



Modelos de negocio de éxito: cooperativas agroalimentarias españolas en la liga mundial

**LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS
NECESIDAD Y PROBLEMÁTICA**



La Crisis y el Sector AA



El sector agroalimentario es de los pocos que están resistiéndose a la crisis sin ver frenado su crecimiento.

Las Cooperativas son el pilar del desarrollo de la producción y comercialización de productos agroalimentarios en España y en Europa.

Si queremos que continúen actuando como motor del sector en nuestro país, estas deben desarrollarse hacia los mercados internacionales.

Pero las Cooperativas se enfrentan a carencias y problemas del entorno, internos y estratégicos que les restan competitividad y dificultan su expansión internacional.

Diagnosticar estos problemas y apuntar líneas de actuación para superarlos, es el primer paso para el desarrollo internacional.



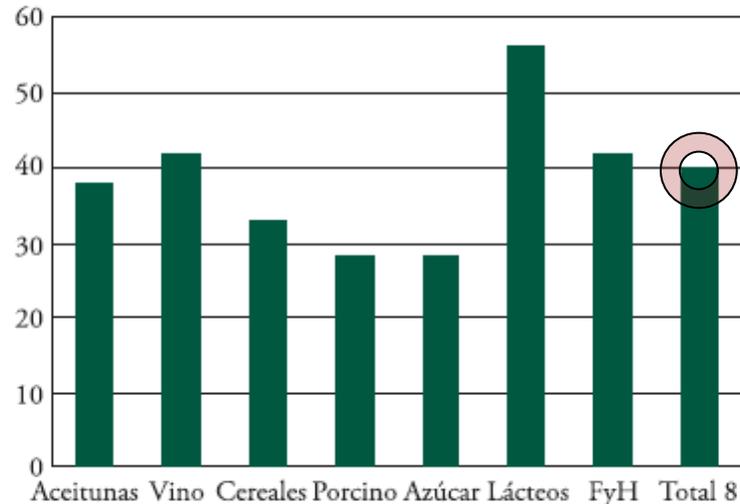
Cooperativas en Europa



Las **cooperativas agroalimentarias europeas** no solo demuestran su resistencia ante la crisis económica, sino que **siguen creciendo con dinamismo**.

Las **100 primeras** cooperativas agrícolas europeas, con una **facturación total de 195.000 millones de euros**, **crecieron en 2010/2011 un 14 %**.

Cuota de mercado de las cooperativas
por sector para el conjunto de la UE
Fuente: SFC Project.



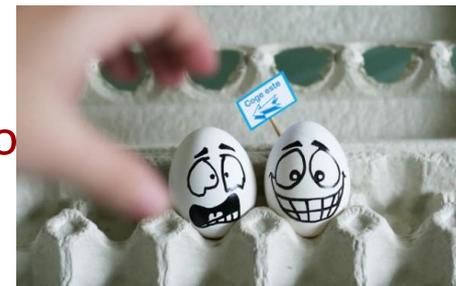
La cuota de mercado media de todas las cooperativas agrícolas en la Unión Europea es del **40 %**.

Las cooperativas deben evolucionar hacia la apertura internacional si quieren crecer e incluso sobrevivir



La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias viene motivada por la necesidad de:

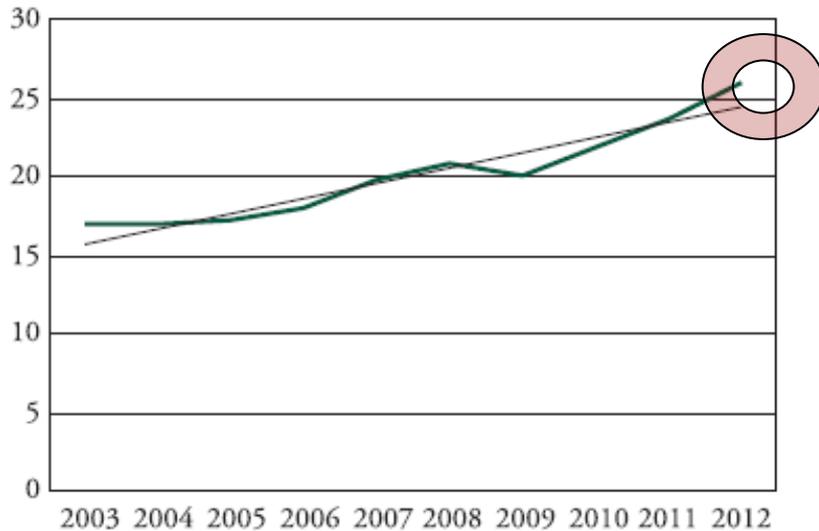
- Mejora de la **imagen empresarial**
- Necesidad de **crecer** y alcanzar **economías de escala**
- Reducir **costes**
- Suplir la **madurez** de los **mercados occidentales**
- Compensar **crisis del mercado interno**
- Fortalecer el **poder de negociación** con los clientes
- **Equilibrarse** frente a **competidores en el mercado interno**
- Diversificar **riesgos** de operar en un único mercado
- **Alargar el ciclo de vida** de los productos
- Superar **barreras comerciales** en algunos países
- Mejorar el **acceso al capital**
- **Continuar creciendo** ante la **saturación del mercado interno**



