

03

CUADERNOS COOPERATIVOS

EL SISTEMA AGROALIMENTARIO MUNDIAL

DESDE LA PERSPECTIVA COOPERATIVA



CUADERNOS COOPERATIVOS [03]

SISTEMA AGROALIMENTARIO MUNDIAL DESDE LA PERSPECTIVA COOPERATIVA

© del texto: David Uclés Aguilera
© de la edición: Fundación Cajamar

Edita: Fundación Cajamar
Puerta de Purchena, 10. 04001 ALMERÍA
Teléfono: (+34) 902 090 498
fundacion@fundacioncajamar.com

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte
Imprime: Escobar Impresores, SL. El Ejido (Almería)

Depósito Legal: AL-435-2012

Fecha de publicación: Septiembre 2012

Impreso en España / *Printed in Spain*

La Fundación Cajamar no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.

© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.

1. La globalización y el sistema agroalimentario mundial (SAM)

La economía mundial se ha globalizado. Este hecho trascendente se deja notar en todos los ámbitos de la actividad humana, desde las relaciones sociales, hasta la definición de lo que es un mercado o de lo que es una empresa internacionalizada. La mezcla entre liberalización de los mercados de bienes, servicios y capitales, los avances en el terreno de las tecnologías de la comunicación y la información, así como la existencia de empresas multinacionales capaces de aprovechar tempranamente las ventajas de la escala y la especialización internacional, han alumbrado un mundo interconectado, entrelazado en varios niveles superpuestos y con difícil (aunque no imposible) vuelta atrás. Es seguro que ante situaciones de crisis profundas y prolongadas surgirán voces que llamen a la protección de los mercados patrios, pero la fortaleza de las relaciones creadas y lo intrincado de las mismas complicarán el éxito de estos movimientos. No obstante, no hay que descartar un cierto cambio en el rumbo de la globalización, en el que una mayor regulación de los mercados contribuya a minimizar los abusos que pudieran producirse por parte de los distintos agentes¹.

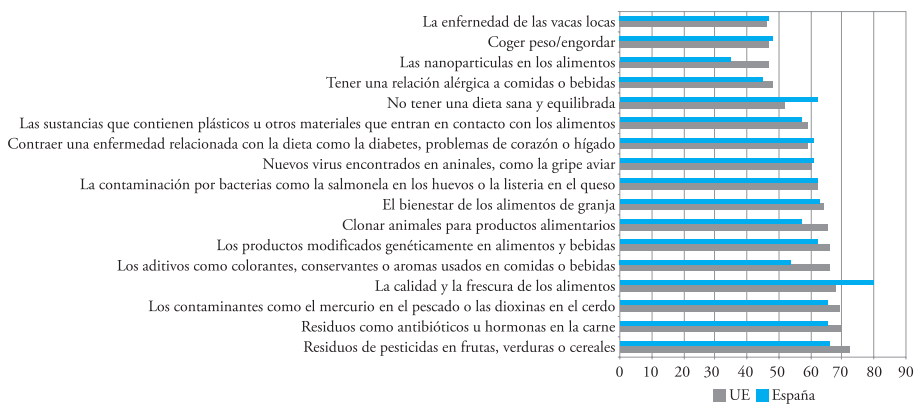
El sistema agroalimentario mundial no sólo es importante por la cuantía de los flujos comerciales que genera; dada su naturaleza, presenta una variedad de dimensiones que lo hacen imprescindible para el desarrollo de la vida humana en nuestro planeta. Así, las dimensiones social, cultural, política y medioambiental configuran un sector de amplias y diversas complejidades. Cuestiones tales como la producción de unos determinados cereales trascienden las típicas preguntas de la Economía –qué producir, para qué y cómo–, ya que dicha decisión tendrá consecuencias sobre el medioambiente, o sobre la estructura social, a través del mercado de factores. O, incluso, podría tener efectos sobre los usos culturales vinculados a la gastronomía.

¹ De hecho, desde diversos frentes se cuestiona la capacidad de los gobiernos nacionales para controlar los mercados internacionales e interconectados. El planteamiento es que existe un claro desfase entre las instituciones nacionales y los ámbitos económicos globales.

Figura 1. Los agentes impulsores de la globalización



Gráfico 1. Porcentaje de europeos y españoles preocupados por diversos aspectos relacionados con la seguridad alimentaria



Fuente: Eurobarómetro UE, 2011.

Entre las características más destacadas del actual SAM hay que subrayar las siguientes:

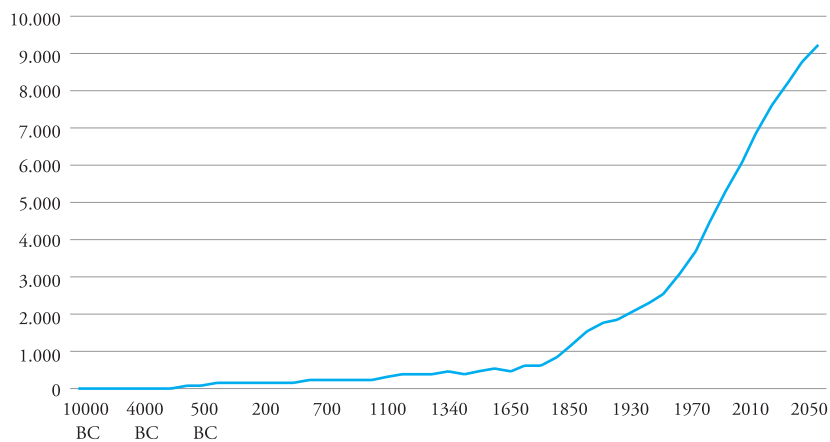
- Su **dinamismo**, impulsado por los cambios que se producen tanto desde el lado de la demanda como desde el lado de la oferta.
- La **importancia de la confianza** como elemento de valor, circunstancia ésta que lo aproxima de forma muy especial al sector financiero.
- La **dimensión creciente de los agentes** implicados, con mayor intensidad en algunos tramos que en otros (particularmente es el caso de la Gran Distribución).
- La **importancia emergente del I+D+i** en un sector agroalimentario hasta hace poco muy inmovilista.
- La **vinculación con el mercado energético** a través de los biocombustibles.
- El **carácter estratégico** del sector para un número creciente de países.

