



Instituto Internacional
S a n T e l m o

¿Cómo afrontar el futuro de la agricultura? Paradigmas para una nueva forma de competir

Encuentro profesional sobre Innovación y Agricultura de Vanguardia
XXIV Expo-Agro Almería

28 de noviembre de 2008

Prof. Jose Antonio Boccherini
Instituto Internacional San Telmo
Departamento de Empresas Agroalimentarias

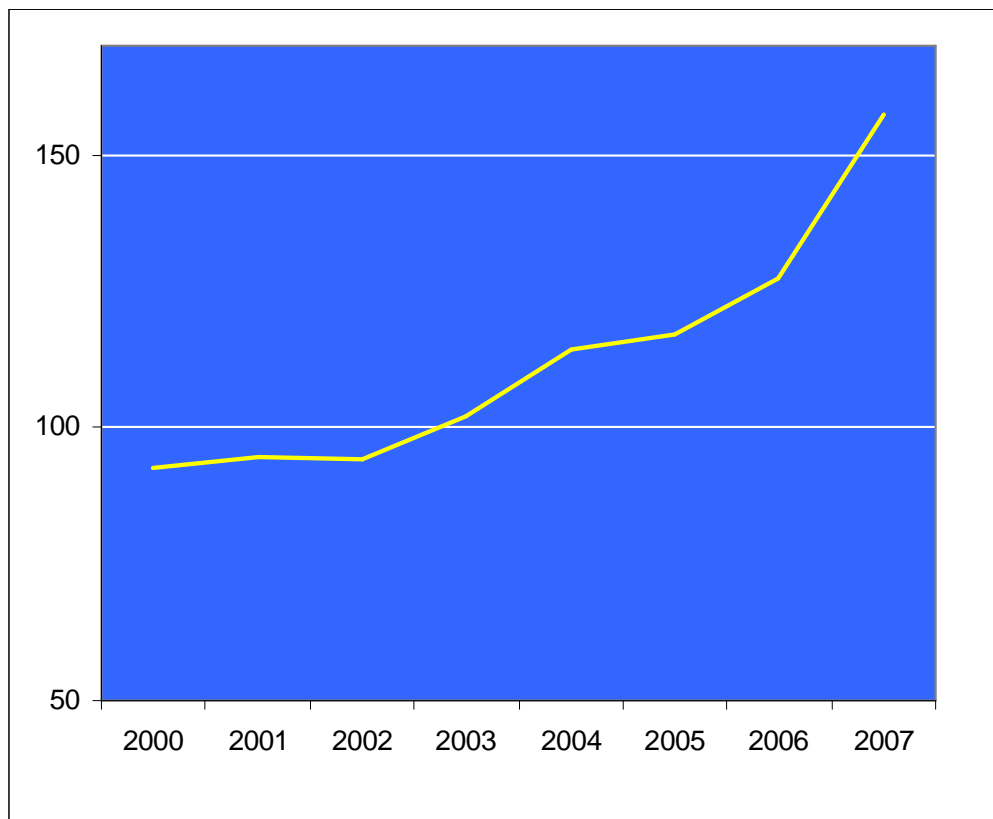


- El entorno del sector agrario: ¿qué está pasando?**
- La agricultura ante el reto de competir
- Un caso práctico: Cooperativa Castaño Santo
- A modo de conclusión

