

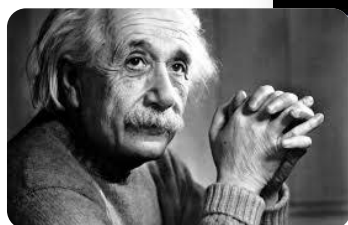
“La gestión de la innovación en las cooperativas agroalimentarias”

D. José Antonio Domínguez Andreu,
Director-Gerente del Centro de Investigación y
Tecnología Agroalimentaria de Aragón - CITA

Zaragoza, 7 de abril de 2016 , 12:00 h.:



- ✓ Si es tan buena la idea, ¿cómo es posible que no se le haya ocurrido antes a nadie?
- ✓ No es parte de tu trabajo .
- ✓ Yo no quiero ser negativo, pero...
- ✓ Hemos venido funcionando bien así durante mucho tiempo.
- ✓ ¿Alguien más lo ha intentado de ese modo?
- ✓ No lo tengo claro...
- ✓ ¡Seamos realistas!
- ✓ ¡Cuidado, cuidado, no vayamos a organizar un caos...!



No es nueva ¡¡.. ha existido siempre.

NO es exclusiva de unos pocos ...

Parece que solo esta relacionada con la innovación tecnológica...



*"La **innovación** es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización, de **manera continua**, y **orientados al cliente**, consumidor o usuario".*
(J.A. Schumpeter)

IV CONGRESO DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ARAGON



En la gama de productos y servicios,

En los procesos
productivos



en la organización
y en la gestión



en la cualificación de
nuestros profesionales y
socios





Los cambio continuo y la evolución es parte de la vida...

Lo único diferente es que se los cambios sean multiplicado exponencialmente y se han acelerado...

Lo novedoso dura menos .. Esto nos cambia las reglas de juego continuamente...

Por tanto la **innovación** tiene que ser parte de nuestra **estrategia** y **sistémica**



El innovador ve el cambio y lo busca como una **oportunidad**.


DRUCKER, Peter F., *La innovación y el empresario innovador*, Edhasa, Barcelona, 1986, p. 42.

Análisis continuo de las tendencias de nuestro entorno de negocio



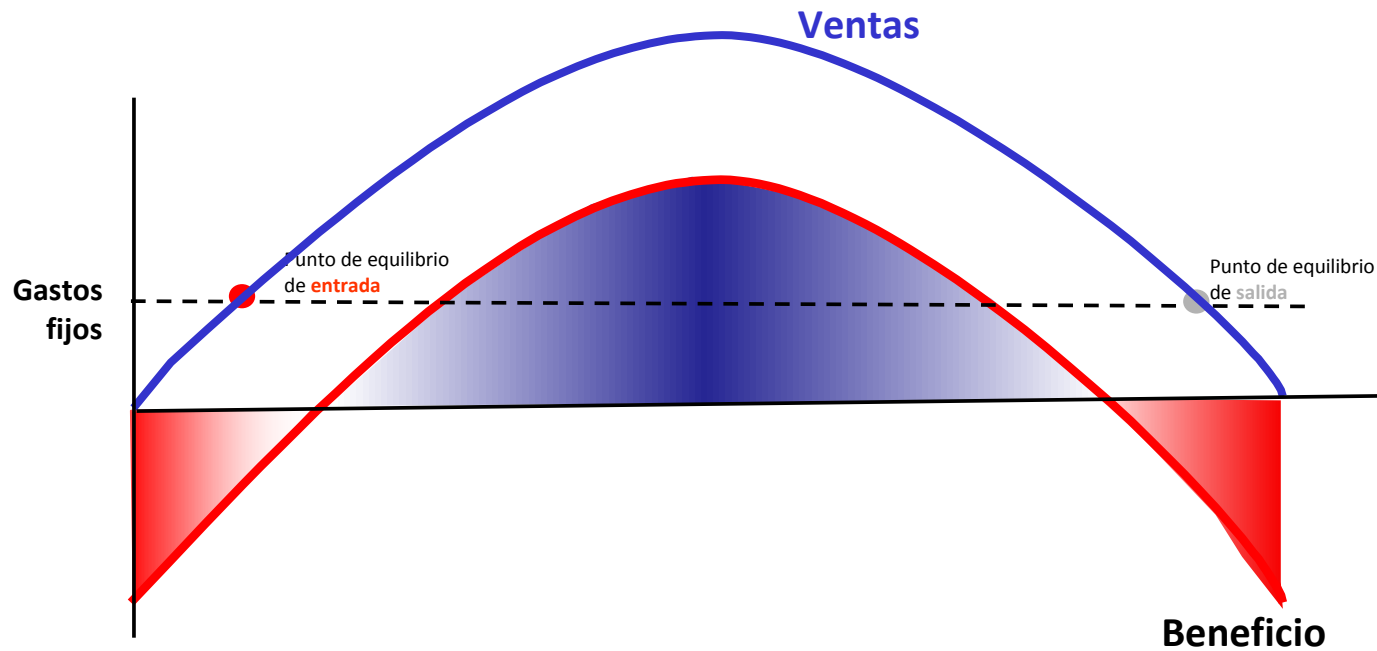
Desde el punto de vista de la dirección de las cooperativas el **conocimiento del entorno**, en un mundo cada vez **más complejo y cambiante**, origina una necesidad cada vez más acuciante de **información** para la **toma de decisiones**, tanto para **atacar** nuevos mercados, como para **proteger** a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad.