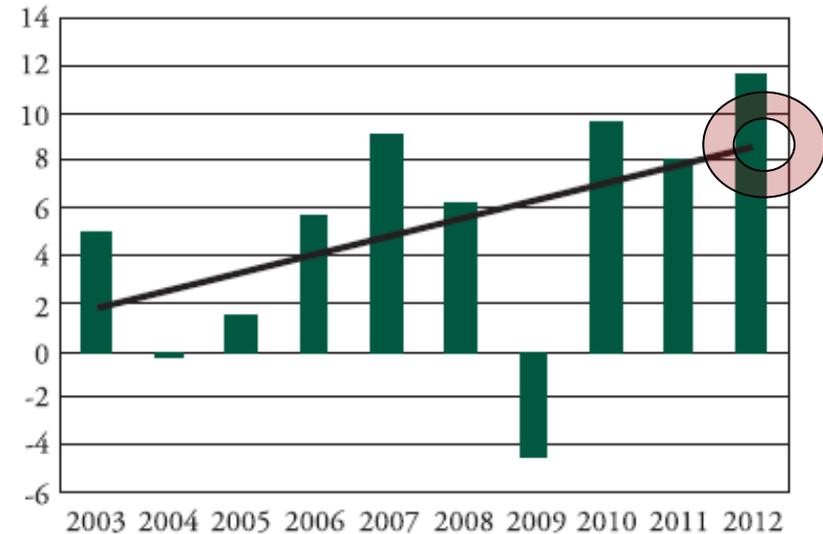
Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas.
Valor (miles de millones de euros) y tendencia extrapolar lineal



Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas.
Crecimiento respecto al año anterior (%) y tendencia extrapolar



Las exportaciones españolas de productos agroalimentarios mantienen una tendencia claramente Creciente.

Destaca la elevada tasa de crecimiento (12 %) del año 2012 respecto al año anterior

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Evolución exportaciones españolas por zonas de destino

Fuente Icesx

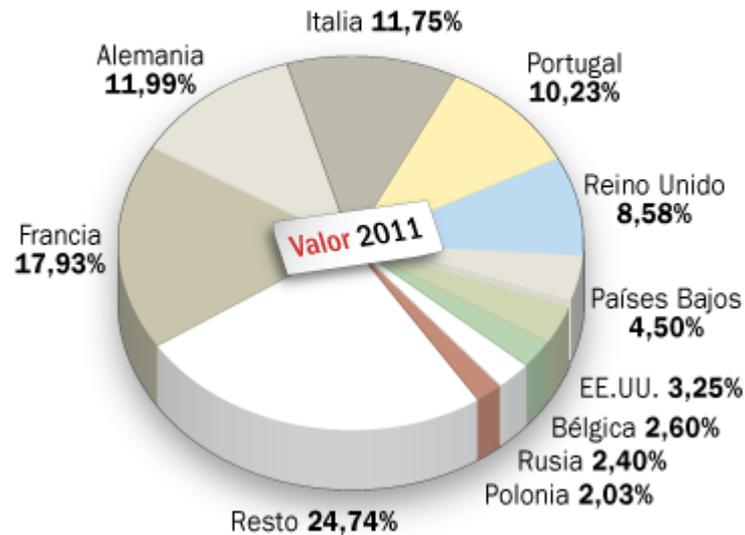
	2010		2011		2012		2013 (enero-abril)	
	valor (mill. euros)	% s/total						
Europa	18.472.923,7	84,4	19.640.504,3	83,1	20.876.878,6	80,8	7.644.942,3	83,1
Unión Europea	17.274.474,0	78,9	18.321.380,8	77,5	19.514.546,0	75,5	7.127.684,9	77,5
<i>Zona euro</i>	<i>13.584.203,9</i>	<i>62,1</i>	<i>14.322.068,8</i>	<i>60,6</i>	<i>15.210.097,5</i>	<i>58,8</i>	<i>5.461.995,5</i>	<i>59,4</i>
<i>Resto UE</i>	<i>3.690.270,1</i>	<i>16,9</i>	<i>3.999.312,0</i>	<i>16,9</i>	<i>4.304.448,4</i>	<i>16,7</i>	<i>1.660.288,7</i>	<i>18</i>
Resto Europa	1.198.449,7	5,5	1.319.123,5	5,6	1.362.332,6	5,3	522.658,1	5,7
América	1.559.294,7	7,1	1.693.291,1	7,2	1.949.828,0	7,5	581.995,9	6,3
Norteamérica	1.031.385,2	4,7	1.059.638,1	4,5	1.195.589,3	4,6	358.787,3	3,9
América Latina	356.651,6	1,6	445.595,4	1,9	526.473,2	2	158.342,4	1,7
Asia	1.030.749,2	4,7	1.316.107,4	5,6	1.598.767,3	6,2	502.009,1	5,5
África	630.037,5	2,9	794.989,4	3,4	1.200.548,2	4,6	416.209,1	4,5
Oceanía	135.187,9	0,6	133.488,9	0,6	143.551,3	0,6	41.099,8	0,4
Mundo	21.884.922,1	100	23.648.027,4	100	25.846.069,5	100	9.202.298,6	100

