



V

**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

V FORO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL

Zaragoza 16 de febrero de 2016

Retos del cooperativismo agroalimentario y el papel de los jóvenes en su gobernanza

Juan Juliá Igual

Director Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social



Guión

1. Introducción. La integración en el cooperativismo europeo
2. La integración como factor de competitividad. El estudio Cajamar-UPV.
3. Asignaturas pendientes. Retos y oportunidades.
4. Modelos de crecimiento. Hacia un nuevo gobierno corporativo y el papel de los jóvenes.

1. Introducción. La integración como estrategia común

- 38.000 cooperativas agrarias, 360.000 mill € de facturación, 40% de cuota de mercado (destacan sectores lácteos, FyH, vino, aceite, cereales y carne de porcino). Según COGECA (2013) 21.769 coop. de comercialización y suministros (excluye las cumas).
- Han aumentado en general su cuota de mercado en los últimos años. Mayor cuota y presencia en la Ind. Alimentaria en Dinamarca, Irlanda, Holanda.
- Cada vez más orientadas al mercado e internacionales Cerca de 100 son o transnacionales (46) o compran de otros países (46).

Fuente: Bijman, 2012

1. Introducción. La integración como estrategia común

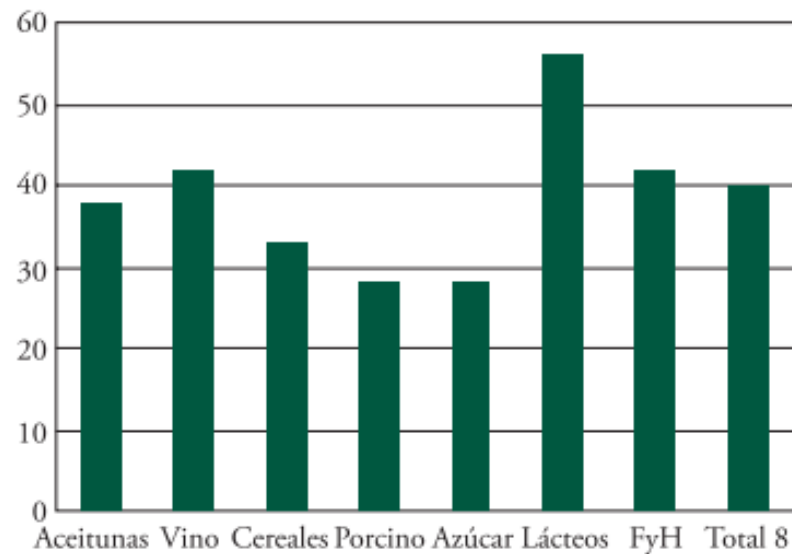
Tabla 1. Cuotas de mercado de las cooperativas en relación con la venta de tres grupos de productos hortícolas. En porcentaje

	Leche			Frutas y hortalizas			Cereales		
	1995	2003	2010	1995	2003	2010	1995	2003	2010
Austria	90	94	95	n. d	35	50	60	60	70
Bélgica	50	50	66	70-90	85	83	n. d	40	n. d
Dinamarca	93	97	96	20-25	30	50	87	80	n. d
Finlandia	94	97	97	n. d	12	40	n. d	n. d	49
France	49	37	55	35-50	45	35	75	74	74
Alemania	20	68	65	60	30	40	n. d	n. d	50
Irlanda	100	97	99	n. d	75	n. d	69	n. d	n. d
Italia	38	n. d.	42	41	n. d	50	15	n. d	27
Holanda	82	85	90	70-96	85	95	n. d	n. d	55
España		40	40		15-45	50		35	35
Suecia	99	90	100	60	45	70	75	70	n. d

Fuente: Van Dijk y Van Bekkum (1997; 2003); Juliá y Meliá Marti (2008; 2010); y Bijman *et al.* (2012a).