2. Las tendencias generales

Nuevamente la globalización juega un papel de elemento explicativo y definitorio de la situación. Los mercados agrarios mantienen aún un alto grado de protección (sobre todo en Estados Unidos y la Unión Europea), pero las presiones de los países en vías de desarrollo y los intereses estratégicos de las multinacionales de la industria y los servicios irán minando poco a poco dichas protecciones, de forma que el futuro contemplará mercados agrarios más abiertos, bien sea a través de acuerdos bilaterales, o bien dentro del sistema general de la Organización Mundial del Comercio.

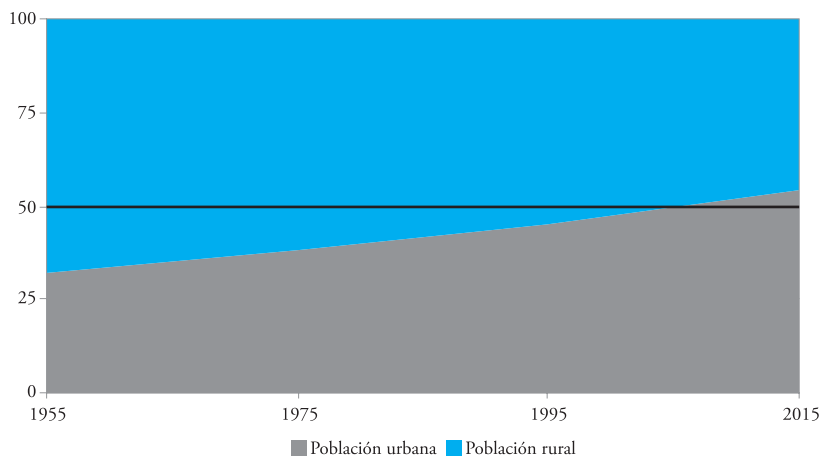
El crecimiento de la población, el cada vez mayor grado de urbanización y los cambios en los hábitos de los consumidores están originando un nuevo perfil de consumidor global. Poco a poco se están modificando las costumbres alimenticias de una parte importante de la población mundial (situada básicamente en el continente asiático), pasando de dietas ricas en carbohidratos (basadas en el arroz) a otras en las que las grasas y las proteínas son las protagonistas (es decir, carne, leche, patatas y otros productos básicos de la dieta occidental). Asimismo, con el aumento de las rentas en amplias zonas del Asia, se están incrementando los consumos energéticos. El resultado de estos movimientos es una creciente demanda de alimentos, un mayor consumo de

Gráfico 2. Evolución de la población mundial y estimaciones hasta 2050



Fuente: Naciones Unidas.

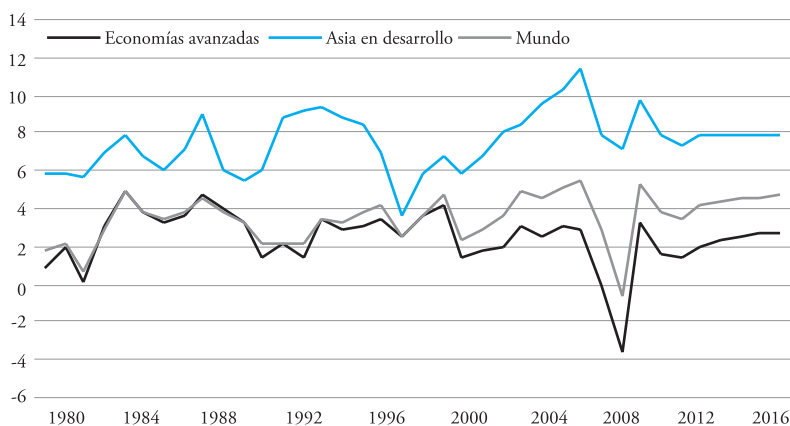
Gráfico 3. Evolución de la población mundial en zonas urbanas hasta 2015



Fuente: Fondo de Naciones Unidas para asistencia a la población.

carne y leche y un consumidor más homogéneo a lo largo y ancho del planeta. Por su parte, el creciente desarraigo de los habitantes de las ciudades de las creencias y actitudes del mundo rural, junto a la creciente preocupación por la salud y el bienestar, están posibilitando el nacimiento de nuevos nichos de mercado en el campo de los productos de conveniencia y en el de los denominados alimentos funcionales.

