Kellogg Company** (14.800) son las privilegiadas sociedades que han conquistado las despensas de prácticamente todo el planeta. En conjunto sus ingresos dan escalofríos, ya que ascienden hasta los 436.000 millones de dólares, una cifra bastante acorde a la de su margen de beneficio, que es de más de 43.500 millones.

La Voz de Galicia.es

Florida UNIVERSITÀRIA

Kantar Retail **Top 50 Global Retailers 2015**

Top Ten: 45,57% ventas

Global Rank	Retailer/Parent Company	Home Country	2014 Global Retail Sales ($ MM)	2014 Global Retail Stores	Sales CAGR ('09–'14E)	Sales CAGR ('14E–'19E)	% Retail Sales Outside Home Market
1	Walmart	USA	€ 386,301	11,508	5%	7%	33%
2	Carrefour	France	€ 87,054	10,557	-2%	7%	59%
3	Costco	USA	€ 84,094	663	10%	12%	29%
4	Schwarz Group	Germany	€ 81,915	11,642	8%	10%	58%
5	Kroger	USA	€ 77,687	3,730	8%	8%	0%
6	Tesco	United Kingdom	€ 76,471	8,013	4%	6%	34%
7	Seven & I	Japan	€ 66,350	29,919	6%	8%	17%
8	Metro Group	Germany	€ 65,698	2,244	0%	6%	61%
9	Amazon.com	USA	€ 65,692	-	32%	20%	43%
10	Home Depot	USA	€ 62,729	2,269	6%	8%	11%
11	Walgreens	USA	€ 56,305	8,207	6%	8%	3%
12	Target	USA	€ 56,221	1,923	4%	6%	3%
13	CVS	USA	€ 52,110	7,900	5%	8%	2%
14	Auchan	France	€ 51,466	3,425	3%	9%	57%
15	Casino	France	€ 51,049	11,808	9%	12%	59%
16	Aeon	Japan	€ 47,531	10,171	7%	8%	9%
17	Rewe Group	Germany	€ 46,868	13,903	1%	7%	34%
18	Edeka	Germany	€ 45,696	15,508	4%	6%	0%
19	Intermarche	France	€ 42,934	3,815	7%	9%	7%
20	Lowes	USA	€ 42,377	1,840	5%	8%	2%
21	Aldi Süd	Germany	€ 40,356	5,123	10%	11%	60%
22	Leclerc	France	€ 39,078	2,367	6%	9%	6%
23	Woolworths Limited (Aus)	Australia	€ 38,763	1,833	8%	7%	11%
24	Wesfarmers	Australia	€ 35,355	3,477	8%	6%	3%
25	Ahold	Netherlands	€ 33,521	3,313	-4%	7%	66%
37	Mercadona	Spain	€ 21,456	1,527	8%	9%	0%

Florida UNIVERSITÀRIA

Kantar Retail Top 50 European Retailers

KANTAR RETAIL

Retail sales in European countries only; incl. Russia & Turkey

European Rank	Global Rank	Retailer/Parent Co	Home Country	2013E European Retail Sales (€ MM)	2013E European Retail Stores	Sales CAGR ('08-'13E)	Sales CAGR ('13E-'18E)	% Retail Sales Outside Europe
1	6	Schwarz Group	Germany	€ 69,320	11,757	5%	4%	0%
2	4	Tesco	United Kingdom	€ 63,810	4,987	2%	4%	20%
3	2	Carrefour	France	€ 61,047	8,097	-3%	1%	30%
4	8	Metro Group	Germany	€ 60,012	2,069	-2%	2%	6%
5	14	Auchan	France	€ 46,960	3,123	4%	3%	7%
6	16	Rewe Group	Germany	€ 45,866	13,914	2%	2%	0%
7	17	Edeka	Germany	€ 43,914	15,354	7%	2%	0%
8	22	Leclerc	France	€ 36,250	717	5%	4%	0%
9	27	Intermarche	France	€ 32,479	3,911	1%	3%	0%
10	30	Sainsburys	United Kingdom	€ 28,498	1,137	4%	4%	0%
11	1	Walmart	USA	€ 25,765	573	3%	4%	93%
12	23	Aldi Süd	Germany	€ 23,296	3,275	4%	3%	32%
13	32	Otto Group	Germany	€ 22,537	607	9%	-6%	7%
14	37	Morrisons	United Kingdom	€ 21,851	589	4%	4%	0%
15	29	IKEA	Sweden	€ 21,661	252	3%	4%	25%
16	13	Casino	France	€ 20,592	8,408	1%	2%	60%
17	31	Aldi Nord	Germany	€ 18,937	5,048	1%	2%	25%
18	43	Mercadona	Spain	€ 18,678	1,456	6%	4%	0%
19	45	Coop Schweiz	Switzerland	€ 18,264	2,162	13%	2%	0%
20	46	X5 Retail Group	Russia	€ 18,143	5,264	22%	9%	0%
21	47	Migros	Switzerland	€ 18,010	2,298	6%	1%	0%
22	48	Systeme U	France	€ 17,528	1,598	6%	5%	0%
23	11	Amazon.com	USA	€ 17,453	-	34%	15%	69%
24	34	AS Watson	Hong Kong SAR	€ 16,119	7,535	6%	5%	33%
25	53	Magnit	Russia	€ 15,356	7,674	33%	15%	0%
26	56	ICA Group	Sweden	€ 15,228	2,020	nm	2%	0%
27	50	Adeo Group	France	€ 15,064	954	8%	5%	4%
28	24	Ahold	Netherlands	€ 13,463	2,694	-10%	4%	60%
29	61	Coop Italia	Italy	€ 13,279	1,679	1%	1%	0%
30	64	Euronics International	Netherlands	€ 12,666	6,832	1%	1%	0%
31	65	Booker	United Kingdom	€ 12,612	3,532	11%	-10%	0%
32	63	Kingfisher	United Kingdom	€ 12,493	732	1%	3%	3%
33	67	El Corte Ingles	Spain	€ 12,447	646	-2%	2%	0%
34	69	Tengelmann	Germany	€ 12,308	6,312	-8%	3%	0%

