



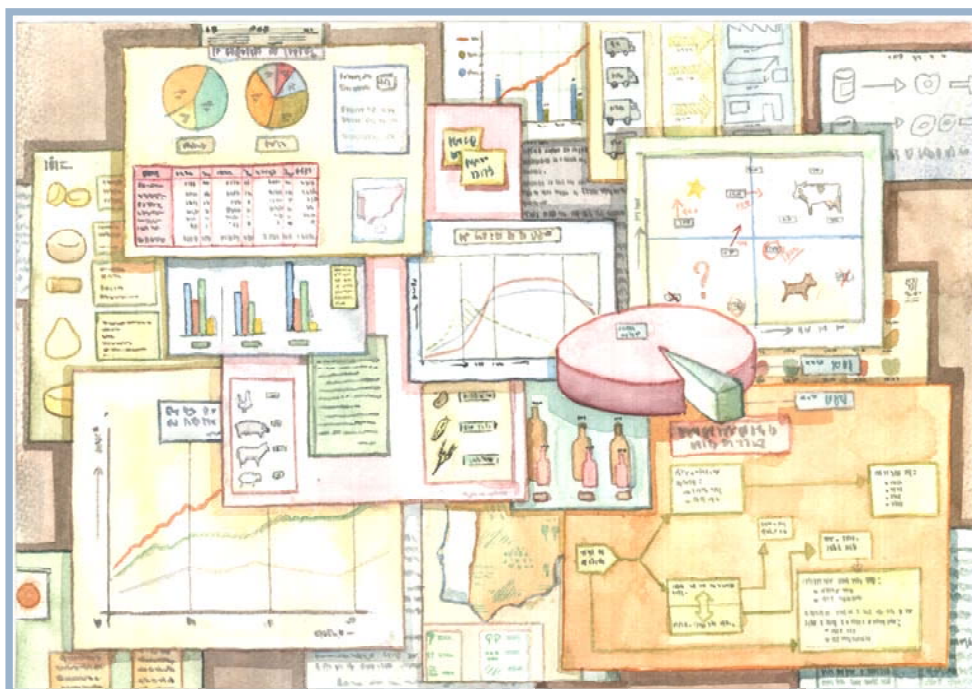
GOBIERNO  
DE ESPAÑA

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



DOSSIER INFORMATIVO

# ÍNDICE

0. Presentación (Pág. 3)

1. Diagnóstico de la situación (Pág. 8)

2. Objetivos para las pymes y cooperativas agroalimentarias (Pág. 14)

3. Opciones estratégicas (Pág. 16)

4. Recomendaciones societarias (Pág. 22)

5. Recomendaciones de gestión (Pág. 24)

6. Recomendaciones a las Administraciones Públicas (AA. PP.) (Pág. 31)

7. Reflexión final (Pág. 34)

0.

# Presentación

# Objetivos del estudio



## Profundizar en los modelos de distribución alimentaria existentes,...

- ...incorporando las preocupaciones, necesidades, sensibilidades y expectativas de **los agricultores y sector agroalimentario**, así como...
- ...el punto de vista de **la distribución**, como agente clave de la cadena alimentaria.

## Con el fin de...

- ...identificar **puntos críticos** de dichos modelos donde tengan cabida y oportunidad las **pymes y cooperativas agroalimentarias** y, en consecuencia,...
- ...definir **recomendaciones de actuación** tanto para estas **empresas** como para las **Administraciones Públicas**.

# Metodología

TRABAJO DE CAMPO

Nº organizaciones: 22.

Detalle:

- ✓ Asociaciones de agricultores y ganaderos: 11.
- ✓ Federaciones de cooperativas: 8.
- ✓ Cooperativas: 3.

Ámbito: nacional.

TEMAS ABORDADOS:

- ✓ Motivos del escaso avance en la cadena de valor.
- ✓ Medidas que favorecerían el avance.
- ✓ Oportunidades de futuro.