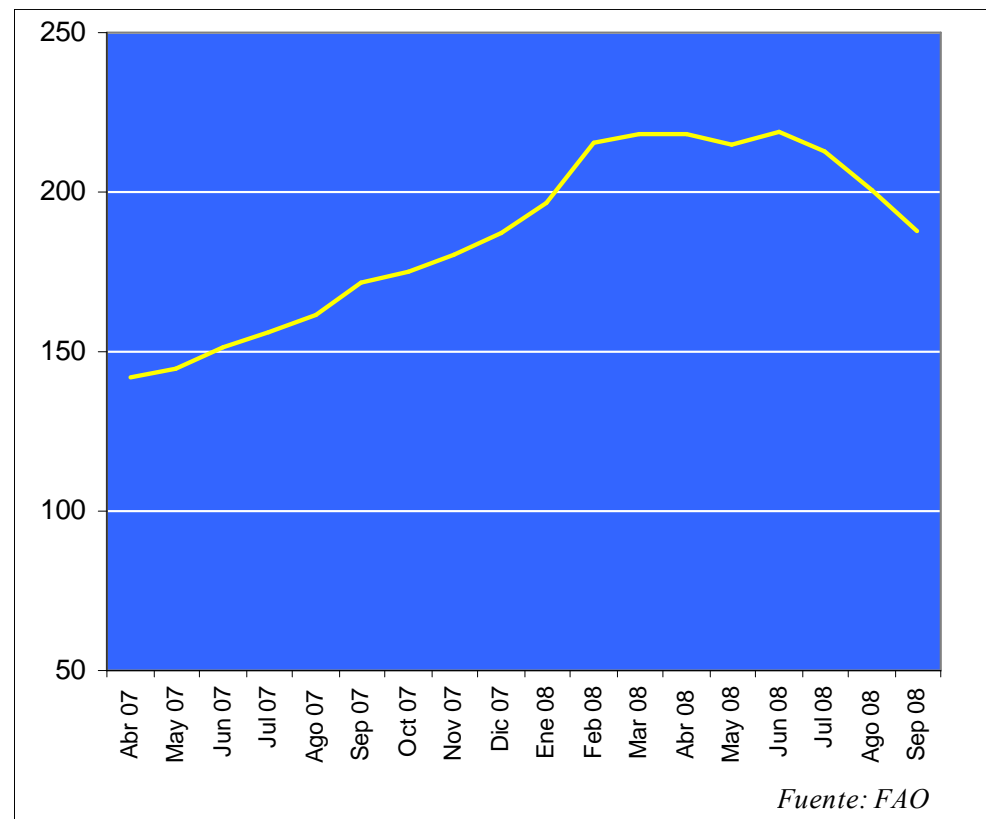
¿Qué está pasando? Materias primas



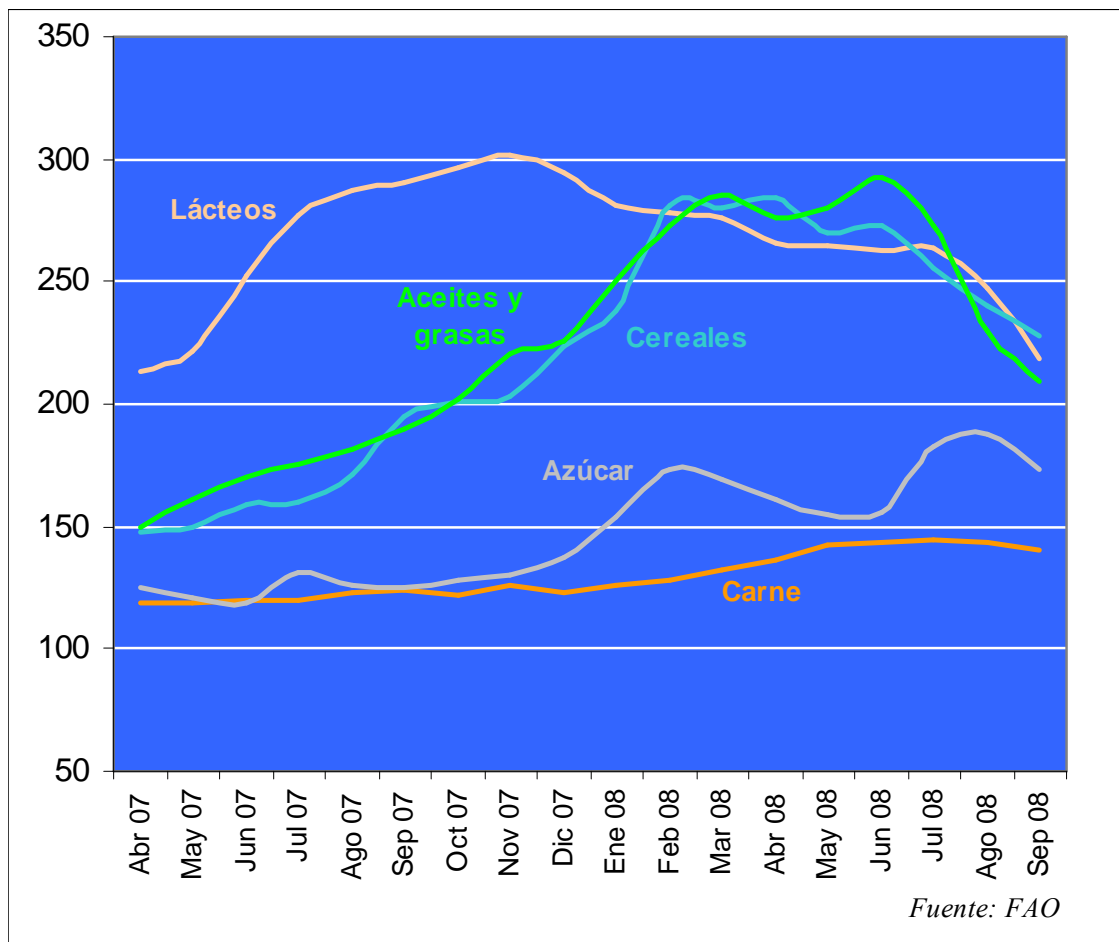
Indice FAO de precios de alimentos (2000-2007)



Indice FAO de precios de alimentos (Abr 07 – Sep 08)



¿Qué está pasando? Materias primas



¿Ha pasado lo peor?

¿Qué está pasando?

Petróleo



¿Ha pasado lo peor?