Nuestra **estrategia de innovación** tiene que estar **alineada** con la estrategia global de nuestra cooperativa y forma parte de nuestra **cultura innovadora**.

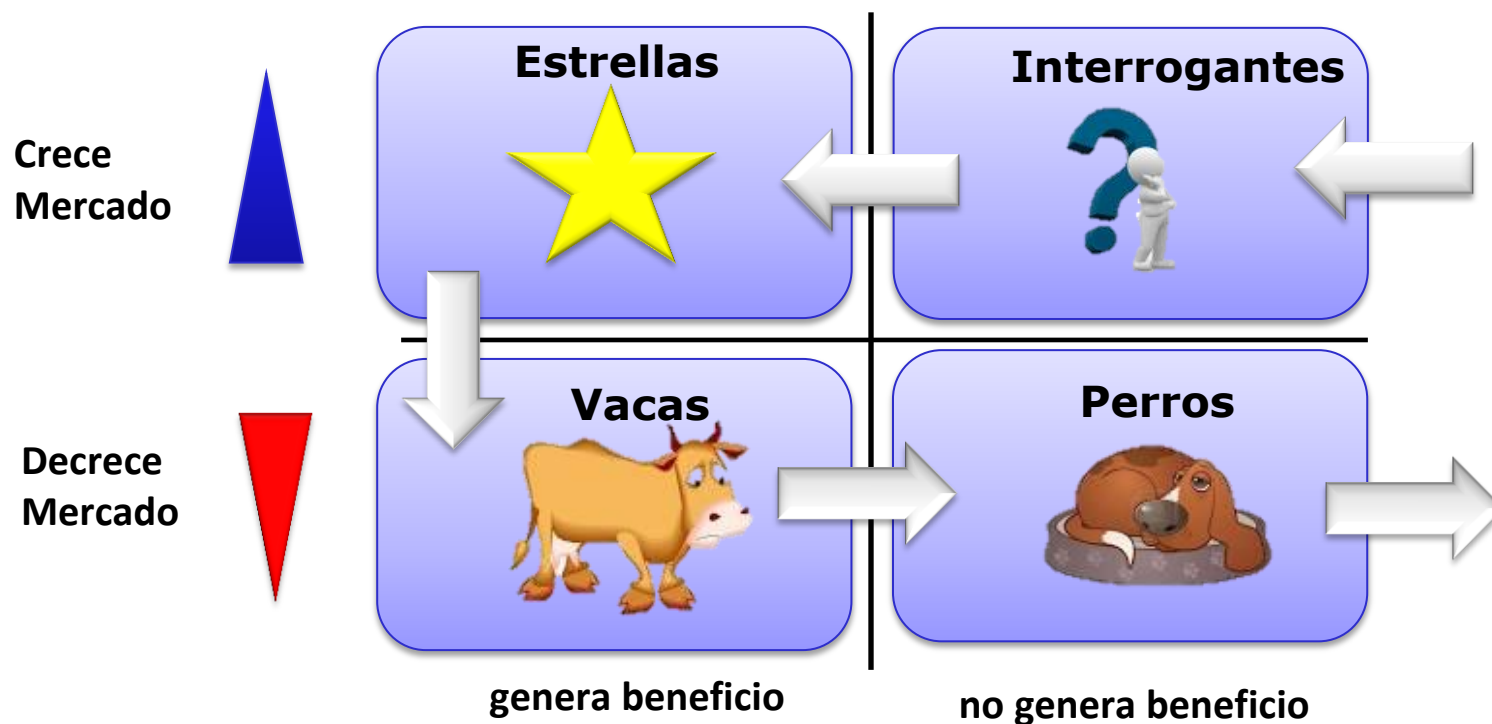
- 
- ✓ Estrategia innovadora ofensiva o de líder tecnológico
 - ✓ Estrategia innovadora defensiva. Seguidor tecnológico
 - ✓ Estrategia imitativa
 - ✓ Estrategia oportunista.
 - ✓ Estrategia dependiente.
 - ✓ Estrategia tradicional

Tenemos que ser **conscientes y coherentes** con nuestro posicionamiento. Todo ellos suponen un modo de trabajo específico y profesionalizado y nuestro recursos.