MUESTRA DE PRODUCTORES

ELABORACIÓN DEL GUIÓN 1

MUESTRA DE DISTRIBUIDORES

ELABORACIÓN DEL GUIÓN 2

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Nº organizaciones: 5.

Detalle:

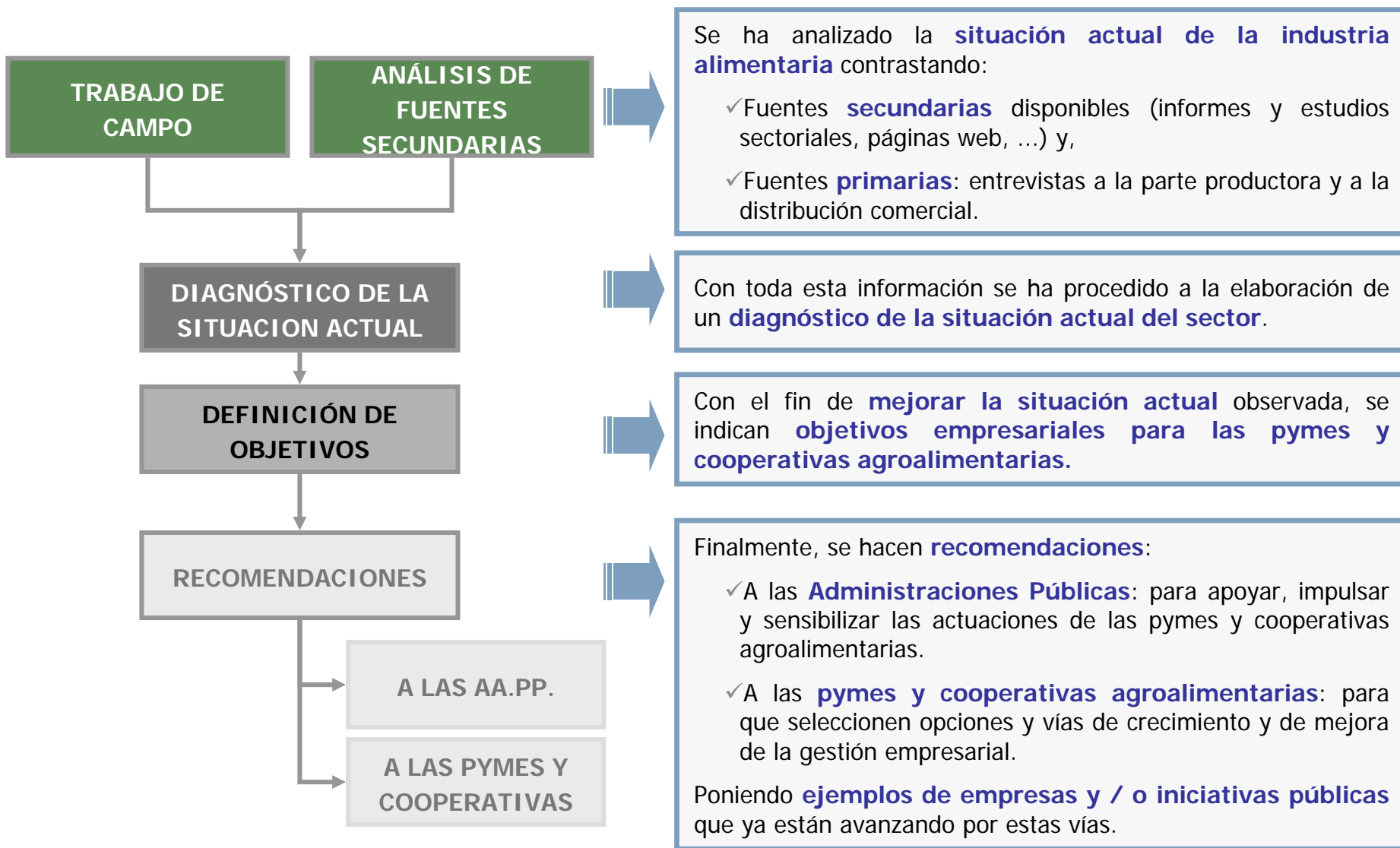
- ✓ Carrefour
- ✓ DIA
- ✓ El Corte Inglés
- ✓ Eroski
- ✓ Sabeco

Ámbito: nacional.