1. Introducción. La integración como estrategia común

Gráfico 1. Cuota de mercado de las cooperativas por sector para el conjunto de la UE

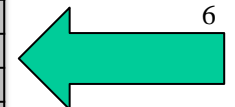
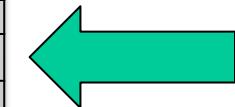
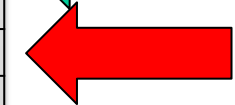


Fuente: SFC Project.

1. Introducción. La integración como estrategia común



EU Member State	Total number of Cooperatives	Total number of Members ¹	Turnover (m€)	Turnover/Number cooperatives
Belgium	301	-	3257	10,82
Bulgaria	900	-	-	-
Czech Republic	548	524	1327	2,42
Denmark	28	45710	25009	893,18
Germany	2400	1440600	67502	28,13
Estonia	21	2036	512	24,38
Ireland	75	201684	14149	188,65
Greece	550	-	711	1,29
Spain	3844	1179323	25696	6,68
France	2400	858000	84350	35,15
Croatia	613	10734	167	0,27
Italy	5834	863323	34362	5,89
Cyprus	14	24917	62	4,43
Latvia	49	-	1111	22,67
Lithuania	402	12900	714	1,78
Luxembourg	55	-	-	-
Hungary	1116	31544	1058	0,95
Malta	18	1815	204	11,33
Netherlands ¹	215	140000	32000	148,84
Austria	217	306300	8475	39,06
Poland	136	-	15311	112,58
Portugal	735	-	2437	3,32
Romania	68	-	204	3,00
Slovenia	368	16539	705	1,92
Slovakia	597	-	1151	1,93
Finland	35	170776	13225	377,86
Sweden	30	160350	7438	247,93
United Kingdom	200	128931	6207	31,04



1. Introducción. La integración como estrategia común

- Sitúa ya 4 grandes coop. en el, **TOP 10 mundial** Bay Wa (5), Friesland-Campina (6), Vion Food (7), Arla foods (9). (O. Van Bekkum, 2013).
- **TOP 100 mundial:**62 Europa, 20 EE.UU., 5 Oceanía, 4 Canadá, 3 Brasil, 3 Asia y 1 Argentina.
- TOP 100 creció 10% en 2012.
- Europa tiene el mayor número y facturación en grandes cooperativas (Fuente: O. Van Bekkum, 2013).

Introducción. La integración como estrategia común

- La Comunicación de la Comisión de 2010 (sobre la nueva PAC, para el horizonte 2020).

“No se mejorará si no se invierte la tendencia a la disminución de los productores en su participación en el valor añadido generado en la cadena alimentaria”

- Informe Batzeli (2009) ante la Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural del Parlamento Europeo:
 - ***Reequilibrar al productor en la cadena de valor alimentaria.**
 - ***Mayor control sobre los márgenes en los precios alimentarios.**

Introducción. La integración como estrategia común

- Informe Bijman (Comisión Europea, 2012). Apoyo a las cooperativas agrarias: “ las cooperativas agroalimentarias tienen una gran relevancia a la hora de ayudar a los agricultores a obtener una mayor cuota de valor añadido en la cadena alimentaria”

Introducción. La integración como estrategia común

TOP 5

UE, 2012 (1)			ESPAÑA, 2012 (2)	
<u>Nombre</u>	<u>País</u>	<u>Volumen negocio, millones de €)</u>	<u>Nombre</u>	<u>Volumen negocio, millones de €</u>
Bay Wa	Alemania	10.680	COREN	980
Friesland-Campina	Países Bajos	10.324	Coop AN	665
Vion	Países Bajos	9.490	D coop	541
Arla Foods	Suecia-Dinamarca	8.460	Anecoop	508
SUDZUCKER	Alemania	7.879	COVAP	358
DANISH CROWN	Dinamarca	7.573		