La producción agrícola mundial se encuentra, por tanto, con un escenario de mercado favorable, aunque también debe enfrentarse a algunos problemas derivados de los cambios en el resto de los ámbitos en los que se desarrolla. De un lado, la creciente urbanización vacía los campos de mano de obra, lo que significa un aumento de las inversiones en bienes de capital y una mayor imbricación en el circuito económico mundial. Los cambios en el consumo, a su vez, marcan especializaciones productivas de demanda expansiva (como por ejemplo las carnes) frente a otras que podrían reducirse o, como mucho, mantenerse (el arroz). Pero también significan una oportunidad para las multinacionales de la distribución y la industria alimentaria, lo que aumentará las presiones sobre los precios de venta de los agricultores y la propia la sensación de competencia. Por el lado de los *inputs*, los avances en la genética están posibilitando el nacimiento de una nueva clase de semillas, genéticamente modificadas, que requieren de unos importantes esfuerzos inversores en I+D (lo que ha llevado a la reducción mediante compras y adquisiciones del número de empresas presentes en el mercado mundial, Tabla 1 y Gráfico 5). Dichas semillas podrían suponer una nueva vía para la agricultura, aunque actualmente cuentan con un fuerte rechazo social, como consecuencia de las campañas acometidas por diversas organizaciones advirtiendo de los riesgos que, en su opinión, suponen para la salud y los ecosistemas. A medio plazo, el mercado energético se configura como una alternativa de salida de los productos, sobre todo a raíz de las exigencias legales establecidas en Estados Unidos y la Unión Europea. Esta conexión entre el mercado agrícola y el energético puede ser beneficiosa para los grandes productores, aunque las implicaciones para el mercado alimentario podrían no resultar demasiado favorables, dando lugar al desvío de producciones y a una conexión entre los precios agrícolas y los del petróleo.

Gráfico 4. Dinamismo económico de Asia. Crecimiento anual del PIB

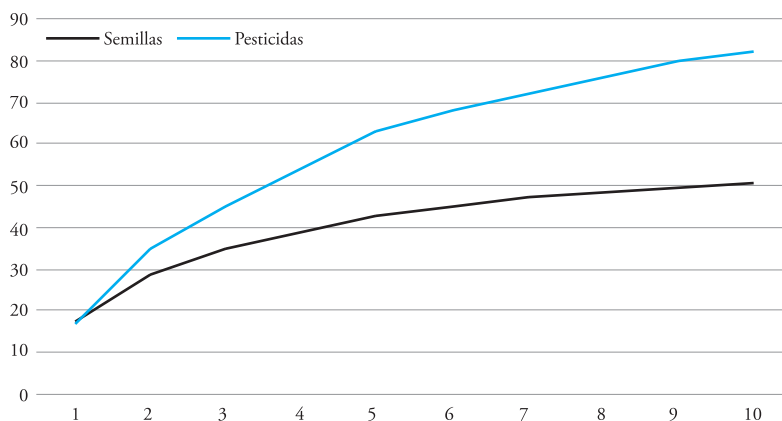
Fuente: FMI.

Tabla 1. Cuotas de las 10 primeras empresas en los mercados mundiales de pesticidas y semillas

Mercado de pesticidas		Mercado de semillas	
Bayer (Alemania)	17	Monsanto (EEUU)	18
Syngenta (Suiza)	18	Dupont (EEUU)	11
Monsanto (EEUU)	10	Singenta (Suiza)	7
Basf (alemania)	9	Grupo Limagrain (Francia)	4
Dow AgroSciences (EEUU)	9	Land O'Lakes (EEUU)	4
DuPont (EEUU)	5	KWS (Alemania)	3
Makhteshim Agart (Israel)	4	Bayer Crop Science (Alemania)	2
Nufarm (Australia)	4	Sakata (Japón)	2
Sumitomo Chemical (Japón)	4	DLF-Trifolium (Diamarca)	1
Arysta Lifescience (Japón)	2	Takii (Japón)	1
Otros	18	Otros	50

Fuente: 3D, 2010. "Exploring the global food supply chain. Markets, companies, systems". http://www.3dthree.org/pdf_3D/3D_ExploringtheGlobalFoodSupplyChain.pdf.

Gráfico 5. Concentración en los mercados mundiales de semillas y pesticidas (cuotas de mercado acumuladas de las 10 primeras empresas)

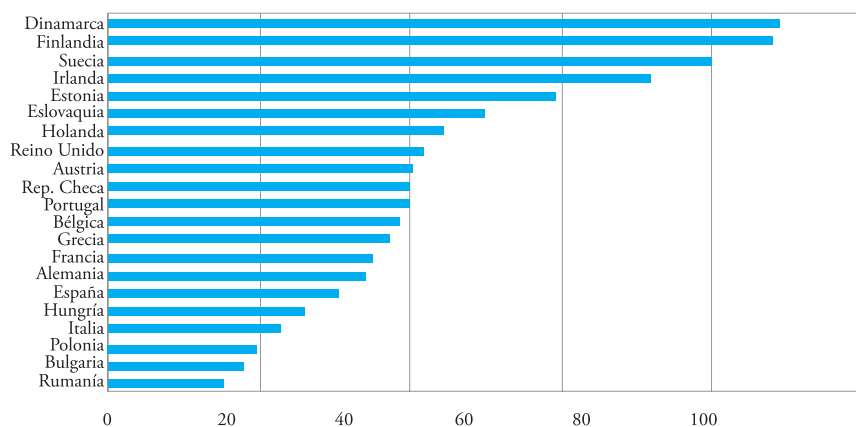


Fuente: 3D, 2010. "Exploring the global food supply chain. Markets, companies, systems". http://www.3dthree.org/pdf_3D/3D_ExploringtheGlobalFoodSupplyChain.pdf.

Todo esto, además, se está desarrollando en un cierto clima de incertidumbre, motivado por las predicciones que se suceden sobre el cambio climático. De cumplirse los escenarios más pesimistas, las tierras cultivables y los rendimientos agrícolas se verían disminuidos a nivel global, aunque en determinadas áreas de latitudes medias y elevadas, el aumento de las temperaturas y el incremento de los niveles de CO₂ en el aire podrían favorecer el desarrollo de las cosechas. En cualquier caso, los cambios que se plantean tendrán sin duda importantes repercusiones tanto en la distribución de las producciones como en el propio reparto de la población humana.