TEMAS ABORDADOS:

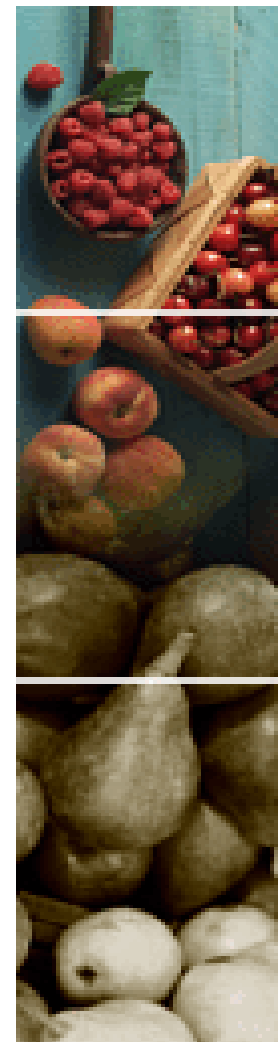
- ✓ Situación de la parte productora.
- ✓ Vías de mejora de su competitividad.
- ✓ Papel que deberían jugar las AA.PP.

# Metodología general



## Presentaciones

- Planteamiento del Informe
- El mercado de la alimentación en España
- Diagnóstico de la situación
- Objetivos para las pymes y cooperativas alimentarias
- Recomendaciones a las pymes y cooperativas alimentarias
- Recomendaciones a las Administraciones Públicas



1.

# Diagnóstico de la situación



# La industria agroalimentaria tiene que afrontar nuevos retos para adaptarse a las:

- ✓ **Nuevas demandas** del **consumidor** (así como de la **distribución comercial**)
- ✓ **Nuevas normativas** procedentes de la Unión Europea o de la Administración General del Estado.

## Competitividad, eficiencia, profesionalización, calidad, valor y respeto al medio ambiente son algunos de los retos a afrontar en los próximos años ...

- ✓ El **nuevo contexto mundial** requiere una **mayor competitividad y eficiencia** en las empresas agroalimentarias
- ✓ La **gran atomización** de la industria **limita la competitividad y el desarrollo** de las empresas, en su mayoría pequeñas
- ✓ Aumento de la **concentración** y, en consecuencia, de la competencia en todos los eslabones de la **cadena de comercialización**
- ✓ Necesidad de una **mayor profesionalización y cultura empresarial** en las pymes y cooperativas agrarias
- ✓ **Desajustes de dimensión y de capacidad** y, por tanto, de reparto de valor añadido entre los diferentes eslabones de la cadena
- ✓ La **externalización de los procesos logísticos** está creciendo entre las empresas productoras y distribuidores de alimentación
- ✓ El consumidor exige **mayor información, seguridad, calidad, valor y respeto al medio ambiente** en la compra de productos alimenticios

- Entre los **agentes** que conforman la cadena de distribución alimentaria en España, la **parte productora** es la **menos preparada y organizada** para dar respuesta a los retos que van surgiendo. Ello se ha traducido en el mantenimiento de una situación de **poco competitiva** frente al resto de agentes que hace **peligrar, en el largo plazo, su supervivencia**.
- Esta realidad es **altamente preocupante** ya que los productores (sobre todo las **pymes y cooperativas agroalimentarias**) son un eslabón clave en la industria agroalimentaria.