¿Qué está pasando?
Llegó la crisis





✓ Restricción del crédito

✓ Reducción del consumo¹

- -1,9% en alimentación
- - 6,8 en resto de productos

✓ Sensibilidad al precio

- Crecimiento de la marca blanca (29% -> 32%)
- Crecimiento de formatos comerciales de bajo precio

¹ Fuente: Índice del Comercio Minorista, Septiembre de 2008, INE



✓ Reducción de aranceles y barreras aduaneras:

- acuerdos internacionales (Organización Mundial de Comercio)
- acuerdos bilaterales (UE-Marruecos y otros)

✓ Mayor facilidad para la entrada de productos de terceros países en Europa (y para exportar, por nuestra parte)

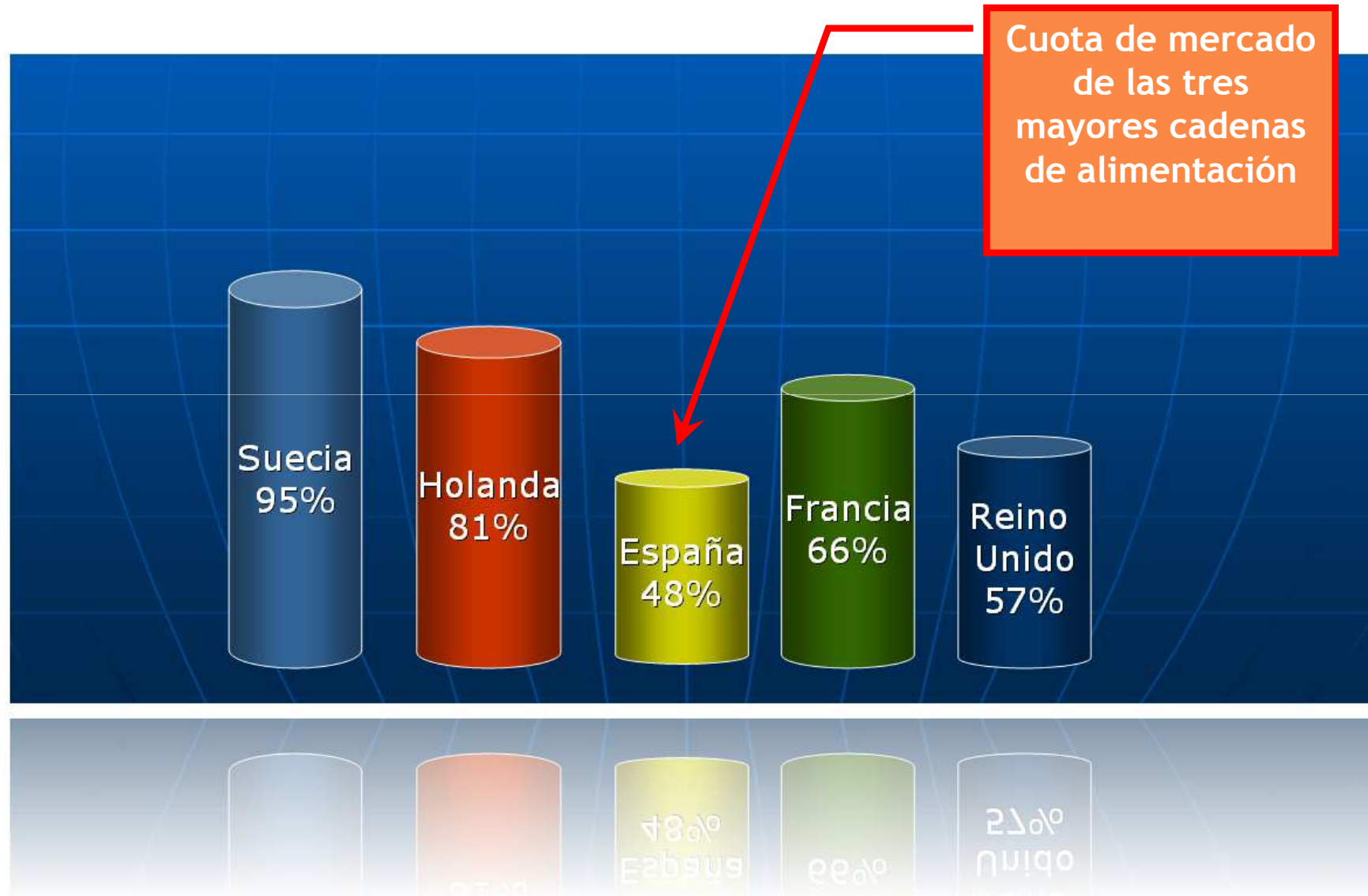
✓ Condiciones y costes desiguales

¿Qué está pasando?

Concentración de la distribución



Instituto Internacional
San Telmo





✓ Servicio

- Embarquetado
- Retirada de existencias y mermas
- Reposición

✓ Seguridad alimentaria, certificaciones y trazabilidad

✓ Colaboración para animar el lineal y vender más

✓ Garantía de suministro y simplicidad

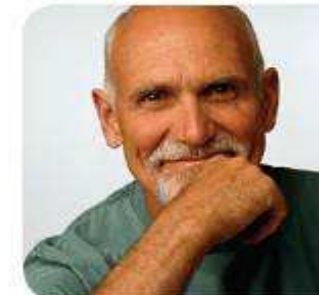
- Fiabilidad
- Pocos proveedores
- Suministro global

✓ Precio... precio... precio

¿Qué está pasando? ¿Y el consumidor?