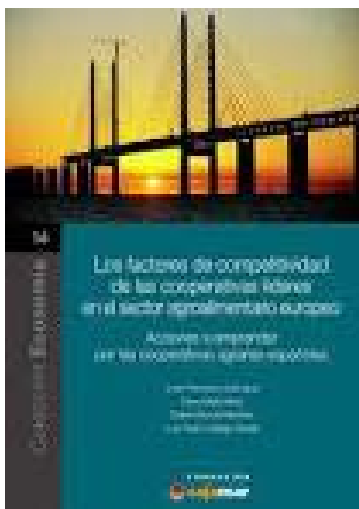
Fuente: (1) O. Bekkum. 2013
 (2) Cooperativas Agroalimentarias de España, 2012

Introducción. La integración como estrategia común

Nº	Coop.	País	Actividad	m €
1	Bay Wa	Alemania	Suministros	15.957
2	Friesland-Campina	Holanda	Láctea	11.418
3	Arla Foods	Dinamarca	Láctea	9.887
4	DLG	Dinamarca	Suministros	7.939
5	Danish Grow	Dinamarca	Cárnica	7.844
6	Agravis	Alemania	Suministros	7.504
7	Vio Food	Holanda	Cárnica	7.033
8	Invivo	Francia	Suministros	6.138
9	Kerry Group	Irlanda	Láctea	5.836
10	DMK	Alemania	Láctea	5.310

2. La integración como factor de competitividad.El estudio Cajamar-UPV

- Estudio de casos de éxito en Dinamarca, Holanda e Irlanda
- Se trataba de analizar grandes grupos cooperativos agroalimentarios del sector lácteo, cárnico y FyH, muchos de ellos en el TOP 25 UE.
- Objetivo: Identificar factores determinantes de su competitividad.



2. La integración como factor de competitividad. El estudio Cajamar-UPV

Top 100 Cooperativas Agroalimentarias Europeas (2006, 2013)

Puesto	Cooperativa	País	Sector	Facturación (2006) Millones €	2013
3°	Danish Crown (4° 2013)	Dinamarca	Cárnico	6.507	7.844
4°	Arla Foods (3° 2013)	Dinamarca	Lácteo	6.100	9.887
8°*	Kerry Group (9° 2013)	Irlanda	Lácteo	4.650	5.836
14°	DLG (4° 2013)	Dinamarca	Suministros	2.323	7.504
16°	FloraHolland (13° 2013)	Holanda	Hortofrutícola	2.136	4.350
17°	Irish Dairy Board	Irlanda	Lácteo	2.047	2.100
25°	Aalsmeer	Holanda	Hortofrutícola	1.750	-*
34°	The Greenery	Holanda	Hortofrutícola	1.448	1.293
70°	Agrifirm	Holanda	Suministros	580	2.532

Fuente: Van Bekkum (2007), www.nyenrode.nl/nice

*FloraHolland y Aalsmeer se fusionaron en Enero de 2008. *COGECA (2013)*

2. El estudio Cajamar-UPV

Conclusiones del estudio

- Todas han hecho del crecimiento parte de su estrategia.
- No existe un modelo único, pero cada una tiene su propio modelo de crecimiento.
 - Creación de sociedades mercantiles.
 - Compra de empresas de diferentes tipo jurídicos.
 - Diversificación e internacionalización de negocio.
- En general existen pocas ayudas y se centran más al apoyo a las estrategias de integración que al proceso. **Se apoya la creación de valor.**
- La permanente conexión al mercado en todos sus planes como elemento neurálgico.