Top Ten: 46,20% ventas

Europa Press
06/07/2015

Las cadenas de supermercados Ahold y Delhaize llegan a un acuerdo de fusión "entre iguales"

Europa Press

La empresa conjunta, que recibirá el nombre Ahold Delhaize, contará con una cartera de marcas locales "fuertes y de confianza" compuesta por más de 6.500 establecimientos y 375.000 trabajadores que dan servicio a más de 50 millones de clientes cada semana en Estados Unidos y Europa.

http://goo.gl/XXZYJj

Florida UNIVERSITÀRIA

Cuotas de mercado por operadores en España



Alimarket 2012

Expansión

24/06/2015

Dia y Eroski se alían en las compras a proveedores para conseguir ahorros

Expansión

http://goo.gl/aT90pM

El objetivo de las compañías es ganar eficiencia e intentar ofrecer a los consumidores mejores precios. Sin embargo, quedan totalmente excluidos de este acuerdo los productos frescos tradicionales y los pequeños productores locales de proximidad.

Alimarket
Información económica sectorial
Sector Alimentación y Bebidas 26 de Noviembre de 2015

Fiab denuncia a Dia y Eroski

Alimarket Alimentación

La Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), ha dado a conocer en un comunicado que **ha interpuesto sendas denuncias contra Dia y Eroski por su acuerdo de colaboración**. En concreto, Fiab ha denunciado dicho acuerdo ante la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) al entender que podría vulnerar la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia, en especial los artículos 1, 2 y 3 (que tratan, respectivamente, de Conductas colusorias, Abuso de Posición dominante y Falseamiento de la libre competencia por actos desleales) . Asimismo, ha denunciado el acuerdo ante la Agencia de Información y Control, por entender que vulnera la Ley 12/2013 de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria , en concreto los artículos 12 y 13, que prohiben las modificaciones unilaterales y los pagos comerciales no previstos y el suministro de información comercial sensible.