Instituto Internacional
San Telmo







©



- Aumento de hogares unipersonales (20% frente a 7,5% en años 70)
- Menor tamaño del hogar (de 3,4 miembros en 1991 a 2,86 en 2001)
- Incorporación de la mujer al trabajo (49% frente al 22% en 1981)
- Envejecimiento de la población (Alemania 2050: 50% > 65 años)
- Vida sedentaria
- Aumento del consumo fuera del hogar
- Inmigrantes, extranjeros, ...



- Maduros**  “Estoy contento de no tener que cocinar más”
- ‘Babyboomers’**  “No tengo tiempo para cocinar”
- GenX**  “No sé cocinar”
- GenY**  “¿Qué es cocinar?”

¿Qué está pasando?

El consumidor: ¿qué quiere?



Instituto Internacional
San Telmo





1. Preocupación por la salud
2. Búsqueda de experiencias de consumo y calidad (¡sin pagar más!)
3. Productos más elaborados y fáciles de preparar, especialmente en jóvenes y hogares en los que el ama de casa trabaja fuera
4. Cae el consumo de frutas y verduras frescas y aumentan los platos preparados y las verduras listas para el consumo

Evolución consumo F y H frescas (Kg/cápita)	1992	2006
Verduras (total)	60	55
Frutas (total)	100	90
Naranjas	27	19
Mandarinas	5,5	6,5
Melocotón	7	5
Transformados	6	8,5

Fuente: MAPA, 2007

¿Qué está pasando?

El valor de la producción agraria



Instituto Internacional
San Telmo

Precios al consumo vs precios en origen 2006

Productos	Origen	Destino	Participación del agricultor en el precio
Tenera de 1ª A	3,51	13,38	26%
Cordero Pascual 1ª	5,17	10,14	51%
Cerdo 1ª	1,50	5,75	26%
Pollo fresco	1,57	2,47	63%
Conejo de granja	3,26	6,12	53%
Huevos clase M	0,57	1,20	48%
Patata	0,28	0,75	38%
Acelga	0,36	1,38	26%
Calabacín	0,48	1,78	27%
Cebolla grano de oro	0,21	0,92	22%
Judía verde plana	1,72	3,67	47%
Lechuga Romana	0,23	0,87	27%
Pimiento verde tipo italiano	0,78	2,18	36%
Tomate liso para ensalada	0,53	2,14	25%
Zanahoria	0,19	0,97	19%
Limón	0,11	1,35	8%
Manzana Golden	0,30	1,57	19%
Clementina	0,20	1,68	12%
Naranja Navel	0,16	1,30	12%
Pera de agua o blanquilla	0,36	1,54	23%
Plátano	0,36	1,84	20%
Promedio			31%

¿Dónde está el valor?



- El entorno del sector agrario: ¿qué está pasando?
- La agricultura ante el reto de competir**
- Un caso práctico: Cooperativa Castaño Santo
- A modo de conclusión

Enfoque tradicional

La comercialización es el conjunto de actividades que se necesitan para llevar un producto desde su lugar de producción al lugar de consumo



¿Cómo vendo mi producción?



CUADRO N° 1

CANTIDADES MEDIAS DISTRIBUIDAS EN RÉGIMEN DE RACIONAMIENTO POR HABITANTE Y AÑO 1939-1950 (Kgs.)

	ACEITE	AZUCAR	ARROZ	LEGUM- BRFS	PATA- TAS	TOCINC	BACA - LAO	PASTA SOPIA	CAF É	JABÓN
1941	5.82	2.99	3.48	3.06						
1942	8.44	3.21	2.97	2.88	13.13		0.24	0.25	0.37	2.67
1943	7.68	5.72	3.67	3.21	17.94	0.16	0.31	0.23	0.43	2.85
1944	9.56	7.52	3.43	2.85	22.23	0.21	0.38	0.52	0.54	2.56
1945	8.15	4.45	3.93	2.1	21.03	0.18	0.38	1.09	0.47	1.73
1946	4.49	3.57	3.48	2.28	14.95	0.06	0.65	0.69	0.34	1.67
1947	8.94	3.72	3.22	3.9	18.17	0.10	0.59	0.64	0.47	2.10
1948	9.85	3.74	4.23	3.22	23.58	0.17	0.69	0.38	0.57	2.37
1949	7.37	4.79	4.02	3.63	28.63	0.21	0.68	0.31	0.34	3.26
1950	7.99	4.17.	3.40	1.59	5.76	0.16				2.33

Enfoque de las empresas de éxito

Comercializar es
conocer qué desean los clientes y
consumidores,
producirlo y suministrarlo
con un margen de beneficios,...
y proteger todo esto, a lo largo del
tiempo, de los competidores



¿Cómo doy al mercado lo que quiere?