Los mercados europeos siguen en 2012 creciendo en valor, y concentrando la mayor parte de las exportaciones (80,8 %), aunque se aprecia una paulatina disminución de dicha concentración, ya que en 2010 la misma fue del 84,4 %, y en 2011 del 83,1%.

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Principales *destinos* de las *exportaciones* españolas de Alimentación y Bebidas



Fuente: Alimarket

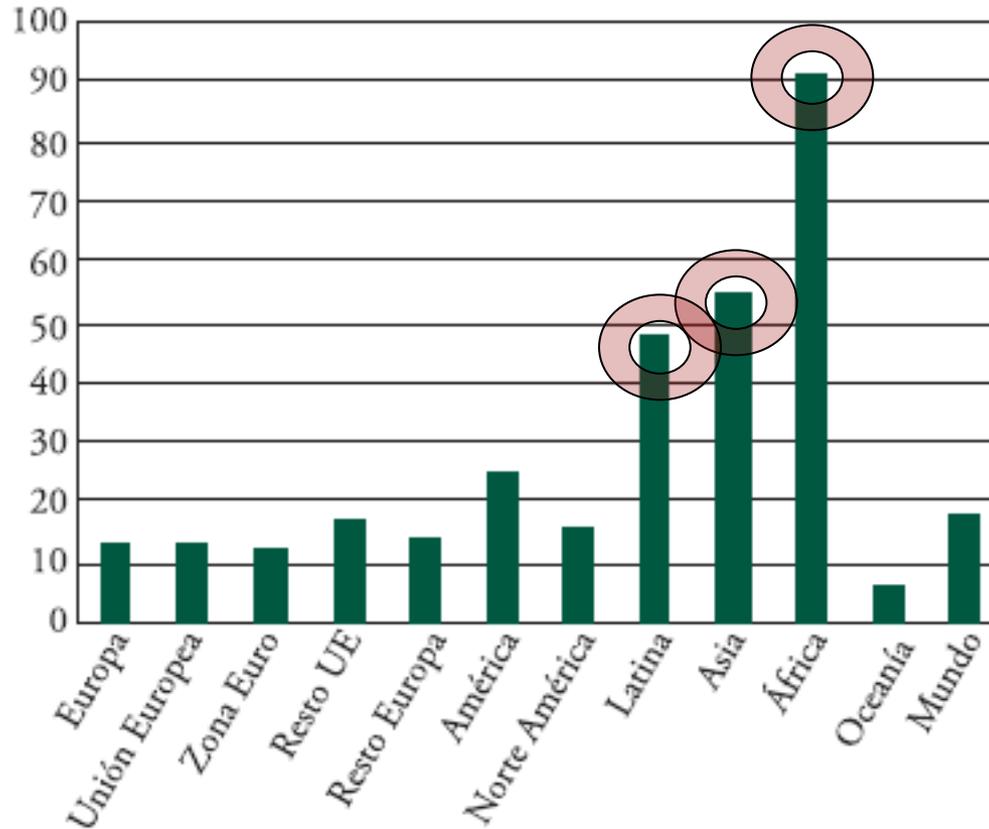
El 75% de las exportaciones españolas de alimentación y bebidas se concentra en 10 países, 9 de ellos europeos y EE.UU

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Crecimiento de las exportaciones españolas en productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012). En porcentaje.