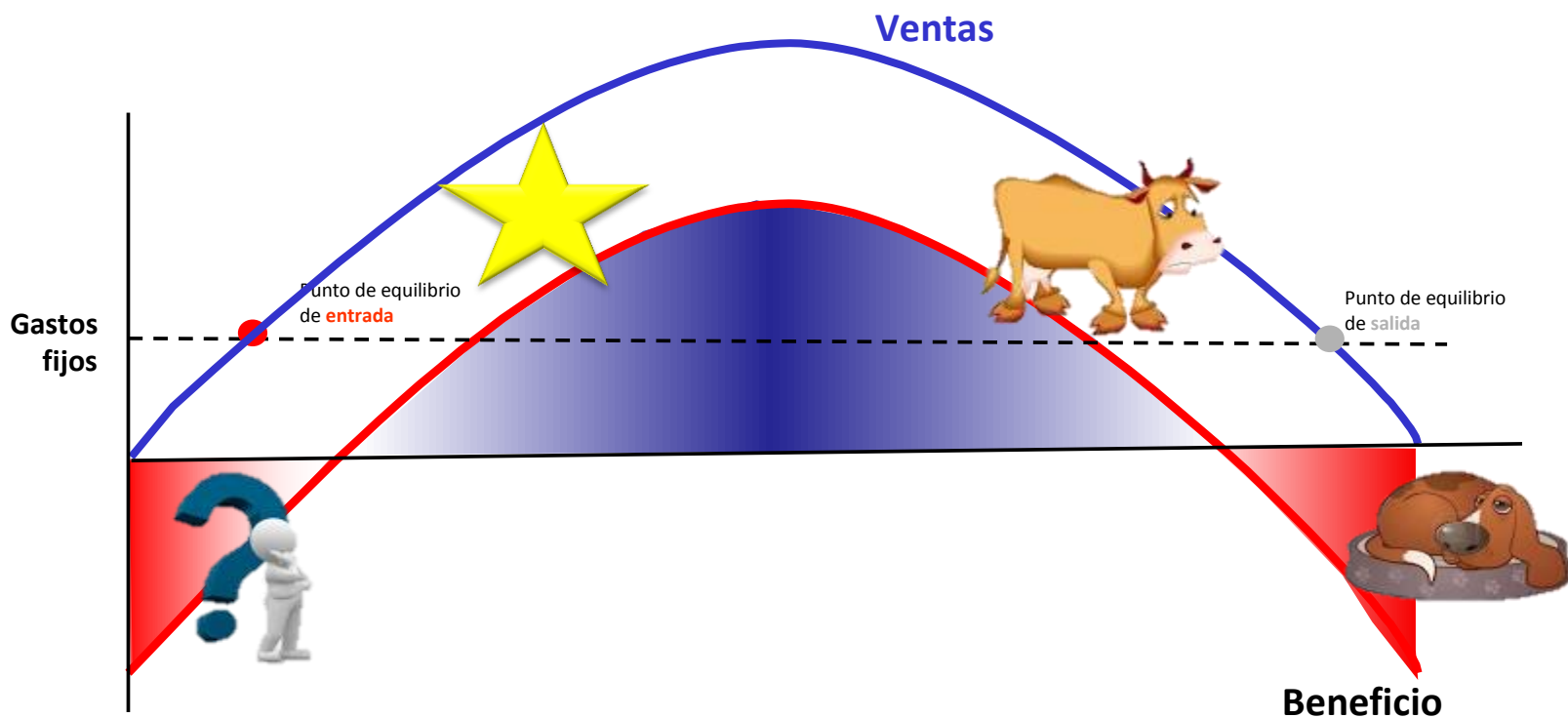
El ciclo de vida de los negocios



La matriz Producto-Mercado de Boston Consulting Group

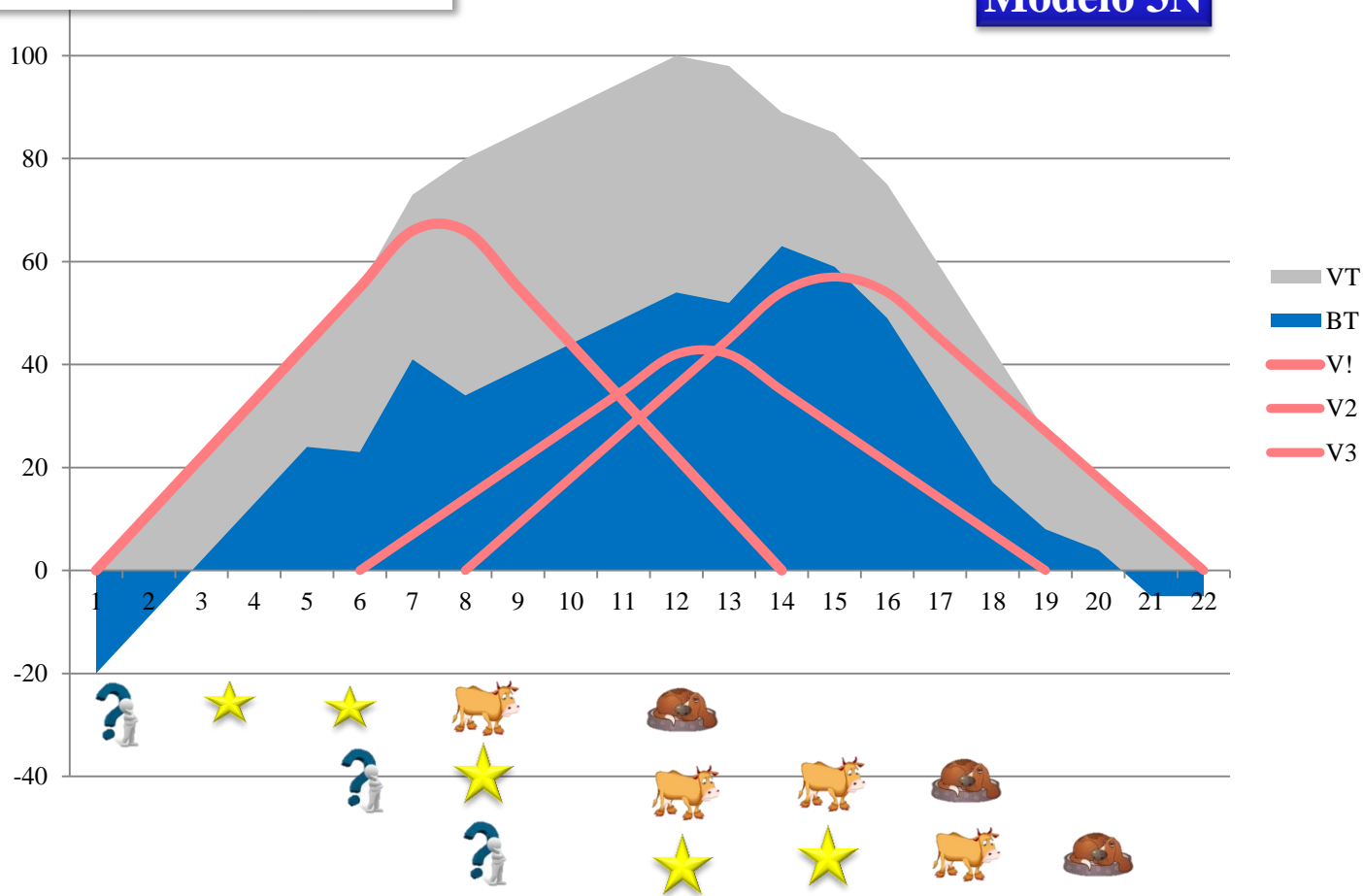


El ciclo de vida de los negocios y la Matriz Boston Consulting G




La empresa multi-negocio

Modelo 3N



La estrategia de innovación tiene como objetivos

La **sostenibilidad de nuestra cooperativa**, dependerá de nuestra capacidad de :

- 
- ✓ Mantener el espíritu emprendedor en la generación constante de negocios «interrogantes».
 - ✓ De gestionar el crecimiento de los negocios «estrella».
 - ✓ De ser eficientes en ordeñar los negocio «vaca»,
 - ✓ y de matar a los negocios «perro»

Herramienta de Generación de Modelos de negocio - BM CANVAS



Se compone de **9 bloques** que representan las áreas clave de una empresa y que debemos analizar en el diseño de nuestro modelo de negocio:

Basado en la propuesta de valor que hacemos a cada segmento de cliente

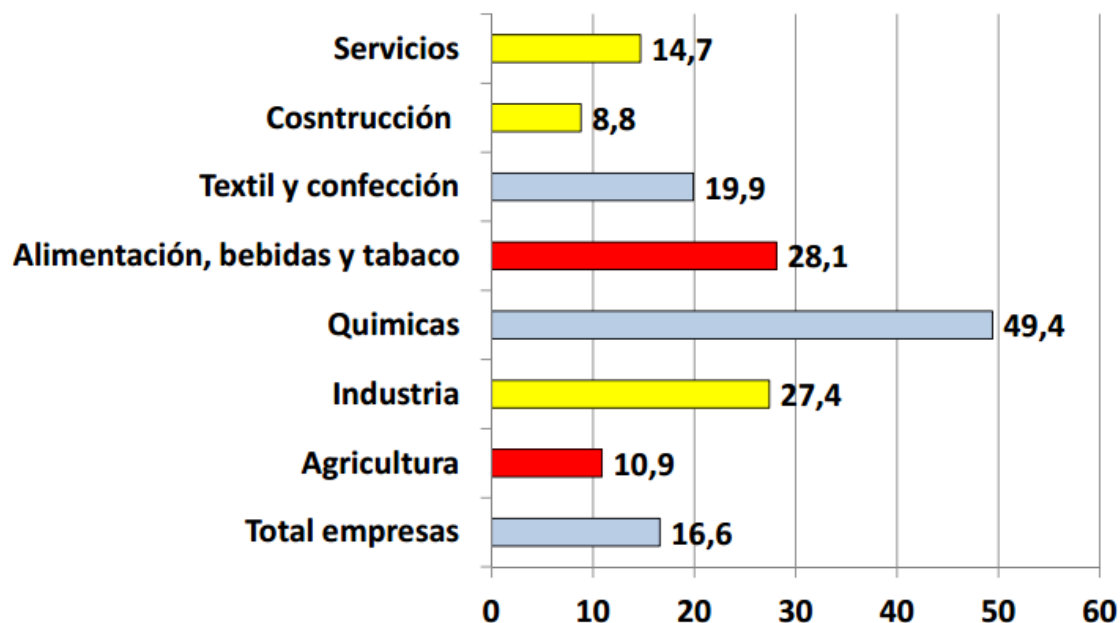
<http://www.businessmodelgeneration.com/>



La innovación tradicional sin perder su importancia comienza a dar paso a la denominada **innovación de las experiencias**, en la que el centro de atención de la innovación trasciende el producto y los procesos y se traslada al entorno experiencial y **el valor** se crea conjuntamente entre **la empresa y el consumidor**.