La agricultura ante el reto de competir ¿Hay que innovar?



Instituto Internacional
San Telmo



Yogur natural Carrefour
1,08 € / Kg



Yogur natural Danone
2,12 € / Kg



Danacol
6,15 € / Kg

VALOR DE LA MARCA

VALOR DE LA INNOVACIÓN



✓ El 95% de los nuevos productos fracasan

✓ *“La innovación atraviesa todas las fases del negocio. Puede ser innovación en diseño, en producto o en técnicas de marketing. Puede ser innovación en precio o en servicio al cliente. Puede ser innovación en la organización de la gestión o en los métodos de gestión”*

(Peter Drucker, 1954)

✓ Innovar es... **encontrar nuevas formas de ser competitivo**

- Productos
 - Procesos
 - Modelo de negocio
- } – placer, salud, conveniencia
- } – Servicio, garantía de suministro, precio, ...

¿Qué hace falta?

Aumentar la dimensión



	España	Holanda	Italia	Francia
Nº cooperativas	4.175	44	5.164	3.500
Facturación/cooperativa (MM euros)	3,4	1.026	5,27	19,2
Facturación/socio (miles euros)	15	316	35	116



- Insuficientes economías de escala, baja productividad
- Bajo poder de negociación (venta y compra)
- Clientes de imposible acceso (distribución comercial)
- Insuficiente capacidad comercial y logística
- Bajo I + D
- Dificultad de acceder al crédito
- Dependencia de intermediarios
- Dificultad de internacionalización (producción y exportación)
- ...

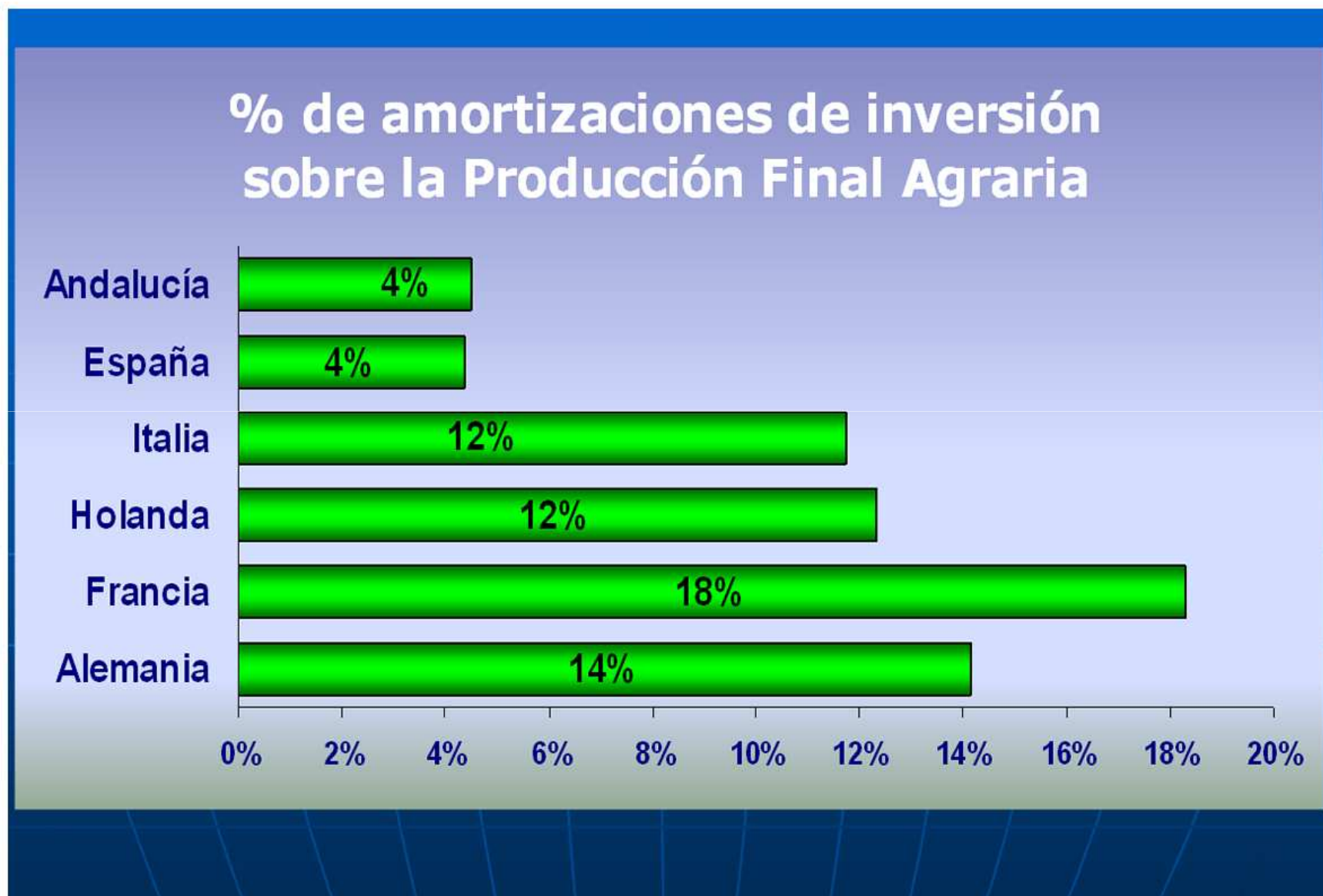


- **Cooperativa de segundo grado dirigida eficientemente.**
- **Salto a los mercados internacionales más accesibles - Llegaron a USA - conquistaron el canal Food Service (ingrediente para pizzas!!)**
- **Plantas en el Cono Sur para superar la estacionalidad**