El **principal reto del gestor de la empresa agroalimentaria** es lograr la supervivencia a largo plazo de su empresa, para lo cual (su empresa) tiene que:

- ✓ Ser **eficiente** en la producción,
- ✓ Ser **competitiva**, y
- ✓ **Generar valor**.

***“Los tiempos difíciles nos dan valor para pensar lo impensable”***

---

ANDY GROVE



## Principales grupos de la industria agroalimentaria (Datos 2005, en millones €, excepto la plantilla)

GRUPOS DE EMPRESAS	Ingresos	Bº Neto	Cash Flow	Recursos Propios	Inversiones	Plantilla
Ebro Puleva, S.A.	2.360	156	308	962	100	8.118
Nestlé España, S.A.	1.998	30	108	368	62	6.950
SOS Cuétara, S.A.	1.255	10	56		54	2.966
Nutreco España, S.A.	1.005					3.078
Pescanova, S.A.	999	18	51	245	47	4.188
Campofrío Alimentación, S.A.	911	25	72	300	45	5.720
Unilever Foods España, S.A.	865			78	12	1.200
<b>COREN, S.C.L.</b>	<b>844</b>		<b>45</b>	<b>120</b>	<b>35</b>	<b>3.500</b>
<b>Corporación Alimentaria Guissona, S.A.</b>	<b>761</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>156</b>	<b>27</b>	<b>2.539</b>
Panrico, S.A.	710		83	236		5.176