Fuente Icesx



Las elevadísimas tasas de crecimiento para América Latina (48 %), Asia (55 %) y África (91 %) contrastan claramente con las más modestas, aunque considerables, de los mercados europeos (entre el 12 y el 17 %).

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas: primeras provincias exportadoras. Valor, posición en el ranking nacional y porcentaje sobre el total

Fuente Ices

Provincia	2010			2011			2012			2013 (enero-abril)		
	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%
Murcia	2.639.435,16	1	12,1	2.850.409,47	1	12,1	3.169.154,63	1	12,3	1.191.241,54	1	12,9
Valencia	2.592.272,98	2	11,8	2.749.071,10	2	11,6	2.952.228,94	2	11,4	1.185.585,84	2	12,9
Almería	1.721.532,33	4	7,9	1.758.203,32	4	7,4	1.932.231,81	4	7,5	988.646,54	3	10,7
Barcelona	2.170.304,26	3	9,9	2.295.549,38	3	9,7	2.713.731,15	3	10,5	832.736,31	4	9
Sevilla	1.472.502,87	5	6,7	1.436.416,46	5	6,1	1.549.002,15	5	6	473.376,41	5	5,1
Alicante	697.650,32	8	3,2	708.072,09	9	3	926.182,93	6	3,6	371.662,62	6	4
Huelva	546.313,49	13	2,5	640.401,47	12	2,7	790.159,88	8	3,1	348.156,74	7	3,8
Castellón	714.916,93	6	3,3	741.264,12	7	3,1	734.891,39	9	2,8	342.034,92	8	3,7
Tarragona	656.265,44	9	3	679.525,25	10	2,9	680.532,49	11	2,6	263.364,48	9	2,9
Navarra	587.288,06	12	2,7	654.006,61	11	2,8	643.683,78	13	2,5	221.534,43	10	2,4
Subtotal	13.798.481,83		63,1	14.512.919,28		61,4	16.091.799,15		62,3	6.218.339,82		67,6

Diez provincias concentran el 62 % de la exportación.

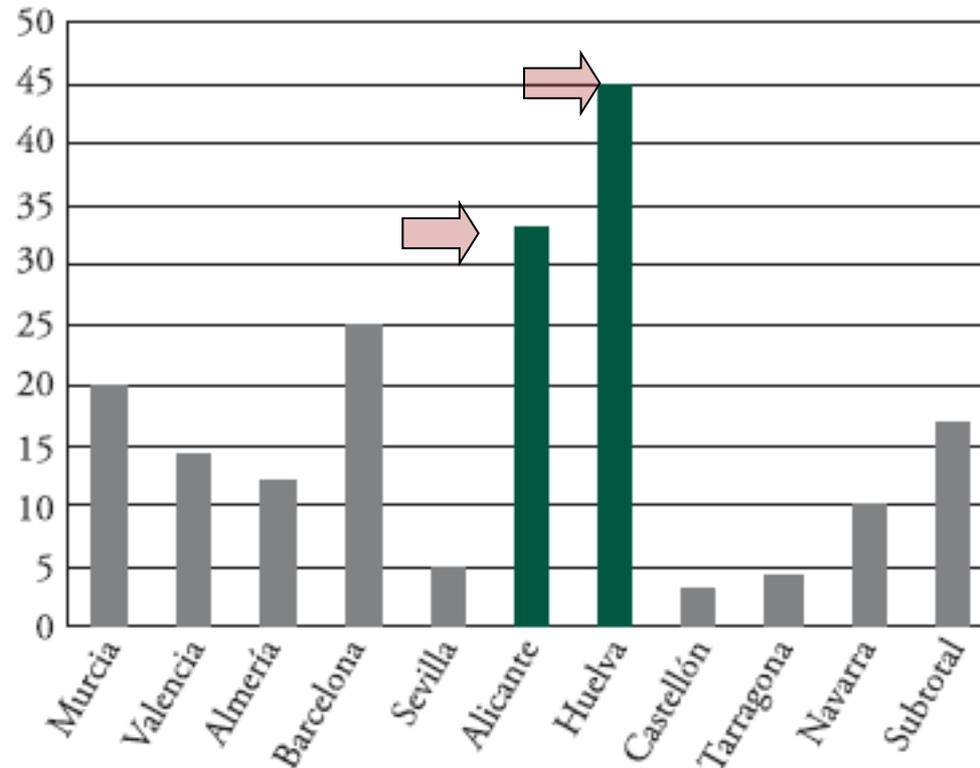
Las primeras en el ranking, tanto en 2010 como en 2012 son, Murcia, Valencia, Barcelona y Almería

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Crecimiento de las exportaciones de las principales provincias (2010-2012). En porcentaje

Fuente Icesx



De las 10 provincias tan solo dos (Alicante y Huelva) han escalado puestos en el ranking de exportación, pasando de los puestos 8 y 13, a los puestos 6 y 8, respectivamente.