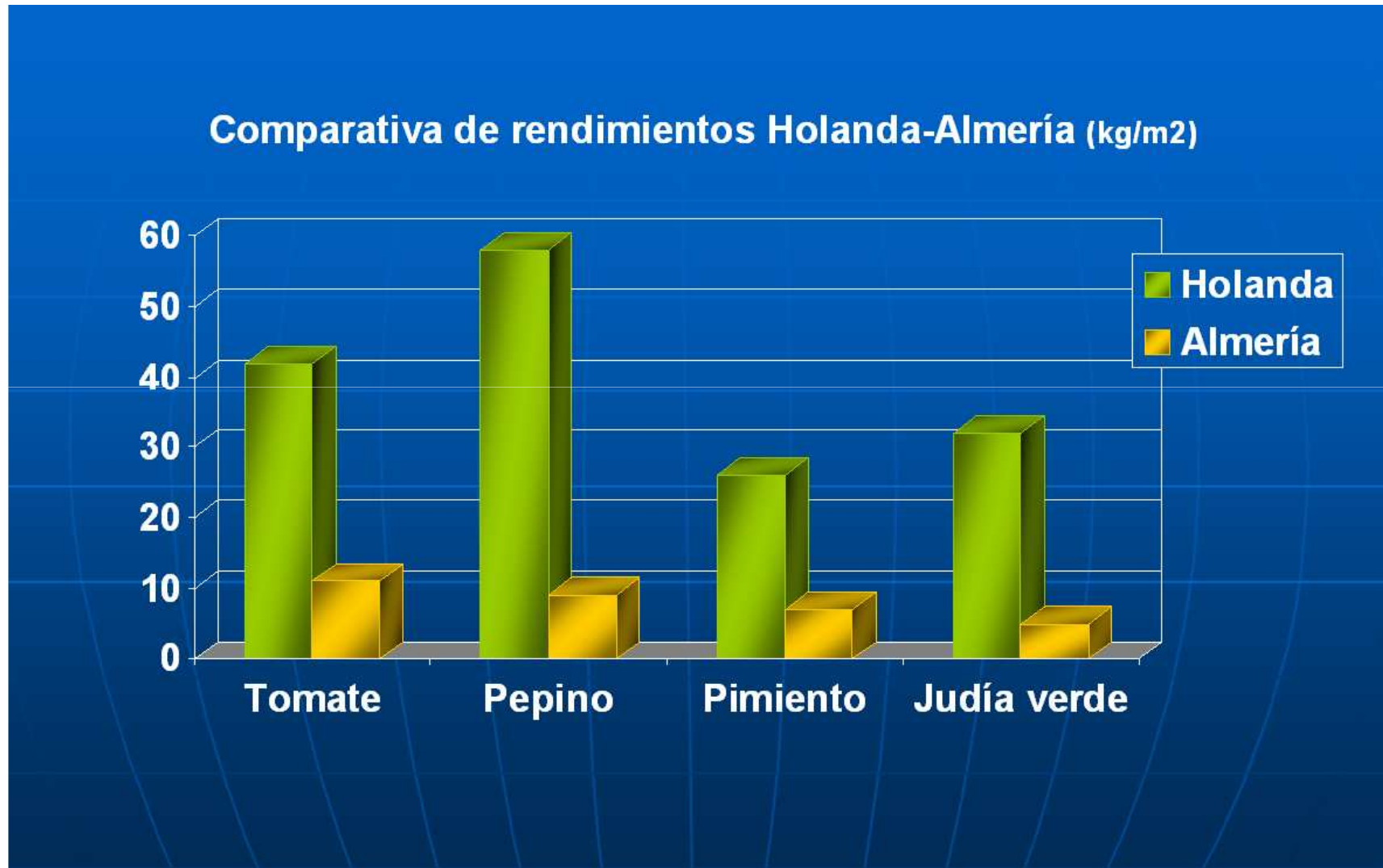
Fuente: Ganar dimensión: Una necesidad para la industria agroalimentaria española – Ejemplos prácticos (I.I. San Telmo y Rabobank)



- ✓ **Tendencia al crecimiento interno, individualista y nacional**
- ✓ **Predominio de la autofinanciación**
- ✓ **“En mi casa mando yo” – recelo a perder el control**
 - Prevención ante la entrada de nuevos socios
 - Bajo nivel de alianzas y fórmulas de cooperación
- ✓ **Complejidad de los procesos (alianzas, fusiones, adquisiciones)**
 - ¿Quién manda?
 - Integración de culturas
 - Adaptación de procesos internos



Fuente: Eurostat y Consejería de Agricultura



Fuente: Smith&Taylor, Calatrava-Requena



- ✓ **Visión de corto plazo**
 - ¿Cuánto cobro por mi cosecha?