Empresas innovadoras (% sobre total). 2009-2011

COTEC 2013



IV CONGRESO DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ARAGON

◀ ÍNDICE

EMPRESAS INNOVADORAS Y GASTO TOTAL EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA POR RAMAS DE ACTIVIDAD. 2012

Ramas de actividad	Nº empresas con innovación tecnológica	% Sobre el total empresas	Gastos totales en innovación (miles €)	% Gastos sobre el total
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	592	2,8	118.045	0,9
Industrias extractivas y del petróleo	94	0,5	151.300	1,1
Alimentación, bebidas y tabaco	1.483	7,1	562.011	4,2
Textil, confección, cuero y calzado	566	2,7	125.198	0,9
Madera, papel y artes gráficas	588	2,8	113.546	0,8
Química	627	3,0	345.523	2,6
Farmacia	146	0,7	1.127.623	8,4
Caucho y plásticos	527	2,5	200.061	1,5
Productos minerales no metálicos diversos	362	1,7	108.340	0,8
Metalurgia	171	0,8	138.706	1,0
Manufacturas metálicas	995	4,8	248.050	1,8
Productos informáticos, electrónicos y ópticos	281	1,3	217.300	1,6
Material y equipo eléctrico	300	1,4	312.960	2,3
Otra maquinaria y equipo	746	3,6	328.308	2,4
Vehículos de motor	307	1,5	1.545.221	11,5
Otro material de transporte	116	0,6	839.644	6,3
Muebles	319	1,5	34.676	0,3
Otras actividades de fabricación	174	0,8	66.402	0,5