Fuente: COREN, Diario La Región, La Voz de Galicia y ESADE

*“Cada vez hay que correr más para estar en el mismo sitio”*

---

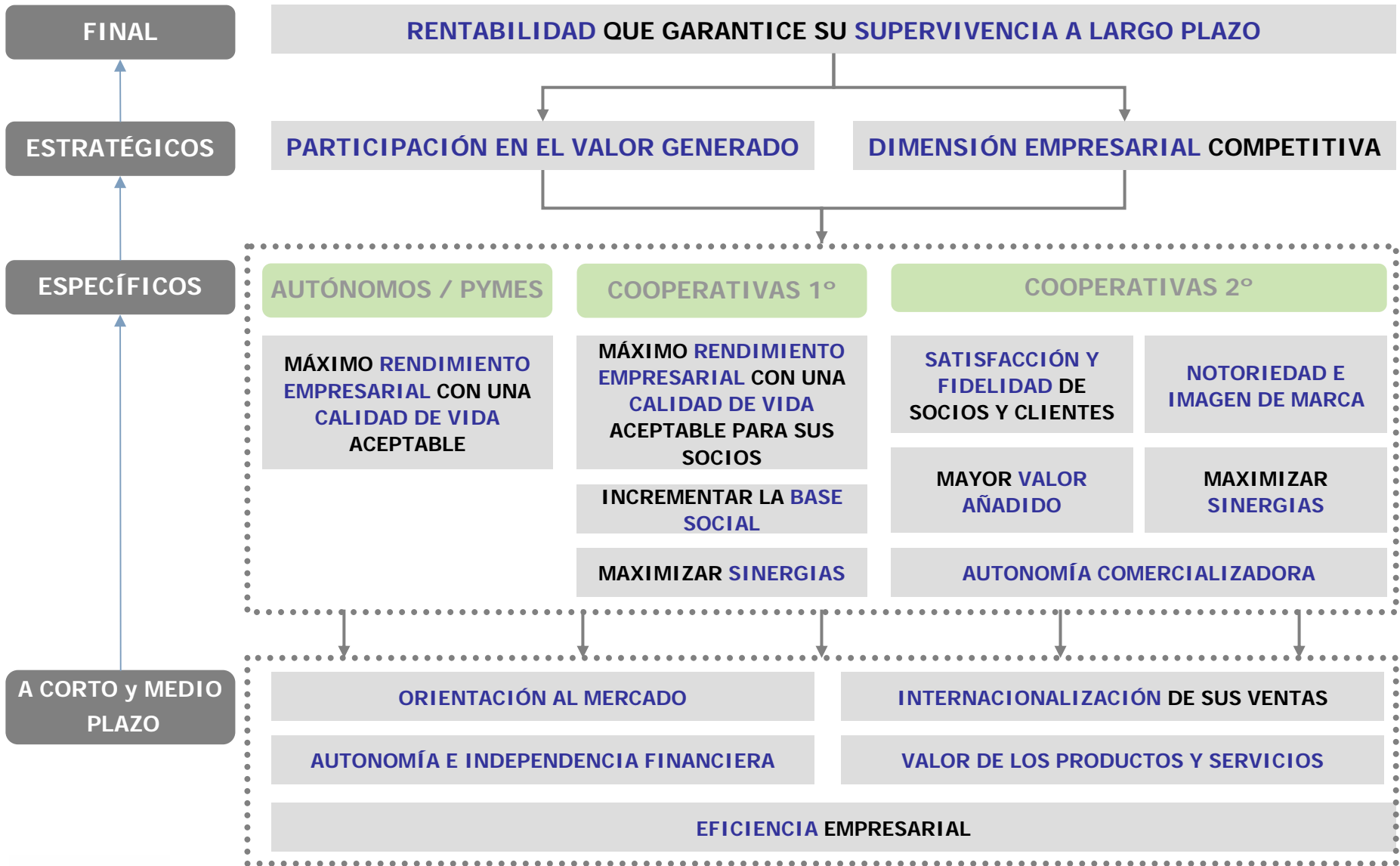
Proverbio chino



**2.**

## **Objetivos para las pymes y cooperativas agroalimentarias**

# Objetivos para las pymes y cooperativas alimentarias



# 3.

## Opciones estratégicas



# Recomendaciones Estratégicas

Cada empresa deberá optar por la fórmula de crecimiento que **más se adapte a sus particularidades** (cultura empresarial, debilidades, potencialidades, capacidad inversora, ...).



## OPCIONES DE CRECIMIENTO INTERNO

### Potenciación del negocio actual

Seguir con nuestra 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).

### Puesta en marcha de nuevos negocios

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

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**

## OPCIONES DE CRECIMIENTO INTERNO (cont.)

### 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.
- 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**.

### Creación de nuevas delegaciones, oficinas, tiendas o puntos de venta

Permite **penetrar en nuestro mercado natural o ampliar nuestra área de acción al resto del mercado nacional, favoreciendo el incremento de las ventas y mejorando el servicio ofrecido al aumentar la cercanía geográfica a nuestros clientes**.

## OPCIONES DE CRECIMIENTO EXTERNO

PRINCIPALES OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO EXTERNO		EJEMPLOS
<b>OPERATIVAS:</b> Colaboraciones y cooperaciones	Defensa de los intereses comunes: sectoriales, profesionales, <i>lobby</i> , etc.	Vitabora
	Colaboraciones puntuales y/o específicas	Urcacyl - Itacyl - Hojiblanca - Baintet
<b>OPERATIVAS:</b> 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
<b>ESTRATÉGICAS:</b> 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
<b>ESTRATÉGICAS:</b> Fusión	Compra del otro	Covap
	Fusión de UNEs o empresas (con intercambio de participaciones, compra de capital, etc.)	Arla Foods UK - Danish Crown

*“Un fracasado es un hombre que ha cometido un error, pero no es capaz de convertirlo en experiencia”*