FIAB ALIMENTAMOS EL FUTURO 2020

Florida UNIVERSITÀRIA

La cadena alimentaria



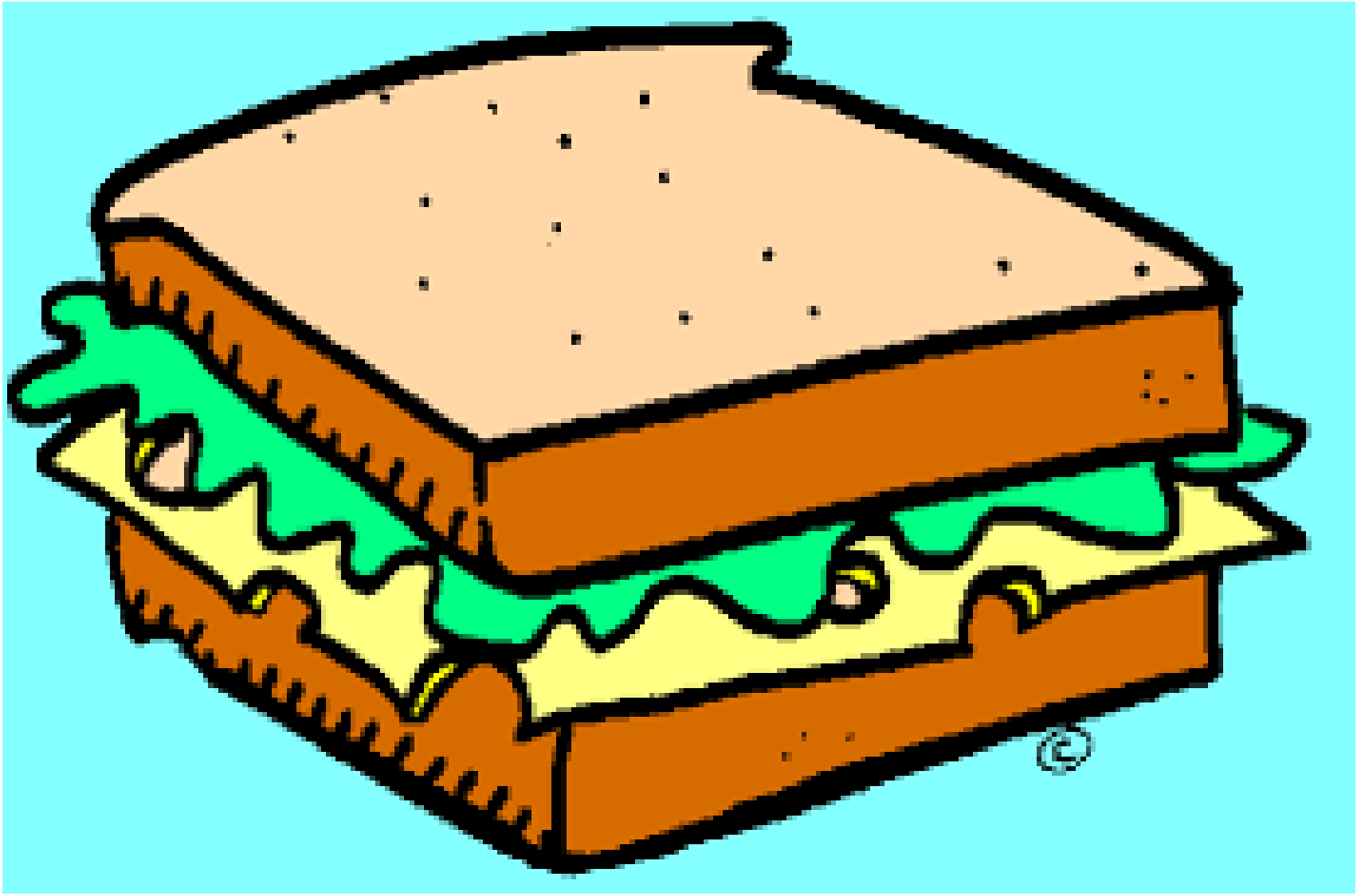
Productores (agricultores y ganaderos): 3.200.000
Suministradores: 100.000
Semitransformadores: 80.000
Transformadores: 8.600

⇩

Centrales, grupos de compra y gran distribución: 110

⇩

Supermercados: 600
Detallistas: 170.000
Clientes: 89.000.000
Consumidores finales: 160.000.000



Florida
UNIVERSITÀRIA

Concentración de la demanda

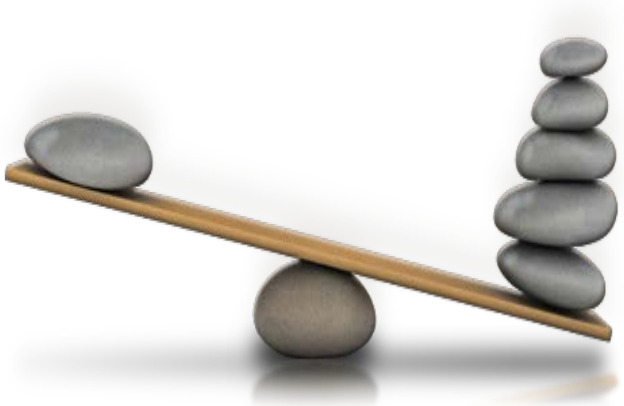
Desequilibrio en la cadena de valor,

Conformación de precios en los últimos estabones de la cadena.

Traslado de la presión hacia los eslabones más débiles.

Precios en origen que no compensan costes productivos en algunos sectores.

Riesgo de abandono.