Evolución de exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas



Exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012)

Fuente Icesx

Capítulos <i>Taric</i>	2010	2011	2012	
	Miles de euros	Miles de euros	Miles de euros	Variación año ant. (%)
04 - Leche, productos lácteos; huevos	972.075,23	976.651,65	1.010.384,24	9
05 - Otros productos de origen animal	151.030,93	182.658,71	214.829,79	18
07 - Legumbres, hortalizas, s/conserv.	4.037.701,16	4.001.305,41	4.349.502,67	11
08 - Frutas /frutos, s/conservar	5.446.409,89	5.648.027,99	6.268.967,24	14
09 - Café, té, yerba mate y especias	256.578,69	342.320,26	371.716,61	13
10 - Cereales	367.463,17	422.424,59	362.891,38	-11
11 - Produc. de la molinería; malta	151.167,52	228.200,44	229.593,76	1
12 - Semillas oleag.; plantas industriales	340.680,40	432.671,82	446.272,09	4
13 - Jugos y extractos vegetales	178.825,80	196.026,41	247.543,59	34
15 - Grasas, aceite animal o vegetal	2.452.844,36	2.721.056,23	3.111.228,94	15
17 - Azúcares; artículos confitería	421.224,02	493.130,39	522.161,55	8
18 - Cacao y sus preparaciones	485.329,01	527.524,94	490.620,67	-6
19 - Produc. de cereales, de pastelería	823.615,75	954.317,42	1.056.405,47	18
20 - Conservas verdura o fruta; zumo	1.965.725,02	2.175.671,53	2.269.175,76	6
21 - Preparac. alimenticias diversas	1.058.602,69	1.167.579,52	1.240.652,31	11
22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)	2.775.648,45	3.178.460,09	3.654.123,40	16



Destacan las exportaciones de frutas con un valor exportado en 2012 de 6.269 millones de euros y una tasa de crecimiento del 14 % respecto al año anterior, y legumbres y hortalizas con un valor exportado de 4.349 millones de euros y una tasa de crecimiento del 11 % respecto al año anterior.

Destaca también la alta tasa de crecimiento de bebidas, que con un 16 % alcanzó en 2012 un valor exportado de 3.654 millones de euros.



La **exportación agroalimentaria española** mantiene una tendencia de **elevado crecimiento hacia todas las zonas, desde todas las provincias, y con respecto a casi todos los productos del sector.**

Se aprecia también una **incipiente pero firme tendencia de diversificación** en cuanto a **mercados de destino.**

Los productos agroalimentarios españoles son competitivos y apreciados
Cada vez en un **mayor y mas diferenciado número y tipo de mercados**, lo cual representa una **oportunidad** a no desaprovechar por parte de las **cooperativas agroalimentarias españolas.**



Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas



39 % alcance Local

43 % Provincial,

47 % Regional,

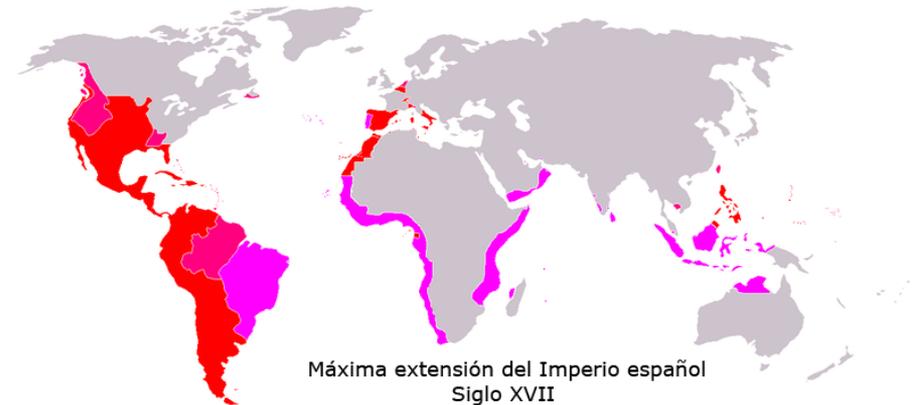
61 % Estatal,

35 % Unión Europea,

15 % alcance fuera de la UE (Solo)



Fuente: La Tierra, 2012



Máxima extensión del Imperio español
Siglo XVII

Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas



Cerca de **4.000** empresas en **2011** que han facturado **17.405 millones de euros**, **27 %** en el exterior.