Ramas de actividad	Nº empresas con innovación tecnológica	% Sobre el total empresas	Gastos totales en innovación (miles €)	% Gastos sobre el total
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	163	0,8	19.067	0,1
Energía y agua	155	0,7	258.341	1,9
Saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	142	0,7	50.219	0,4
Construcción	1.291	6,2	193.156	1,4
TOTAL INDUSTRIA	8.261	39,7	6.792.496	50,7
Comercio	3.199	15,4	508.598	3,8
Transportes y almacenamiento	803	3,9	380.861	2,8
Hostelería	673	3,2	27.817	0,2
Información y comunicaciones	1.411	6,8	2.059.232	15,4
Actividades financieras y de seguros	379	1,8	738.914	5,5
Actividades inmobiliarias	82	0,4	17.594	0,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1.586	7,6	2.294.242	17,1
Actividades administrativas y servicios auxiliares	754	3,6	81.768	0,6
Actividades sanitarias y de servicios sociales	1.385	6,7	150.359	1,1
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	247	1,2	14.123	0,1
Otros servicios	152	0,7	33.144	0,2
TOTAL SERVICIOS	10.671	51,3	6.306.652	47,0
TOTAL EMPRESAS	20.815	100,0	13.410.348	100,0

Nota: Empresas innovadoras tecnológicamente en el periodo 2010-2012.
Fuente: INE, Encuesta sobre Innovación en las Empresas.

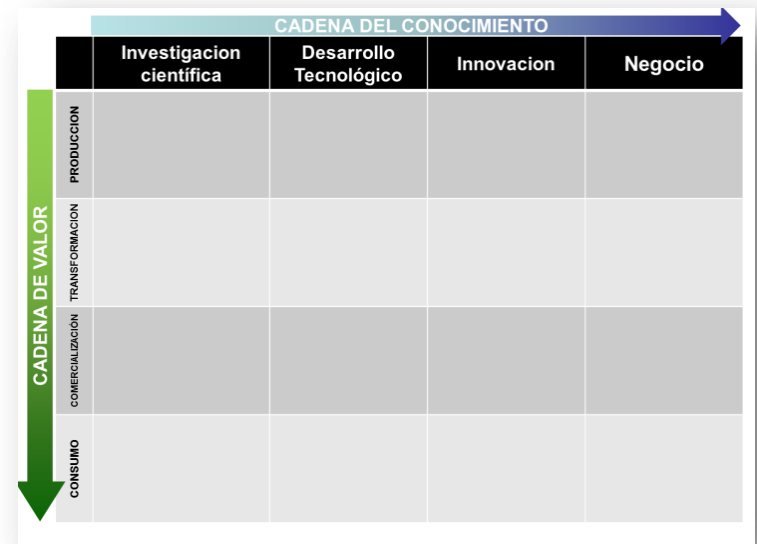
INDICADORES DEL SISTEMA ESPAÑOL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2014

69

1ª fase: Posicionamiento estratégico y funcional del de los agentes economicos y sociales

Utilizaremos la Matriz de Conocimiento –Valor del sistema Agroalimentario (Matriz K&V Agrofood)

- Localización de agentes y stakeholders (públicos y privados).
- Identificación de roles y funciones.
- Puntos de encuentro (duplicidades vs colaboraciones)
- Espacios vacíos.
- Procesos de flujo y transferencia del Conocimiento y su eficiencia.



CADENA DEL CONOCIMIENTO

Investigación
científica

Desarrollo
Tecnológico

Innovación

Negocio

PRODUCCIÓN

TRANSFORMACIÓN

COMERCIALIZACIÓN

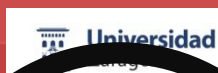
CONSUMO

CADENA DE VALOR



Analizamos los
punto de
encuentro

IAINNOVA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN



Analizamos los
espacios vacíos

IAF INSTITUTO
ARAGONES DE
FOMENTO

CTA



Analizamos los
flujos de
transferencia



cita

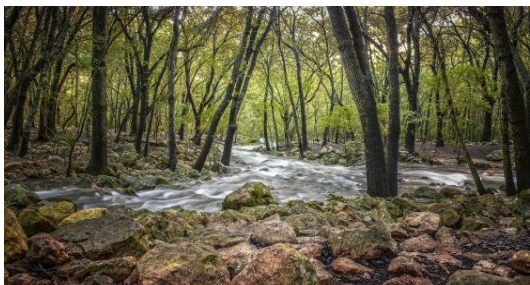
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA
AGROALIMENTARIA DE ARAGÓN