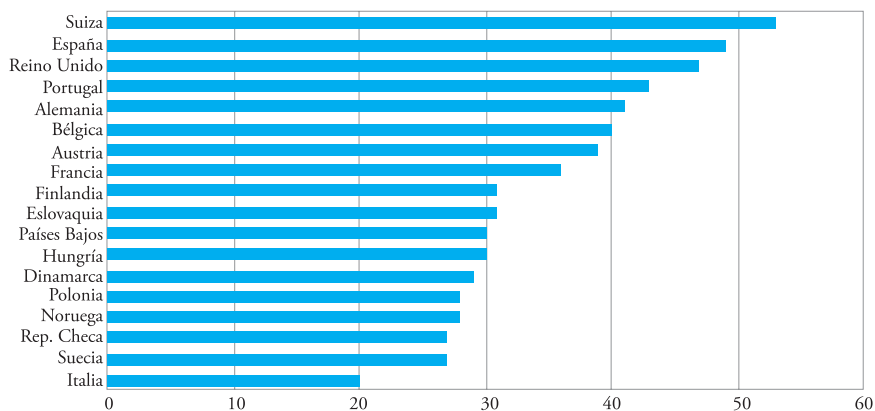
La distribución alimentaria ha sido uno de los aspectos que más ha cambiado en las últimas décadas. Ha surgido una nueva especie de distribuidores minoristas que han sabido conjugar las ventajas que ofrecían la globalización, las nuevas tecnologías y su conocimiento del comportamiento de los consumidores para crecer a lo largo de la cadena de distribución, hasta el punto de convertirse en el elemento más influyente de toda la cadena de valor alimentario. Bajo su creciente poder (Gráfico 6) han ido desapareciendo muchos de los agentes tradicionales del mercado, acortándose los canales, y se han potenciado los sistemas de gestión de la información y la logística del transporte.

Gráfico 6. Cuota de mercado de las 3 primeras cadenas minoristas de alimentación, 2010



Fuente: FoodDrinkEurope, http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Final_DT_2012_04.06.pdf.

Gráfico 7. Cuota de valor que representa la marca del distribuidor sobre el valor total de gran consumo



Fuente: PLMA International, 2012 http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm

Figura 2. Transformación de la industria alimentaria mundial

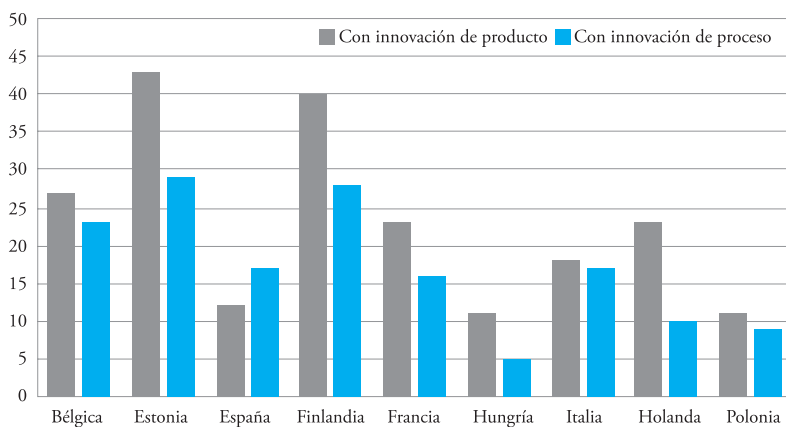


Fuente: Uclés y Cabrera, 2009.

Las estrategias recientes de esta **gran distribución** han estado dirigidas hacia el crecimiento de escala a través de la internacionalización de su negocio de venta, así como de la presencia en diversos formatos comerciales. Otra de las tendencias más importantes es la **apuesta decidida por las marcas de distribuidor** (Gráfico 7), en las que han optado por un aumento de la oferta de las mismas (abarcando los segmentos *premium* y tradicional, aparte del de bajo precio). Esta última estrategia ha tenido, a su vez, un reflejo en el ámbito de la producción industrial, dando pie al surgimiento de empresas especializadas en la fabricación para esas marcas.

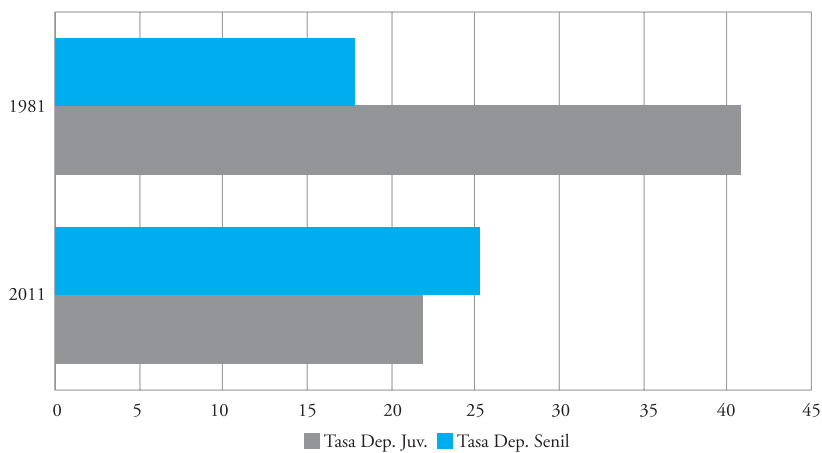
Finalmente, la industria alimentaria se ha visto obligada a transformarse (Figura 2), impelida por los sucesos disruptores acaecidos en el mercado. Esos cambios se han materializado en una **importancia creciente de la innovación en los productos y los procesos**, una **mayor diversificación** y la entrada en **territorios de frontera**: cosmética, farmacéutica. Obviamente, otro de los cambios estratégicos ha sido la necesidad competitiva de ganar dimensión para hacer frente a la expansión del mercado, así como a la presión de la gran distribución, lo que se ve dificultado por la tradicional dispersión del sector, con una presencia masiva de micro y pequeñas empresas. En los últimos tiempos estamos asistiendo al nacimiento de lo que se han llamado “gigantes ocultos”, que se especializan en la fabricación de los productos destinados a las marcas del distribuidor y que han logrado aprovechar las ventajas de la globalización, estando en condiciones de poder generar procesos de innovación e I+D propios (Gráfico 8), lo que es posible que contribuya a reequilibrar un poco las relaciones entre la producción industrial y la gran distribución.