- ✓ **Insuficiente inversión**
 - A corto plazo, pueden bajar los beneficios

- ✓ **Aversión al riesgo**
 - Mejor seguir como estamos, tampoco nos ha ido mal

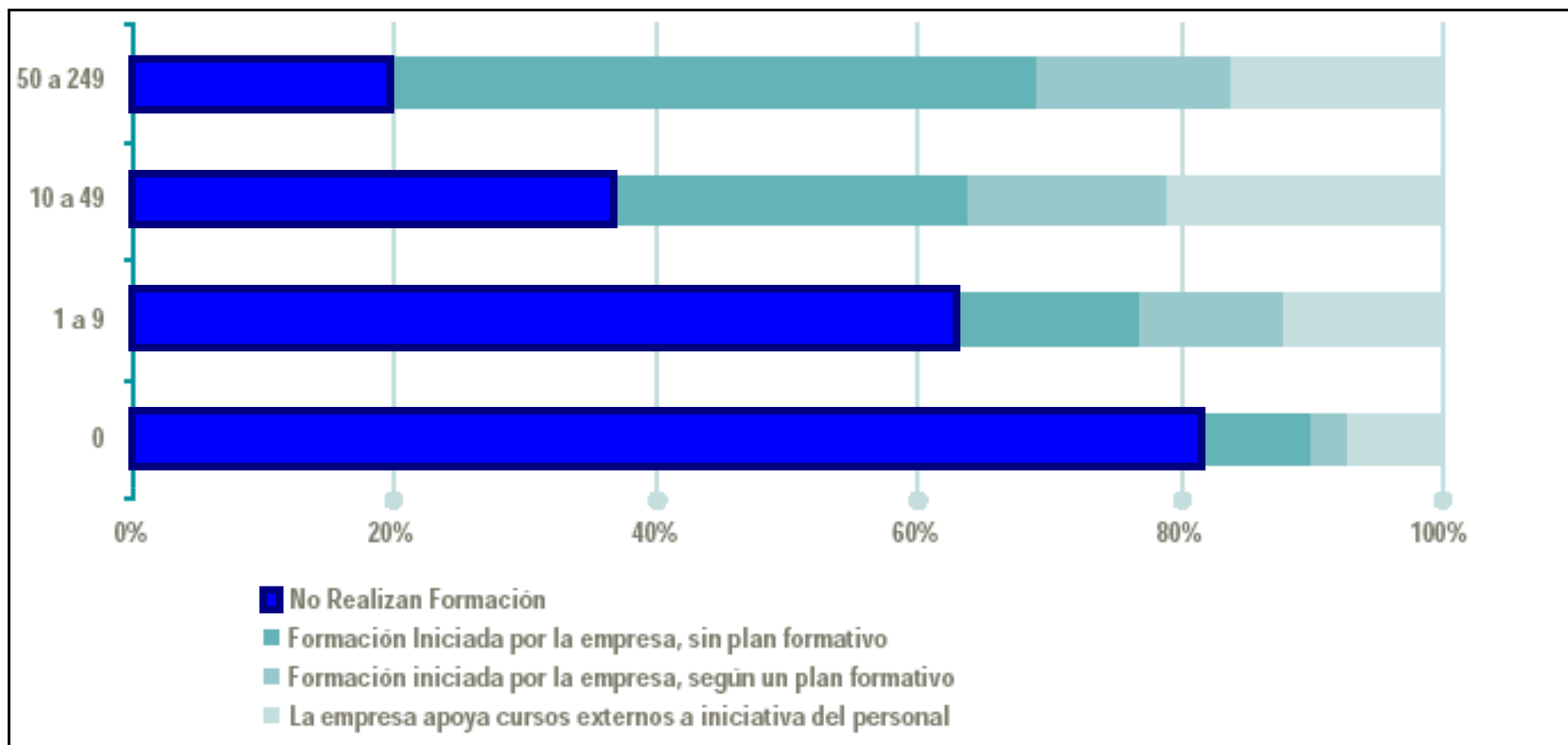
- ✓ **Ver amenazas, no oportunidades**

- ✓ **Énfasis en la producción, no en la gestión empresarial**

- ✓ **Incapacidad para atraer profesionales y talento directivo**

La agricultura ante el reto de competir

Hay que invertir en formación



Fuente: La industria alimentaria - Ganando dimensión para competir (II San Telmo y Rabobank) sobre datos de Alimarket

- Falta de tiempo
- Exceso de trabajo
- Dificultades para delegar
- Barreras mentales – percepción de necesidad