Economía agroalimentaria



Sanidad Vegetal



Recursos Forestales



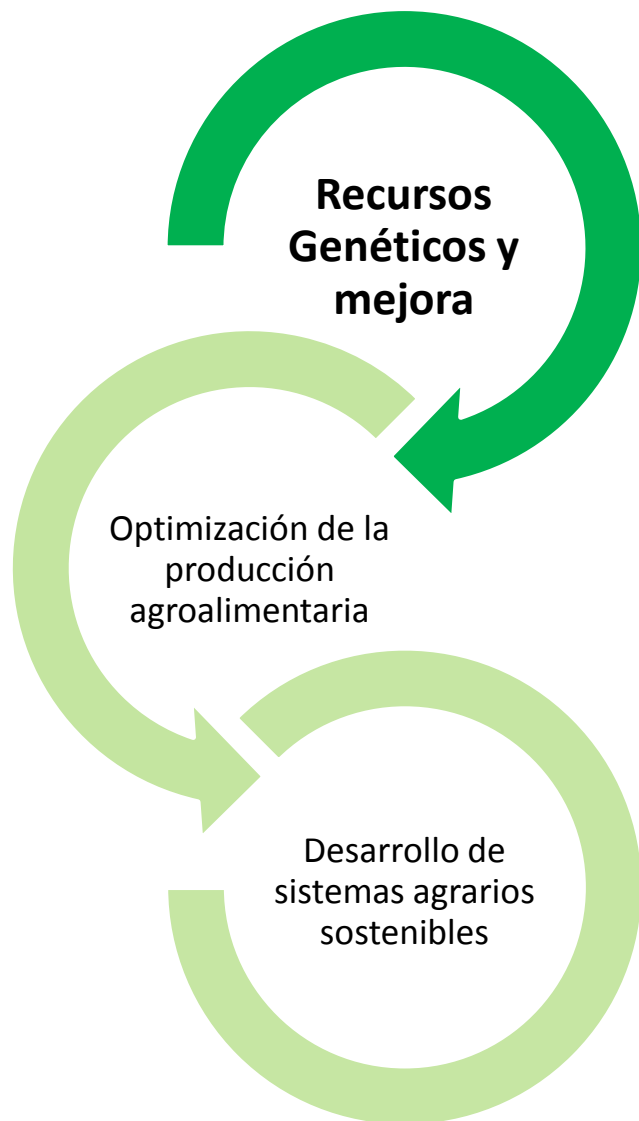
**Producción y Sanidad
Animal**



Suelos y Riegos

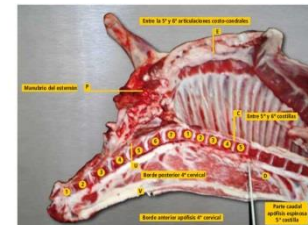
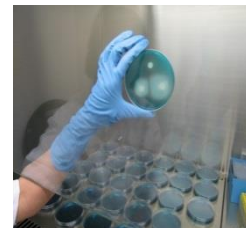
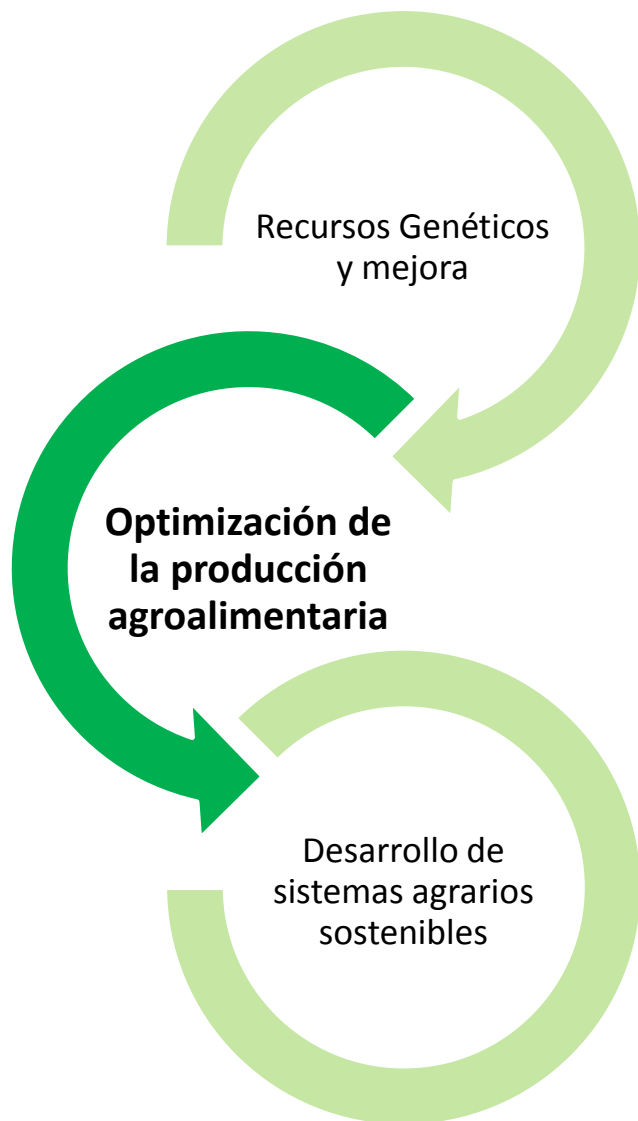