Gráfico 8. Empresas innovadoras en la industria de la alimentación europea, 2008. En porcentaje



Fuente: FoodDrinkEurope, http://www.fooddrinkurope.eu/uploads/publications_documents/Final_DT_2012_04.06.pdf

Gráfico 9. Tasa de dependencia juvenil y senil de España (usando grupos quinquenales) en 1981 y 2011



Fuente: INE: Censo de 1981 y Padrón de 2011.

3. La situación en España

En España se han producido importantes modificaciones en los hábitos de consumo, derivados de las modificaciones habidas en diversos factores:

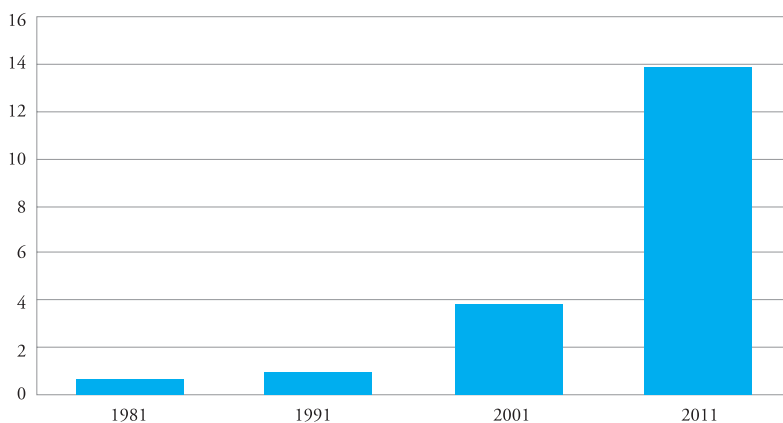
- en la **demografía** (envejecimiento e inmigración, principalmente),
- en la **sociología** (mejora de la renta, incorporación de la mujer al trabajo, urbanización),
- y en la **distribución geográfica de la población** (mayor peso de las ciudades y del litoral).

Estas transformaciones se han materializado en cambios en los hábitos de compra, en un **mayor peso de los alimentos preparados**, el surgimiento de **nuevas fórmulas comerciales**, una **demanda de productos exóticos** antes inexistente, el **aumento de las comidas fuera del hogar** (hasta la llegada de la crisis), la aparición de una demanda dispuesta a adquirir los **alimentos funcionales**, así como un nuevo canal, el **HORECA** (hostelería, restauración y catering), que presenta ya un volumen muy importante de negocio y que previsiblemente seguirá creciendo a largo plazo, aunque la crisis ha impactado de forma contundente en esta demanda.

Desde el punto de vista de la producción agraria, posiblemente uno de los elementos que más influencia tendrán a medio y largo plazo sea la **modificación de la PAC** comunitaria forzada, en parte por las tendencias de fondo, hacia la apertura de los mercados agrarios que se vislumbra en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

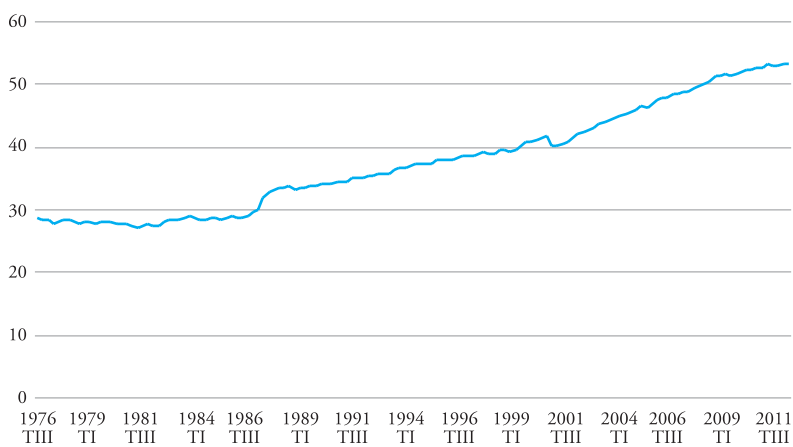
El crecimiento de la **gran distribución** en España ha sido muy rápido. Aunque aún no ha logrado alcanzar las cuotas de ventas de otros países ya se ha situado por encima del 50%. Las principales cadenas en España son, por este orden, Mercadona, Carrefour y Eroski (Tabla 2). Esta estructura indica que, aunque con retraso, las empresas españolas han logrado hacer frente a los gigantes franceses que fueron los primeros líderes de ventas. Actualmente, el 42% de los consumidores españoles hace sus compras de alimentación en supermercados, seguido de las tiendas tradicionales (18,9%) y tiendas de descuento (15,1%). El supermercado, por tanto, parece ser el vencedor momentáneo en la guerra de la distribución alimentaria, siendo el formato que más ha visto crecer el número de establecimientos en lo que llevamos de siglo XXI. No obstante, la irrupción de las tiendas de descuento y la situación de crisis es posible que haga inclinarse un poco la balanza hacia este tipo de establecimientos en los próximos años, de hecho han pasado en dos años del cuarto puesto al tercero.