El valor de las **exportaciones de cooperativas** en el ejercicio 2010/2011 fue de **4.750 millones de euros**.

Ese **27 %** es un **ratio superior** al de la exportación del **conjunto del sector agroalimentario español**, que fue en **2011 del 24 %**.

Desde el sector de las cooperativas el **objetivo** es el de **alcanzar en 2020 el 40 % en exportación** de la facturación total.

Fuente : Las cooperativas agrícolas alimentan el mundo. N.º 15; jul-sp. 2012. www.agroalimentarias.coop.

Objetivo 2020 40%

Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas



Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010).

	Primer grado (> 1 M€)	Segundo grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las cooperativas exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
Canales de exportación		
<i>A través de otras cooperativas</i>	23,76	15,79
<i>A través de intermediarios españoles</i>	49,50	45,61
<i>A través de importadores o intermediarios extranjeros</i>	57,42	56,14
<i>Directamente a cadenas de distribución extranjeras</i>	26,33	26,31
<i>A través de empresas o delegaciones propias en el exterior</i>	5,94	3,51
<i>Otros canales de exportación</i>	7,92	17,54

El 33,6 % de las cooperativas de primer grado son exportadoras (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de euros)

Ese porcentaje asciende al 42,2 % en las cooperativas de segundo grado, cuya media de exportación por empresa ascendió a 12,5 millones de euros en 2010.

Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas



Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010).

	Primer grado (> 1 M€)	Segundo grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las cooperativas exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
Canales de exportación		
<i>A través de otras cooperativas</i>	23,76	15,79
<i>A través de intermediarios españoles</i>	→ 49,50	→ 45,61
<i>A través de importadores o intermediarios extranjeros</i>	57,42	56,14
<i>Directamente a cadenas de distribución extranjeras</i>	26,33	26,31
<i>A través de empresas o delegaciones propias en el exterior</i>	→ 5,94	→ 3,51
<i>Otros canales de exportación</i>	7,92	17,54

El 49,5% de las de primer grado, y el 45,6 % de las de segundo grado siguen comercializando en el extranjero parte de su producción a través de intermediarios españoles y no participan activamente en la exportación de sus propios productos

Tan solo el 5,9% de las de primer grado y el 3,5% de las de segundo tienen presencia física propia y/o permanente en los mercados exteriores.

Falta de competitividad del sector AA



Subvenciones superiores al del resto de industrias 15,2 % de la facturación frente a un 4,2 % medio de la industria

Valor añadido por unidad de producto inferior al del resto de industrias.

La productividad del trabajo esta por debajo de la media de la industria manufacturera.

El gasto en innovación es el 1,1 % sobre los ingresos, frente al 2,1 % que presenta la media empresarial europea y el 1,33 % de la media española.

Valor Añadido

Innovación

Subvenciones

Productividad

Falta de competitividad del sector AA



La industria de alimentos y bebidas en España cuenta con **33.275 empresas**, de las cuales **solo el 3,4 %** tienen más de **50 trabajadores**, y el **82,7 %** menos de 10.

En España hay **3.861 cooperativas agroalimentarias**, el **75 %** de las cuales facturan **menos de 5 millones de euros** al año.

Atomización

Tamaño

En la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas



De 2006 a 2011 el número de cooperativas agroalimentarias desciende un 4 %, sin embargo la facturación media se ha incrementado un 13 %