- Desconocimiento de tendencias sectoriales
- Desconocimiento de técnicas y fórmulas
- Gestión a corto plazo
- Inadecuada capacitación



- El entorno del sector agrario: ¿qué está pasando?
- La agricultura ante el reto de competir
- Un caso práctico: Cooperativa Castaño Santo**
- A modo de conclusión

- ✓ **Caso real utilizado en el I. San Telmo (nombre es ficticio)**
- ✓ **Cooperativa de segundo grado (agrupa a 2 de primer grado)**
- ✓ **Comercialización de castañas**
- ✓ **Buena capacidad de envasado instalada**
 - Pero el 90% se sigue vendiendo a granel (a intermediarios locales)
- ✓ **En 1997 se registra la liquidación a socios más baja de la historia (128 pts / kg)**
- ✓ **Se fuerza la dimisión del Consejo Rector...**



- ✓ **El nuevo Consejo Rector nombra un gerente profesional**

- ✓ **Objetivos del nuevo plan:**
 - Educar al mercado
 - Hacer marca (Castaño Santo) en los mercados de fruta
 - Obtener mejor precio (objetivo para 1998: 170 pts / kg)
 - Avanzar en la comercialización directa, envasando y saltándose a los intermediarios locales
 - Animar a otros productores de la comarca a integrarse en la cooperativa

¿Qué ocurrió en 1998 (tres meses de campaña)?

- ✓ **Acuerdo con una gran superficie para vender a 300 pts / kg:**
 - 26% de la producción
 - Cobro a 90 días
 - Menos 3,5% por comisión de venta, promociones y publicidad
 - Entrega al cliente en cinco plataformas
- ✓ **Se vende a una distribuidora de Madrid y varios mayoristas andaluces**
- ✓ **Se inicia la exportación a través de una empresa exportadora**
- ✓ **Resultado del año:**
 - Precio medio obtenido: 205 pts /kg
 - Aumentan los costes (logística, mano de obra envasado y personal, envases, ...)
 - El precio de liquidación se queda en 155 pts / kg.
 - Los demás productores de la región perciben 170 pts / kg de los intermediarios



✓ **Dificultades que habían surgido**

- Gestión de devoluciones no prevista
- Desconocimiento del mercado internacional, precios mejorables
- Falta de personal cualificado en la planta de envasado y absentismo
- Cuello de botella en esterilización (es necesario invertir 10 millones)
- Plazo real de pago: 120 días (por errores administrativos de la cooperativa)

✓ **Consecuencias:**

- Gran descontento (precio y plazo de pago)
- Se fuerza la dimisión del Consejo Rector
- Se paraliza la inversión en la esterilizadora
- Se vuelve al sistema de comercialización por intermediarios

✓ **¿ES RAZONABLE?**

✓ ¿Qué se podía haber hecho?

- Un plan a tres años en vez de a uno
- Reconocer que es un proceso de aprendizaje
- Invertir para eliminar el cuello de botella
- Crecer para reducir el impacto de los costes fijos por kilo...
- ... y para poder servir más a la gran superficie (y a otras)

✓ Problemas de Castaño Santo

- Visión exclusivamente a corto (manda el precio de liquidación)
- Incapacidad de entender la importancia estratégica
- Objetivos particulares de los socios frente a objetivos comunes
- Insuficiente liderazgo del gerente



Insuficiente visión empresarial



- El entorno del sector agrario: ¿qué está pasando?
- La agricultura ante el reto de competir
- Un caso práctico: Cooperativa Castaño Santo
- A modo de conclusión**

A modo de conclusión: ¿cómo piensa un empresario agrario?



- ✓ **Ejemplo: líder español en una variedad de fruta**
- ✓ **Tiene acuerdos con productores de semillas para lanzar nuevas variedades en exclusiva**
- ✓ **Está cambiando su enfoque – no quiere vender producto sino dar servicio**
 - Producir y también comprar producciones, para asegurar suministro y volumen y ser proveedor exclusivo de Carrefour (en el futuro a nivel europeo)
 - Nuevas variedades para animar el lineal y atraer al consumidor (en colaboración con la distribución)
 - Puede ser rentable comercializar la producción de otros más pequeños



✓ Se está planteando:

- Producir en Colombia (producir todo el año)
- Diversificar la cartera de productos y ampliar gama (para reducir riesgos de mercado, ganar cuota en su cliente, bloquear a la competencia)
- Deslocalizar la producción a Marruecos de productos intensivos en mano de obra (por ejemplo, espárragos)
- Crecer para obtener economías de escala y reducir costes y precios

✓ ¿Por qué no le preocupa la apertura comercial con Marruecos?

- Los clientes me buscan a mí, y no a los productores marroquíes...
- ... porque quieren los costes y el clima de Marruecos...
- ... con la trazabilidad, la fiabilidad, el control de calidad, la logística y la innovación de España
- Yo les doy exactamente lo que quieren.



Muchas gracias

Jose Antonio Boccherini

Departamento de Empresas Agroalimentarias

Director Académico

Instituto Internacional San Telmo

jboccherini@santelmo.org