**Gráfico 10. Evolución de la población extranjera en España.
En porcentaje sobre el total de habitantes)**



Fuente: INE: Censo de 1981 y Padrón de 2011.

Gráfico 11. Evolución de la tasa de actividad femenina de España entre 1976 y 2012



Fuente: EPA e INE.

Enlazando con esto último, las marcas de distribuidor lograron alcanzar una cuota de mercado en España del 35,1% (alimentación) en 2010, logrando este crecimiento con unos aumentos de precios superiores a los de las marcas de fabricante en los últimos tiempos.

En los últimos años, además del fuerte crecimiento del denominado canal HORECA, se debe reseñar el nacimiento de nuevos canales de comercialización entre los que destaca Internet. Este nuevo canal posibilita la venta directa al consumidor, pero tiene el inconveniente de la invisibilidad entre un enorme maremágnum de información y la competencia de las grandes cadenas de distribución, que ofrecen una mayor gama de productos con una imagen de marca muy potente y, por tanto, con un mayor grado de confianza por parte de los consumidores.

La **industria agroalimentaria** española (tabla 3) es el segundo subsector más importante en términos de aportación al PIB industrial, sólo por detrás de la metalurgia. Asimismo, representa una décima parte del total comunitario, lo que da una idea de la importancia de la misma para la economía del país. La principal rama productiva es la de los productos cárnicos (21,3% del total alimentario), seguida de las bebidas alcohólicas (10,8%) (Gráfico 14). No obstante, en términos de productividad, la rama que resulta más agraciada es la de fabricación de grasas y aceites, seguida de la alimentación animal.

La industria alimentaria presenta en España unos altos porcentajes de subvención a la explotación (17,2% de la cifra de negocio neta en 2010). Por otro lado, se comprueba que el valor añadido por cada producto es menor que en el conjunto de la industria, con las excepciones de las bebidas alcohólicas y los lácteos.

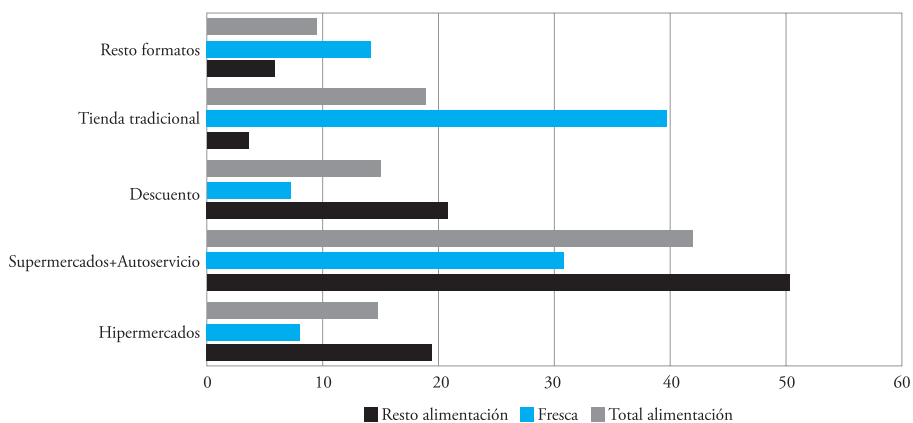
Aunque en los últimos años se han producido importantes procesos de concentración y crecimiento en la industria alimentaria española, con el surgimiento de verdaderos campeones nacionales y la disminución del número de empresas, **la dimensión media alcanzada no es comparable aún a la lograda por la distribución**. Por tanto, es muy posible que ante las circunstancias actuales el proceso de integración horizontal siga produciéndose bien entre empresas del país, bien en operaciones internacionales.

Tabla 2. Primeras cadenas de distribución alimentaria en España

Orden	Empresa	Ventas	Empleo	Tiendas prop.	Tiendas asoc.
1	Mercadona	15.242	63.500	1.310	0
2	Centros Comerciales Carrefour	8.600	44.000	276	24
3	Grupo Eroski	6.478	37.100	1.281	411
4	Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA)	4.116	19.235	1.761	1.005
5	Alcampo	3.435	15.400	51	
6	Hipercor	2.610	15.250	38	
7	LIDL Supermercados	2.265	9.500	524	
8	Consum, S. Coop.	1.675	9.889	435	157
9	Dinosol Supermercados	1.397	9.600	405	
10	MAKRO Autoservicio Mayorista	1.317	3.394	-	-

Fuente: Alimarket, Informe anual de la Distribución, 2011.

**Gráfico 12. Distribución de las ventas de alimentos por formato comercial (2011).
En peso**



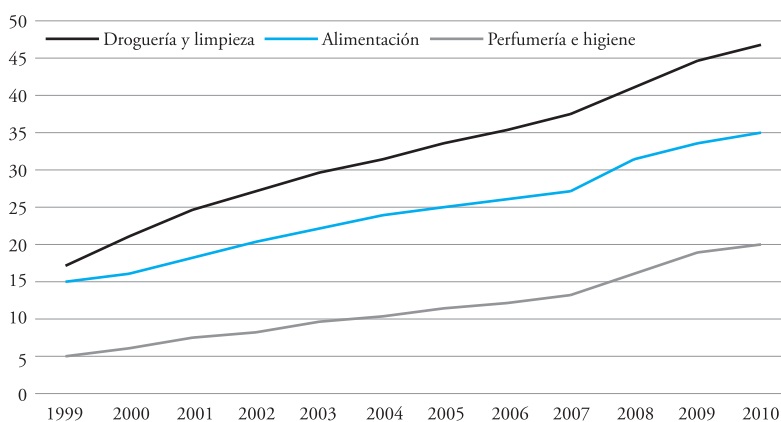
Fuente: Panel de consumo alimentario, MAGRAMA.