Vamos hacia unas cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global

Concentración

Dimensión

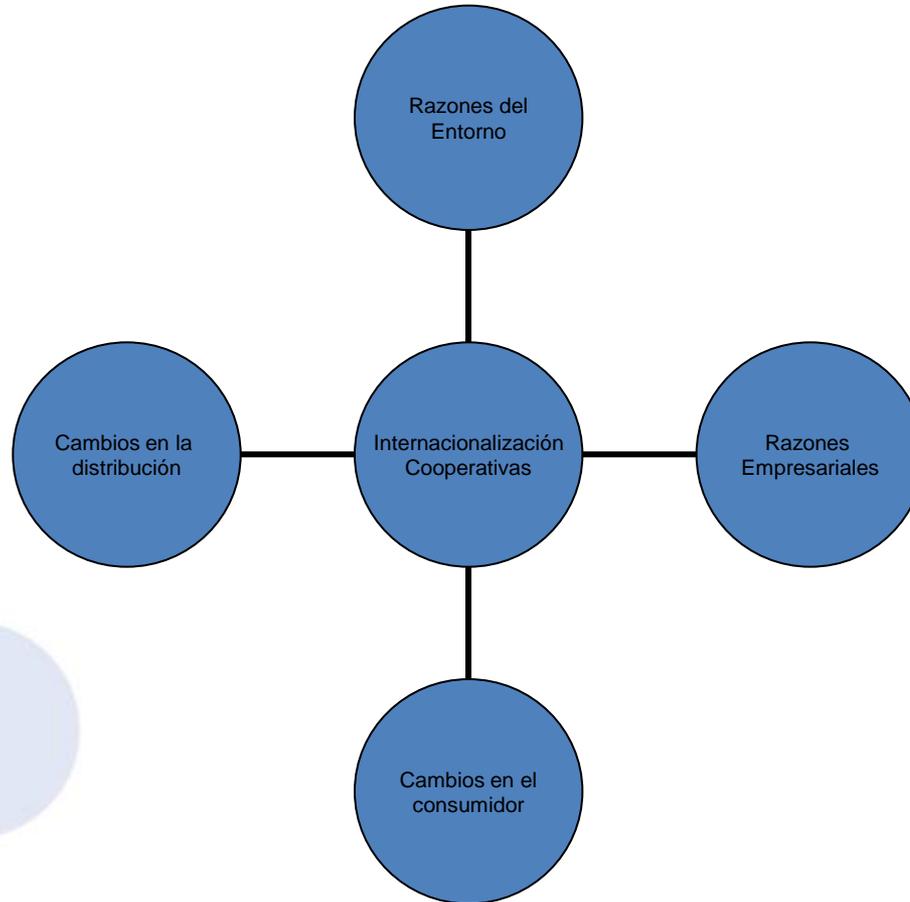
Internacionalización

Profesionalización

¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?



Razones de la necesidad de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?



Motivos provocados por el entorno.

Es necesario encontrar nuevos mercados dada la **saturación de los mercados occidentales**.

La **Liberalización** del **comercio internacional**, **competencia** de empresas de otros países con condiciones ventajosas de **acceso a materias primas** o de menores **costes de mano de obra**.

Saturación

Liberalización

Costes de MO

Acceso a Materias Primas



¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?



Cambios en la distribución.

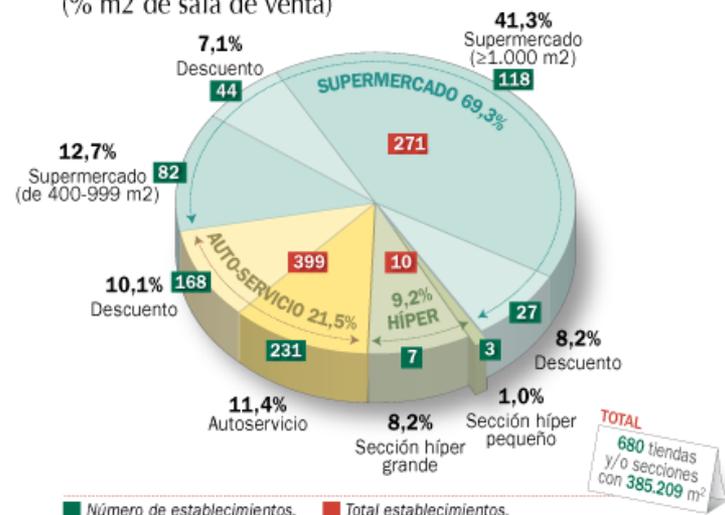
Concentración de la distribución de alimentos (680 tiendas)

Las empresas alimentarias pueden reforzar su competitividad siguiendo la internacionalización de las empresas minoristas

Concentración
Globalización



REPARTO DE LA SUPERFICIE DE VENTA MINORISTA (*) CREADA EN 2012 POR FORMATOS (% m2 de sala de venta)



■ Número de establecimientos. ■ Total establecimientos.

(*) Sólo se computa la superficie dedicada a PGC ("Productos Gran Consumo") tanto en hipermercados como en supermercados de gran tamaño que cuentan con secciones de no alimentación iguales o superiores al 20% de su superficie total.

Fuente: Alimarket



¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?



Cambios en los consumidores.

Los consumidores, exigen más **variedad**, más **conveniencia**, más **calidad** y un **impacto positivo** sobre el **medioambiente** del proceso de producción.