Hortofruticultura



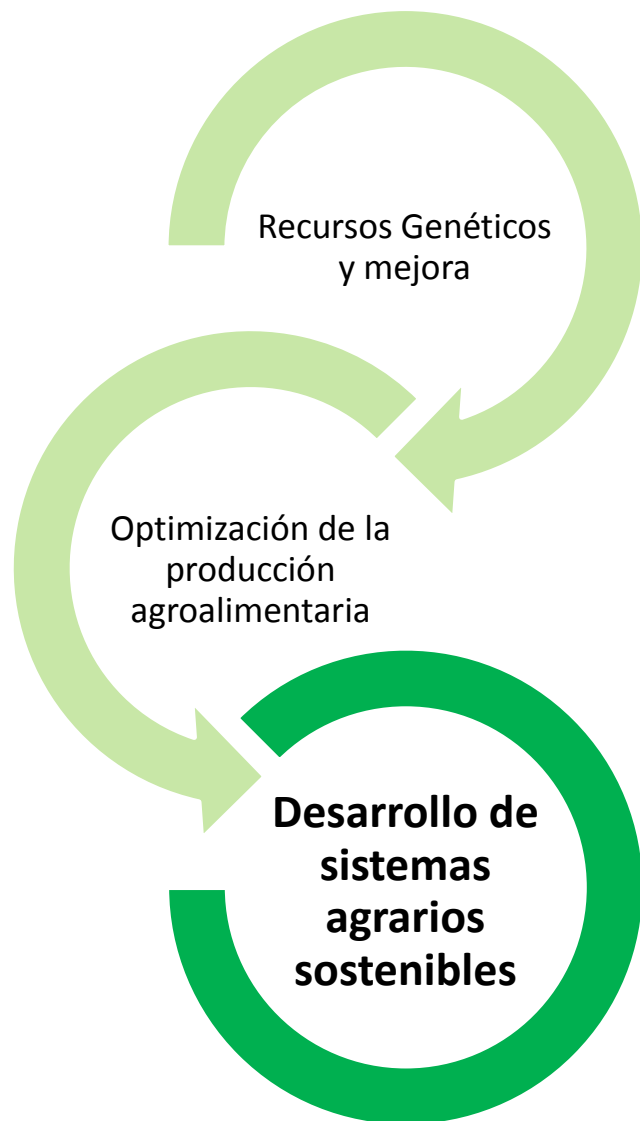
- Conservación y gestión de los recursos genéticos
- Mejora genética animal y vegetal
- Bioproductos



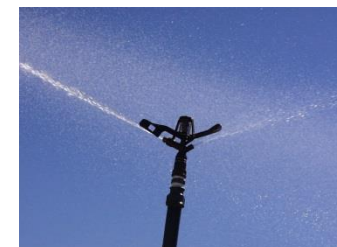


- Mejora de la eficiencia agrícola
- Mejora de la eficiencia en las producciones ganaderas
- Calidad sensorial, comercial y seguridad de los productos hortofrutícolas y ganaderos: alimentos y salud.
- Control integrado de plagas. Epidemiología, diagnóstico y control de enfermedades ganaderas.
- Procesos agroindustriales





- Uso sostenible de los recursos agua-suelo
- Impacto ambiental de las actividades agrarias
- Desarrollo territorial sostenible
- Estrategias eficaces en protección vegetal
- Economía y competitividad de la cadena agroalimentaria
- Bioeconomía y política del medio ambiente y los recursos naturales
- Cambio climático: Adaptación, mitigación y respuesta
- Apoyo a la toma de decisiones agrícolas mediante tecnologías de información y comunicación (TIC)



CITA: Herramientas de transferencia al sector

IV CONGRESO DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ARAGÓN



- Transmitir a la sociedad en general y al mercado en particular, los conocimientos generados por la investigación
- Potenciar el desarrollo del sector agroalimentario aragonés
- Promover la cultura de la innovación y la competitividad entre las empresas e instituciones

**Área de Laboratorios
y Asistencia
Tecnológica**

- Llevar a cabo servicios analíticos y tecnológicos a empresas de forma individual o en el marco de convenios
- Realiza tareas de asistencia técnica y la consultoría en las siguientes áreas de trabajo:
 - Calidad y Seguridad Alimentaria
 - Alimentos y Salud
 - Análisis de Residuos, contaminantes y metabolitos

Resumen de actividades I+D+i vigentes**SUBVENCIONES I+D COMPETITIVAS**
(vigentes)**72**

- Proyectos de investigación europeos 5
- Proyectos de investigación nacionales o regionales 46
- Acciones complementarias 3
- Grupos de investigación 9
- Proyectos de demostración 9