¡¡ Y han mejorado sus sistemas de gobierno ,más profesionales ¡¡

3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

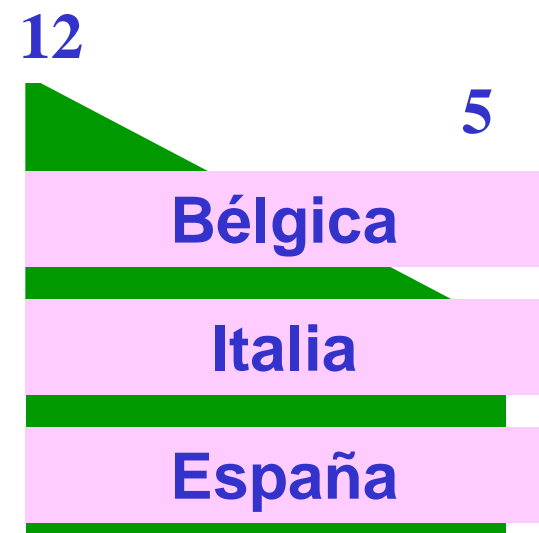
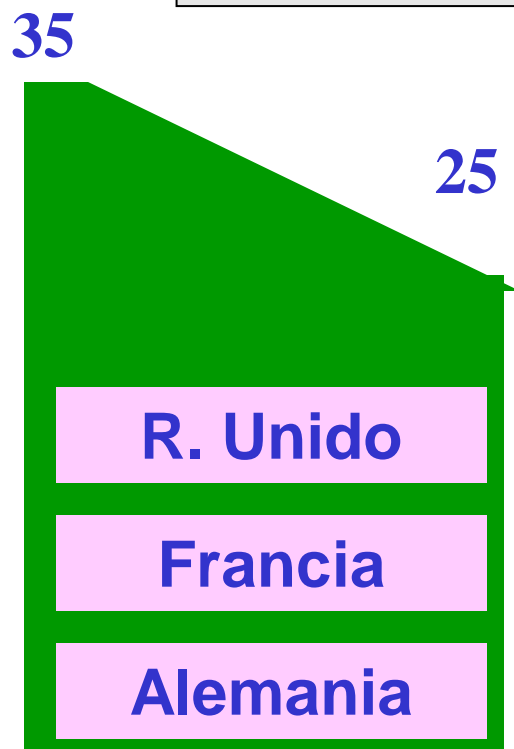
- ❖ La dimensión es un factor claro de competitividad.
- ❖ La innovación es lo que distingue a los líderes.
(Steve Jobs)
- ❖ La colaboración económica como respuesta a la dimensión y la innovación (cooperativa y abierta).
- ❖ La profesionalización del gobierno y dirección cooperativa
La incorporación de profesionales y de jóvenes formados y con talento en los órganos de dirección ayudara a ello.

Facturación media de las cooperativas agrarias en la UE

900 (millones de €)



Facturac. media
- UE-28: 9,5 millones €
- España: 6,5“



3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

- ❖ Dimensión: aumentar la competitividad.
- ❖ Innovación: fortalecer el triángulo del conocimiento para responder a las nuevas demandas.
- ❖ Diversificación: Reducir riesgo y captar más valor.
- ❖ Internacionalización: ampliar mercados.
- ❖ Visión de la crisis como oportunidad.

3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

Algunos datos sobre la innovación en España.

- Nuestra intensidad innovadora es tan sólo del 1% s/ventas (en las empresas >250 trabajadores, 1,3%).
- Está muy relacionada con la I+D, que es baja 1,24% PIB, frente al 2,4% PIB de la OCDE, USA 2,9%, Alemania 2,7% (de 2010 al 2013 bajó -30% en España).

3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

- Influye negativamente además:
 - Baja cultura innovadora.
 - Baja dimensión empresarial.
 - Especialización productiva.
- Pero todos los sectores pueden ser intensivos en conocimiento:
 - USA → ABACO > 3/4 PIB
 - ALEMANIA → ABACO 3/4 PIB
- Y su sector agroalimentario es de ese orden (en Alemania incluso algo mayor).
 - ESPAÑA → ABACO 55% PIB
 - ABACO → AGRICULTURA 30% PIB

3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

Algunos datos sobre la innovación en nuestro Agro y Cooperativas.