Tabla 3. Magnitudes de la industria de los A&B en España (2008/10)

Total industria A&B	2008	2009	2010
Personas Ocupadas	381.835	364.814	363.826
Horas Trabajadas	672.730	644.437	637.508
Ventas netas de productos	87.600.232	80.177.308	82.315.407
Ventas netas de mercaderías	10.469.577	9.068.003	8.907.511
Prestaciones de servicios	2.247.345	2.284.166	2.355.939
Importe neto de la cifra de negocios	100.317.154	91.529.474	93.578.856
Trabajos realizados por la empresa para su activo	150.995	135.311	120.429
Subvenciones, donaciones y legados	524.136	492.597	506.558
Resto de ingresos de explotación	1.333.466	1.199.854	1.299.836
Total de ingresos de explotación	102.325.752	93.357.236	95.505.681
Variación de existencias de materias primas, aprovisionamientos y mercaderías	204.559	-525.639	225.960
Variación de existencias de productos	482.894	-313.350	-12.072
Compras netas de materias primas	51.277.870	44.119.681	46.204.969
Compras netas de otros aprovisionamientos	6.627.515	6.301.806	6.497.015
Compras netas de mercaderías	8.192.618	6.829.467	6.776.093
Trabajos realizados por otras empresas	1.523.095	1.461.230	1.656.565
Compras y trabajos realizados por otras empresas	67.621.098	58.712.178	61.134.644
Gastos de personal	11.040.288	10.814.420	10.943.856
Servicios exteriores	14.872.204	14.257.894	14.562.461
Resto de gastos de explotación	3.620.746	4.153.794	4.358.519
Total de gastos de explotación	97.154.340	87.938.289	90.999.476
Resultado del ejercicio	4.362.712	3.105.760	2.951.576
Inversión en activos materiales	5.146.790	3.525.366	3.505.487
Inversión en activos intangibles	213.254	269.345	179.366

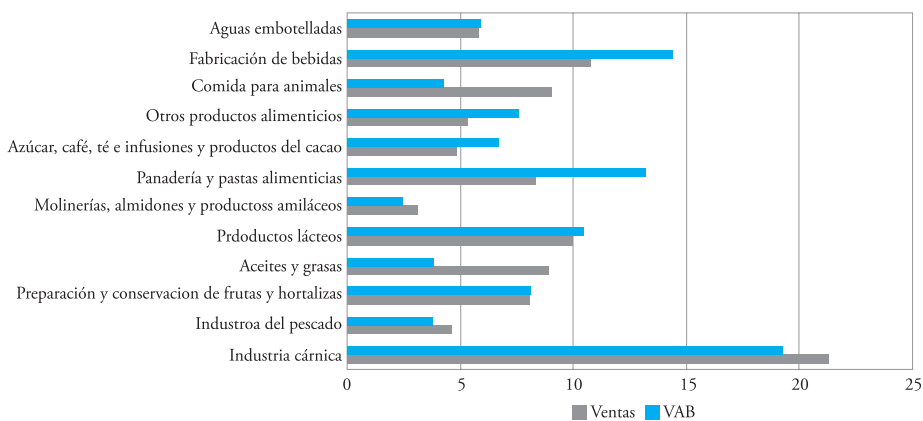
Fuente: Encuesta de industrias. INE.

Gráfico 13. Evolución de la cuota de valor vendida por la marca del distribuidor en España



Fuente: AC Nielsen.

Gráfico 14. Peso de las diversas ramas industriales en las ventas totales y el VAB del conjuntos de la industria de A&B



Fuente: Encuesta Industrial de Empresas. INE.

Otra de las características definitorias de la industria alimentaria española es la **baja inversión en I+D+i**, que podría estar relacionada con los propios consumidores (reacios hasta hace relativamente poco tiempo a aceptar innovaciones en la alimentación), con la distribución y la asfixia que el poder de ésta genera sobre los márgenes de la industria, así como con la dispersión territorial del sector que dificulta el acceso a los centros de conocimiento.

La industria alimentaria se ha mostrado bastante ajena a los movimientos de relocalización industrial relacionados con la globalización de los mercados. Esto no es una garantía de cara al futuro pero en la actualidad supone un cierto poder de “anclaje” del empleo.

4. Las cooperativas en el sistema agroalimentario

El movimiento cooperativo es muy importante en la agricultura, representando cuotas muy elevadas tanto en lo que respecta al número de agricultores asociados como al volumen de comercialización, por encima del 50% en tabaco, mosto, aceite de oliva, vino y arroz. En 2011, por ejemplo, dieron empleo a 99.079 trabajadores y agrupaban a 1.160.337 socios (Tabla 4).

Las estrategias seguidas por las cooperativas europeas en los últimos años han seguido dos vías principales. Por un lado, la mejora y ampliación de los servicios prestados a los cooperativistas y, por otro, el aumento de la facturación media (con descenso del número de entidades). La Europa del Norte ha sido, en términos generales, más rápida y eficiente a la hora de concentrar actividad y aumentar la dimensión media de las empresas (en el caso concreto de España el ritmo está siendo particularmente lento). Muchas de ellas, además, han comenzado procesos de integración transnacionales.