I+D CONTRACTUAL (vigentes)**59**

- Contratos o convenios 48
- Encomiendas de gestión 3
- Proyectos FITE 8

Total de Proyectos competitivos o contratos**131**

CADENA DEL CONOCIMIENTO

Investigación
científica

Desarrollo
Tecnológico

Innovación

Negocio

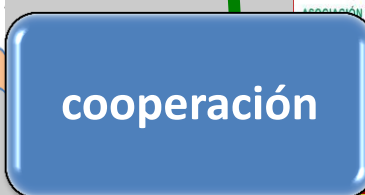
PRODUCCION

TRANSFORMACION

COMERCIALIZACIÓN

CONSUMO

CADENA DE VALOR



CTA





Universidad
Zaragoza

+

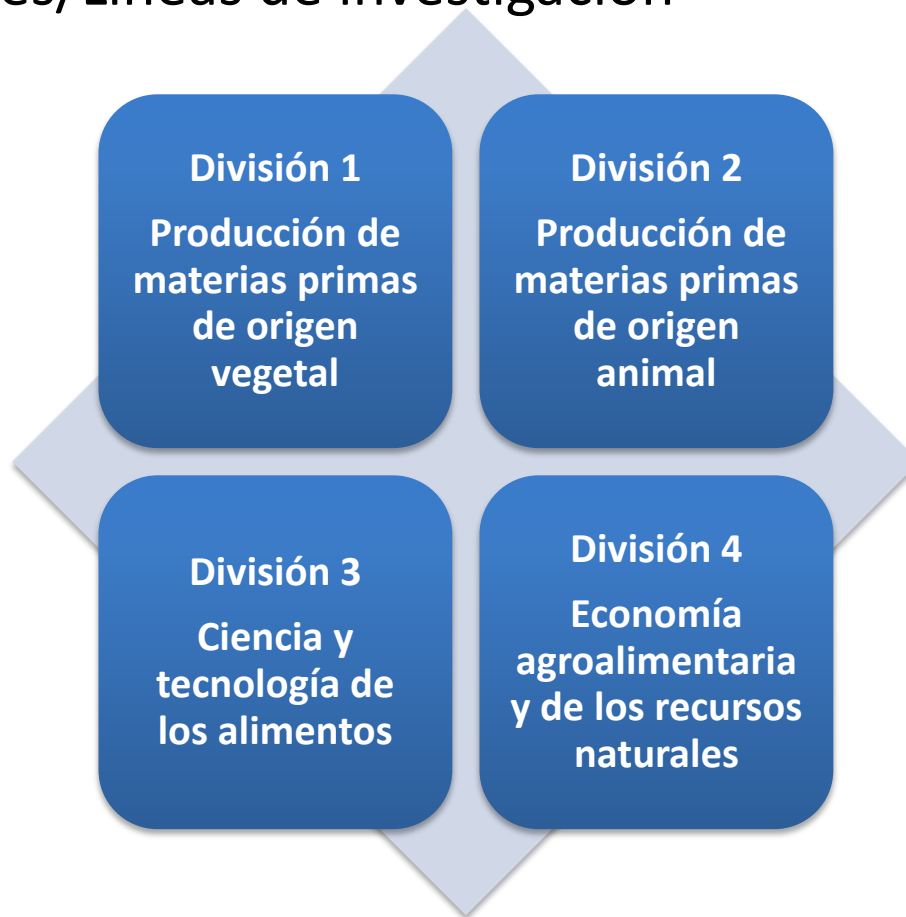


=



Instituto Universitario de Investigación Mixto
Agroalimentario de Aragón
Universidad Zaragoza

Divisiones/Líneas de investigación



Personal

Miembros adscritos al IA2

	IA2	División 1	División 2	División 3	División 4	TOTALES
Permanente Doctor CITA		17	9	2	6	34
Permanente Doctor UNIZAR		2	45	52	13	112
Temporal Doctor CITA		5	6	1		12
Temporal Doctor UNIZAR			10	15	5	30
No Doctor CITA		5	6	1	3	15
No Doctor UNIZAR			18	31	4	53
PAS CITA	1		4			5
PAS UNIZAR	1		8	1		10
Total	2	29	106	103	31	271

IV CONGRESO DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ARAGON



Departamento de Desarrollo Rural
y Sostenibilidad

PDR – Aragón

- Grupos cooperación
- Grupos operativos



PDR – España

- Grupos operativos



Horizonte 2020

RS2 y RS5



<http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/jornada-agroalimentario-forestal/ponencias/default.aspx>

.Recomendaciones

Es necesario impulsar la innovación. La creciente competitividad obliga a que, las entidades dedicadas al sector agroalimentario incorporen las nuevas tecnologías en los procesos que desarrollan si quieren ser eficaces y ofrecer los productos que demanda el mercado con el fin de mantener su presencia en el mismo. Igualmente deben aprovechar las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información.

Es necesario estimular operaciones de **integración y agrupación.**

Es necesario **profesionalizar la gestión.**

Las cooperativas deben aumentar su dimensión económica y social para reforzar la viabilidad en el entorno competitivo actual. Cuando hablamos de dimensión empresarial no debemos limitarnos únicamente a los parámetros económicos de la propia cooperativa, sino que en gran medida, ésta viene condicionada por la dimensión de las explotaciones de sus socios, que en muchos sectores, limita la puesta en marcha de proyectos que persiguen el crecimiento empresarial de la cooperativa.

Deben **aliviarse las rigideces financieras** que padecen las sociedades cooperativas.

La necesidad de realizar un **mayor esfuerzo comercial.**



Las cooperativas tienen que ser conscientes de su rol de líderes transformacionales del sector agroalimentario

El Cooperative Regional Innovation System:

las cooperativas como impulsoras del emprendimiento colectivo y como vehículo de la política de innovación en sistemas agroalimentarios Las cooperativas pueden constituir un actor de primer rango para apoyar la transformación de los sistemas agroalimentarios desempeñando un doble papel: por un lado, el ser el motor del emprendimiento colectivo necesario para conformar una visión y una estrategia colectivas, condición de los procesos de innovación sostenidos y, por otro lado, por ser potencialmente un vehículo privilegiado de la política pública de innovación. Ambas potencialidades derivan de características genuinas propias de las cooperativas

. En segundo lugar, esa potencial capacidad de emprendimiento colectivo deriva de su naturaleza institucional, de los valores en que se inscribe (democracia, ayuda mutua, cooperación entre cooperativas, etc.,)). Todo ello redunda en una mayor capacidad de cooperación empresarial intra e intersectorial, así como de cooperación con los actores del sistema de formación e investigación.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO DE LAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS DE CASTILLA LA MANCHA

María Valle FERNÁNDEZ MORENO, Isidro PEÑA GARCÍA-PARDO*

REVESCO Nº 98 - Segundo Cuatrimestre 2009 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco



La mejor manera de predecir el futuro es
creándolo.

(Peter Drucker)

GRACIASiiiiiii



José Antonio Domínguez Andreu

Director- Gerente

Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria

Tfno: 976.71.65.50

Movil: 619.40.12.45

e-mail jadomingueza@cita-aragon.es