...”Invertir en conocimiento produce siempre los mejores beneficios” Benjamin Fraklin

INTENSIDAD DE INNOVACIÓN % VENTAS		
AÑO	2008	2011
TOTAL EMPRESAS	(20,81) 0,95	(16,57) 0,91
Alimentación, Bebida, Tabaco	(31,05) 0,91	(28,07) 0,67
Agricultura, Ganadería y Pesca	(19,1) 0,71	(10,89) 0,60

Fuente INE 2012 (% empresas)

3. Asignaturas pendientes, retos y oportunidades.

Algunos datos sobre la innovación en nuestro Agro y Cooperativas.

...”Invertir en conocimiento produce siempre los mejores beneficios” Benjamin Franklin

INNOVACIÓN COOPERATIVAS		
AÑO	2008	2011
Participación en Proyectos I+D	14,46%	19,3%
Cuenta con una unidad de I+D	5%	5%

Fuente INE 2012

¿Cómo Innovan?

Su innovación tecnológica responde más a requerimientos externos que a una actividad proactiva (innovación pasiva).

4. Modelos de crecimiento. Hacia un nuevo gobierno corporativo

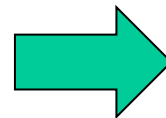
En la UE, los modelos de crecimiento son dispares, los cuales se desarrollan de forma paralela a las Fusiones y adquisiciones.

- **Cooperativas tradicionales:** en las que rigen sin excepción los principios cooperativos de la ACI, tal y como los conocemos.
- **Cooperativas con participación de inversores externos:** en las que se admite la entrada de inversores no socios, que ven remunerada su inversión en forma de interés o a partir de los resultados,
- **Cooperativas con filiales** o subsidiarias: en las que se integran inversores no socios.
- **Cooperativas con participaciones transmisibles,** también llamadas Cooperativas de Nueva Generación: estas cooperativas no basan la entrada de capital en nuevos inversores (aunque también puede haberlos con carácter minoritario), sino en nuevas aportaciones efectuadas por los socios.
- **Cooperativas PLC:** que vamos a denominar **cooperativas sociedad anónima**. Son cooperativas que han creado una sociedad de capital, normalmente una sociedad anónima, para el desarrollo de la actividad de la cooperativa, convirtiéndose los socios de la cooperativa en socios de la sociedad mercantil, aunque continúan siendo socios de la cooperativa, la cual no se extingue.

4. Modelos de crecimiento. Hacia un nuevo gobierno corporativo y el papel de los jóvenes

Hacia un nuevo modelo de gobierno cooperativo para una mayor operatividad y agilidad en la toma de decisiones en un entorno cambiante y altamente competitivo

- Más capacidad
- Más competencia
- Más compromiso
- Más confianza



Directivos y Rectores
profesionales con
Formación,
Experiencia y alto
compromiso social

La incorporación de jóvenes formados comprometidos y con talento ayudara a ello

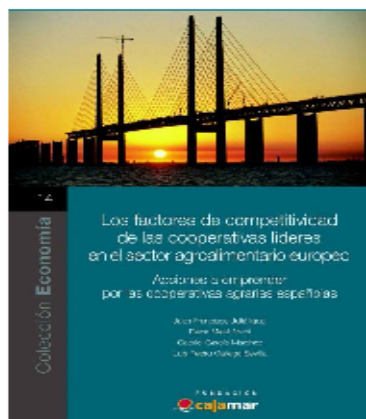


Publicaciones de Cajamar Caja Rural

Publicaciones Periódicas

Serie Temáticas

Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo.



Autor/es:

Juan Francisco Juliá Igual; Elena Meliá Martí; Gabriel García Martínez; Luis Pedro Gallego Sevilla

Fecha de publicación:

Junio de 2010

Serie:

Economía

ISBN:

978-84-937759-3-3

Depósito Legal:

SE-3381-2010