---

ELBERT HUBBARD

---

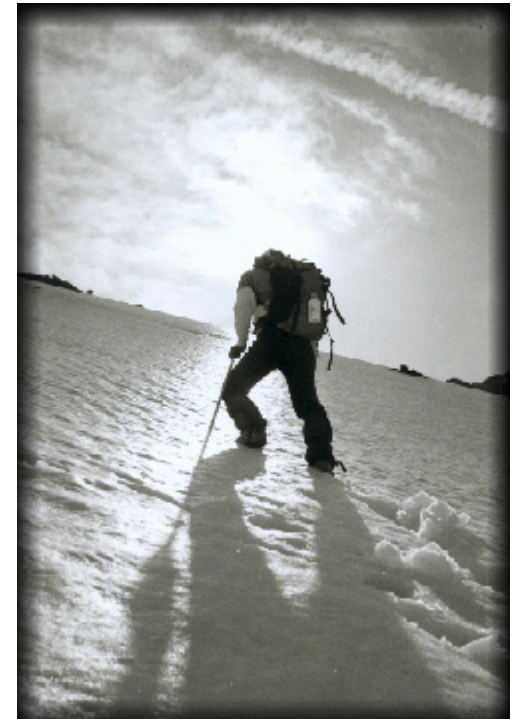
*“El miedo provoca lo que uno teme”*

---

VICTOR E. FRANKL

---

(El hombre doliente, 1994)