Los retos actuales de las cooperativas españolas basculan por tanto entre la ganancia de dimensión como condición indispensable para poder jugar un papel relevante en la cadena alimentaria, y la necesidad de mejorar la gestión (reducción de costes, mejora de la productividad, profesionalización de la gestión). Estos retos se encuentran mediatizados por los cambios en la política agrícola y, muy especialmente, en la PAC, así como por la variedad y desconexión de las reglamentaciones legales de las comunidades autónomas.

Tabla 4. Cooperativas agroalimentarias en España (2011)

	Total España
Número de cooperativas	3.939
Facturación (M€)	18.322
Empleo directo	99.079
Número de socios	1.160.337

Fuente: Cooperativas agroalimentarias, http://www.agroalimentarias.coop/5/5_3_2.php

Figura 3. Análisis DAFO del cooperativismo agroalimentario

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación dispersa y compleja • Dificultades para la toma de decisiones estratégicas • Falta de dimensión empresarial • Gestión poco profesionalizada • Lejanía del consumidor en la cadena de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente en toda la cadena • Peso decreciente de la alimentación en la cesta de la compra • Poder de negociación de la gran dimensión • Mercado europeo maduro • Costes de producción crecientes • Repercusiones del Cambio Climático • Estabilización demográfica en Europa
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Control de la producción primaria • Elevada capacidad productiva • Punto de aprovisionamiento de gran parte del consumo europeo • Disponibilidad de tecnología y medios logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado mundial creciente y cambiante hacia los cánones occidentales • Consumidores más urbanos y menos tradicionales • Buena imagen de todo lo relacionado con el Medio ambiente y lo rural • Situación menos desfavorable frente a la crisis • Nuevos canales de comercialización • Tendencia de apertura de los mercados agrarios (IDE)

Fuente: Uclés y Cabrera, 2009.

Las cooperativas españolas han logrado aumentar su facturación media en los últimos años, aunque no se ha producido la reducción significativa en el número de las mismas. Parece que el modelo más utilizado para concentrar oferta es el de las cooperativas de 2º grado, aunque no ha sido el único. Algunas han preferido optar por integrarse en sociedades mercantiles de responsabilidad anónima o limitada que ofrecen algunas ventajas en términos de flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.

Además de la necesaria ganancia de dimensión, las cooperativas deben seguir el ejemplo de la distribución y **hacer de la satisfacción de las demandas del consumidor su principal objetivo**. Una vía de consecución puede ser el establecimiento de canales de distribución directos (sin que esto signifique que se abandonen los tradicionales) que permitan sondear de primera mano las tendencias del consumo.

De cara a las posibilidades de futuro de las cooperativas habrá que tener en cuenta que el mercado alimentario, con un consumo atenuado por las incertidumbres globales, tenderá a crecer a medio plazo puesto que la población es cada vez mayor, y también se diversificará, siendo cada vez más usual que las empresas de la alimentación “diseñen” productos a medida de las necesidades de los consumidores. La dimensión y la capacidad de competir (que estará en buena medida influida por aquélla) serán variables claves para el corto plazo, pero también en el medio. A medida que el mercado vaya acercándose de nuevo a niveles de saturación, lo que seguramente sucederá primero en los países desarrollados, **la inversión en I+D y la estrategia de marketing serán cada vez más importante**. En buena medida, de ellas dependerá el resultado de la guerra de las marcas a la que estamos asistiendo actualmente.

Las cooperativas deben potenciar sus fortalezas estratégicas (control de la producción, elevada capacidad de producción y de influencia sobre los tipos de cultivos, la relevancia adquirida en el mercado y la disponibilidad de tecnología) y minimizar sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades que el mercado alimentario brinda y va a seguir brindando en el futuro a todos los agentes de la cadena.

Referencias bibliográficas

- 3D (2010): *Exploring the global food supply chain. Markets, companies, systems.* http://www.3dthree.org/pdf_3D/3D_ExploringtheGlobalFoodSupplyChain.pdf
- Alimarket (varios años): Informe anual de la Distribución. Ed. Publicaciones Alimarket, Madrid.
- Juliá, J. F., Meliá, E., García, G. y Gallego, L. P. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas;* Fundación Cajamar, Almería. http://www.fundacioncajamar.com/content/publicaciones/los-factores-de-competitividad-de-las-cooperativas-lderes-en-el-sector-agroalimentario-europeo_352.
- Lamo de Espinosa, J. (Coord.) (2009): *El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global.* Ed. Fundación Cajamar, Almería. <http://publicaciones.fundacioncajamar.es>
- Uclés, D. y Cabrera, A. (2009): *El nuevo sistema agroalimentario mundial, retos para el cooperativismo agrario andaluz;* ed. Fundación Cajamar, Almería.
- *Cooperativas Agroalimentarias:* <http://www.cooperativas-agroalimentarias.coop>
- *Federación de la Industria de los Alimentos y Bebidas (FUAB):* <http://www.fiab.es>
- *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente:* <http://www.magrama.es>
- *Instituto Nacional de Estadística:* <http://www.ine.es>



EL SISTEMA AGROALIMENTARIO MUNDIAL

1. La globalización y el sistema agroalimentario mundial (SAM)	1
2. Las tendencias generales	3
3. La situación en España	11
4. Las cooperativas en el sistema agroalimentario	17

ESCUELA DE CONSEJEROS
cooperativos

www.fundacioncajamar.com



www.facebook.com/fundacioncajamar



[@fund_cajamar](https://twitter.com/fund_cajamar)