Florida UNIVERSITÀRIA

Efectos de la Globalización del mercado y de la economía

Amenazas y oportunidades...(crecimiento demanda países emergentes 3.300 millones de nuevos consumidores, crecimiento demanda 70% en 2050)

Incremento de la competencia

Interdependencia geográfica de los mercados,

De los acuerdos multilaterales a los acuerdos bilaterales

Distorsión de la competencia por efecto de los costes inducidos por la reglamentación comunitaria en materia de seguridad alimentaria, medio ambiente, bienestar animal,...



Florida UNIVERSITÀRIA

Efectos de la crisis económica: consumidor acostumbrado a pagar poco por lo que compra

El precio se ha convertido en el elemento clave de la opción de compra, si bien la alimentación apenas representa el 14 % del consumo familiar.

Se ha desatado una autentica **guerra de precios** entre la distribución.

Contracción en la demanda de determinados productos de mayor valor añadido.

Reducción de la innovación de productos ➔ de la innovación de productos a la innovación de procesos.



Efectos de la eliminación/reducción de los instrumentos de regulación de mercado en la PAC

- Desaparición de los stocks estratégicos.
- No hay capacidad para atender los efectos de la volatilidad de los precios.
- Efecto directo en la euforia/depresión de las rentas de los agricultores.
- Determinadas iniciativas para ordenar la oferta pueden colisionar con el derecho de competencia.



Y ante estos cambios en la cadena de valor,

¿Cómo estamos posicionados las cooperativas agroalimentarias?









Florida UNIVERSITÀRIA

El cooperativismo agroalimentario: mundial

Nº	Cooperativa	País	Sector	Facturación (mill €)	Beneficio Neto
1	Zen-noh	Japón	Múltiples	55.453	173
2	CHS	USA	Múltiples	32.396	1.066
3	Fonterra	Nueva Zelanda	Lácteo	13.042	411
4	Land O´Lakes	USA	Lácteo	10.680	182
5	BayWa	Alemania	Suministros	10.531	118
6	Friesland Campina	Países Bajos	Lácteo	10.324	274
7	Vion Food	Países Bajos	Carne	9.490	14
8	Dairy Farmers of America	USA	Lácteos	9.154	-101
9	Arla	Dinamarca	Lácteos	8.460	254
10	GrowMark	USA	Suministros	8.025	199

Fuente: O. Van Bekkum 2013

El cooperativismo agroalimentario: UE

Estructura de las cooperativas en diferentes EEMM de la UE

EU Member State	Nº coops	Nº Socios	Socios /coop	Facturación	Million €/ coop	Million €/ socio
Denmark	46	64.000	700	21.500	467,39	0,336
Finland	40	44.000	1.100	14.500	362,50	0,330
Netherlands	200	140.000	700	33.200	166,00	0,237
France	2.900	500.000	172	82.400	28,41	0,165
Ireland	150	103.068	687	12.700	84,67	0,123
Germany	2.000	550.000	289	41.000	20,50	0,075
Slovenia	76	16.539	217	684	9,00	0,041
Italy	5.800	900.000	155	34.362	5,92	0,038
Spain	3.838	1.175.074	306	26.183	6,7	0,022
Portugal	735	1.044.900	1.422	2.600	3,54	0,002
Greece	5.692	974.304	171	1.040	0,18	0,001

Fuente COGECA 2014

Florida UNIVERSITÀRIA

El cooperativismo agroalimentario: España

Millones de Euros	Nº Coops.	% Total	Facturación (M€)	% Facturación total	Facturación media (M€)
500<1000 M€	4	**0,1%**	2.695	**13,6%**	673,7
100<500 M€	17	**0,6%**	2.877	**14,5%**	169,3
50<100 M€	31	**1,1%**	2.148	**10,8%**	69,3
15<50 M€	202	**7,4%**	5.116	**25,8%**	25,3
5<15 M€	500	**18,4%**	4.186	**21,1%**	8,4
1<5 M€	945	**34,8%**	2.396	**12,1%**	2,5
<1M€	1019	**37,5%**	379	**1,9%**	0,4

El **72% de las cooperativas** tienen una dimensión inferior a **5 M€**

Y el **28%** restante, factura el **86%** del total del cooperativismo

Fuente: Directorio anual de cooperativas 2013 (Cooperativas Agro-alimentarias de España)





El cooperativismo agroalimentario: España

Tabla 1. Cifras de ventas de los 10 primeros grupos de distribución, industria y cooperativas agroalimentarias. En millones de euros