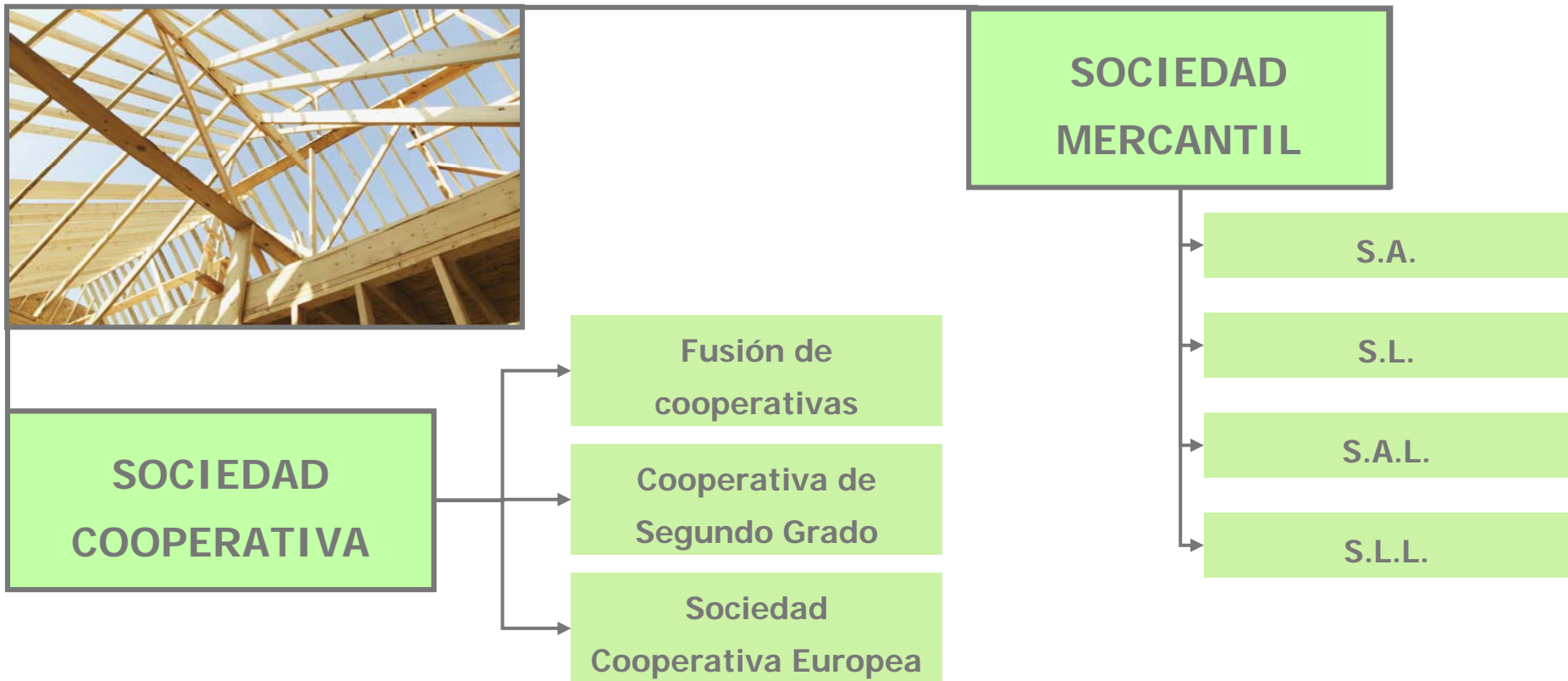


4.

## Recomendaciones societarias

# Recomendaciones Societarias

Por otro lado, las pymes y cooperativas agroalimentarias tienen que analizar si necesitan modificar su estructura societaria en aras de favorecer su crecimiento



5.

## Recomendaciones de gestión



## Recomendaciones de Gestión (1/4)



### Ganar en orientación al mercado

Es importante un **cambio de mentalidad** que derive en la gestión de las explotaciones 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 ISO 9000, 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 nuestros productos

La **calidad** es un **factor prioritario de compra** para los consumidores, que se preocupan por su salud. Por ello, la obtención de **certificaciones de calidad** (ISO, DOP, IGP o similares) ayudan a diferenciar los productos de nuestra empresa frente a los de nuestros competidores 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 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 **medioambiente** 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.

*“El éxito es una cuestión de perseverar cuando los demás ya han renunciado”*

---

W. FEATHER

---

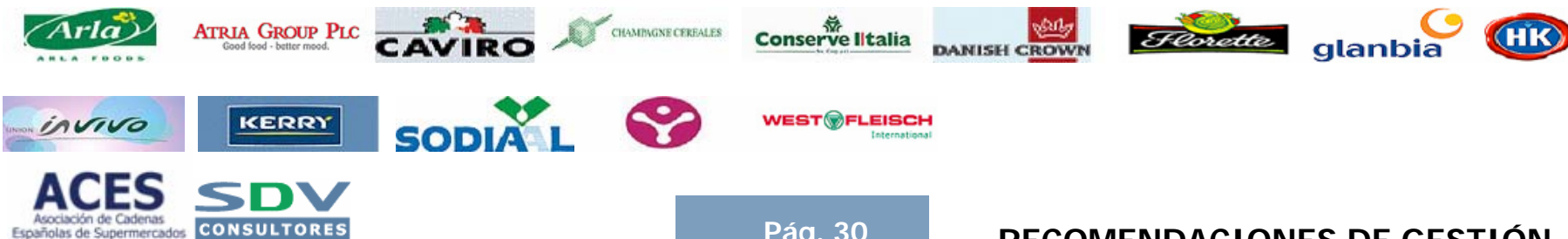


# Ejemplos de empresas que avanzan por este camino

## Algunos referentes nacionales:



## Algunos referentes internacionales:



# 6.

## Recomendaciones a las AA. PP.

# ¿En qué pueden ayudar las Administraciones Públicas?

## IMPULSAR

- ✓ El redimensionamiento del sector
- ✓ La formación
- ✓ Los proyectos de I +D+i
- ✓ El desarrollo rural
- ✓ ...



## SENSIBILIZAR

- ✓ Difundir casos de éxito
- ✓ Informar sobre ayudas
- ✓ Participar en foros de decisión
- ✓ Facilitar el análisis y el debate
- ✓ ...

## APOYAR

- ✓ La comercialización de productos agroalimentarios
- ✓ La internacionalización
- ✓ La mejora de la capacidad financiera
- ✓ ...



***“Mirad, en la vida no hay soluciones, sino fuerzas en marcha. Es preciso crearlas, y las soluciones vienen”.***

---

**ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY**

---



**7.**

## **Reflexión final**

***“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”***

---

ALBERT EINSTEIN

---