	Distribución		Fabricación de alimentos		Cooperativas	
	Empresas	Ventas 2011	Empresas	Ventas 2011	Empresas	Ventas 2011
1	Mercadona	16.448	Coca Cola	3.000	Coren	1.005
2	Grupo Carrefour	8.955	Nestlé	2.085	Grupo AN	612
3	Eroski Alimentación	6.278	Campofrío	1.827	Anecoop	438
4	Grupo Auchan	4.324	Ebro Foods	1.804	Hojiblanca	389
5	Dia SA	4.140	Pescanova	1.670	COVAP	333
6	El Corte Inglés Alimentación	3.266	Danone	1.349	ACOREX	243
7	UDL Supermercados	2.400	Lactalis Iberia	1.200	Cobadú	212
8	Consum, S. Coop.	1.754	Mahou-San Miguel	1.196	Arento	185
9	AhorraMás	1.345	Grupo Fuertes (El Pozo)	1.102	Ivars D'urgel	179
10	Dinosol	1.300	Corp. Agroalim	1.097	CASI	160
	Total	**50.210**	**Total**	**16.330**	**Total**	**3.756**

El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial MEDITERRÁNEO ECONÓMICO 2-4

Rompamos falsos paradigmas

- ¿Las cooperativas son empresas de los países pobres?
- ¿Las cooperativas solo son necesarias cuando las estructuras productivas de los socios son ineficientes o mal dimensionadas?
- ¿Las cooperativas no están adaptadas a un mercado globalizado?
- ¿El cooperativismo es un modelo de empresa obsoleto?
- ¿Las limitaciones del cooperativismo impiden crecer?



Florida UNIVERSITÀRIA



Florida
UNIVERSITÀRIA

“Hoy la **competitividad** de las empresas no se basa, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el **factor humano**, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos”*



* Navarro Domenichelli, R. Nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo en el siglo XXI: La importancia de la formación continua. (Gabinete Técnico C.E.N. U.G.T.)

Formación

- **A las personas socias:**
  - Formación **Técnico-profesional**: deben ser las más competentes en su ámbito de trabajo.
  - Formación en **Gestión Empresarial**: ¡son titulares de explotaciones agroalimentarias!

En el crecimiento de la cooperativa, no debemos olvidarnos de la dimensión empresarial del socio!!

  - Formación **Cooperativa**: deben saber qué es una cooperativa: principios y valores, estructura…

No se nace cooperativista…. se llega a serlo!!

Florida UNIVERSITÀRIA

Formación

- **A los componentes del Consejo Rector:**
  - Objetivo: dotarles de las herramientas, conocimientos y habilidades para mejorar su profesionalización y facilitar el ejercicio de sus funciones.
  - Formación en **Gobernanza Cooperativa**:
    - Responsabilidad del Consejo Rector
    - Funciones:
      - **Gobierno**: definir el proyecto empresarial: toma de **decisiones estratégicas** (a largo plazo) para responder a los retos y tendencias que se plantean en el sector agroalimentario.
      - **Control** de la gestión (que realiza el equipo técnico).
      - **Implicación** del colectivo de personas socias
  - Procesos de integración cooperativa u otras fórmulas que propicien un mayor grado de eficiencia empresarial.
  - Conocer otras realidades empresariales, cooperativas o no.
  - …

Florida UNIVERSITÀRIA

Formación

- **A los componentes del Consejo Rector:**
  - Formación en Habilidades Directivas:
    - Liderazgo
    - Trabajo en equipo
    - Negociación y tratamiento de conflictos
    - Toma de decisiones
    - Comunicación / Hablar en público
    - ….
  - Tecnologías de la información
  - ….
- **A los futuros componentes del Consejo Rector:**
  - Formar a futuros consejeros, prioritariamente jóvenes y mujeres, para asegurar el buen funcionamiento futuro de la cooperativa.

Formación

- **Al Equipo Directivo y personal técnico:**
  - Formación para el puesto de trabajo
  - Formación en Gestión Empresarial
  - Formación cooperativa: deben ser conscientes que están trabajando en una **cooperativa**.
  - Formación en Habilidades Directivas
  - …

Si **NO** hay un buen equipo profesional al lado del Consejo Rector, por mucho esfuerzo que se haga, la empresa cooperativa no funcionará bien…

y viceversa

Florida UNIVERSITÀRIA

Con todo este **TALENTO**, debemos ser capaces de mejorar el funcionamiento de las cooperativas como **sistemas empresariales competitivos**, que se **adaptan a los continuos cambios** del entorno, que **superan los retos** de un mercado cada día más abierto y global, al tiempo que **aprovechan las oportunidades** de forma **eficiente** y **sostenible**.



Muchas gracias por su atención y mucho éxito en su trabajo

jportilla@florida-uni.es
www.facebook.com/pepe.portilla.79
https://es.linkedin.com/in/pepeportilla
@peportilla

Florida
UNIVERSITÀRIA