Esto obliga a los productores a realizar mayores **esfuerzos** en el ámbito del **desarrollo del producto**, el **control de la calidad** y la **comercialización**.

Las **inversiones** necesarias exigen una **escala de operaciones** más amplia, con frecuencia internacional.

Variedad
Conveniencia
Calidad
Sostenibilidad



¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?



Cambios en los consumidores.

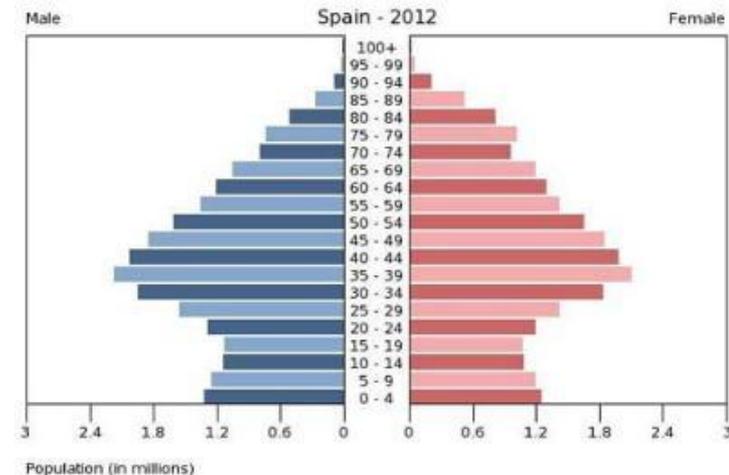
El consumo alimentario crece poco.

En los países desarrollados, la población ha alcanzado su **techo de consumo per. capita**, por lo que el **crecimiento** del mercado depende de la **evolución de la población** (en algunos casos estancada o en retroceso) y de la **inflación**.

En España, el **crecimiento del mercado alimentario** es **próximo a cero** en términos reales.

Estancamiento del Consumo
Envejecimiento
Inflación

0%



Problemática y dificultades de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



Problemas externos

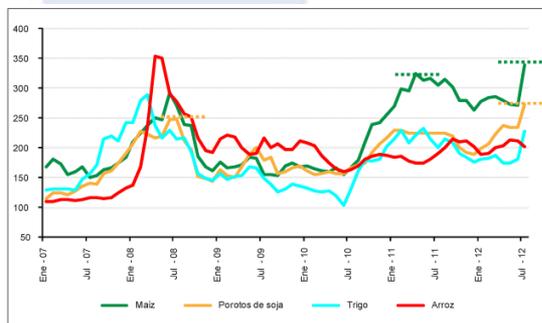


Volatilidad en los **precios**, que crea gran **incertidumbre** en el sector.

Coste extraordinariamente alto de los **inputs**, en particular de los **fertilizantes**, algunos de los cuales han sufrido **incrementos superiores al 100 %**.

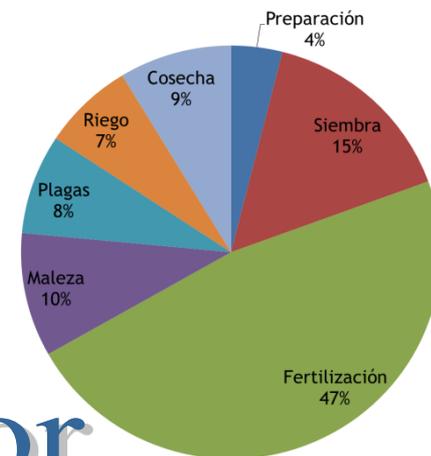
Competencia creciente en el mercado por parte de las **grandes empresas agroalimentarias**, más competitivas en precios y más ágiles a nivel comercial.

Disminución del poder de negociación frente a la distribución



Volatilidad
Inputs caros
Multinacionales

< Poder negociador



Problemática y dificultades de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias

Liderazgo

Problemas internos

Poca Diversidad Geográfica

Dependencia de los operadores **intermedios**

Diversos intereses de los miembros de la cooperativa ¿**Proveedor o Socio?**

La industria agroalimentaria, cooperativa demasiado **atomizada** ante el poder de la gran distribución

Tamaño insuficiente de las cooperativas agroalimentarias.

Falta de **recursos humanos especializados y líderes**, elemento clave para los proyectos de implantación exterior

Poca **diversificación geográfica** de los clientes

Intermediarios

¿**Proveedor o Socio?**

Atomización

Dimensión



Problemática y dificultades de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



Visión a Corto

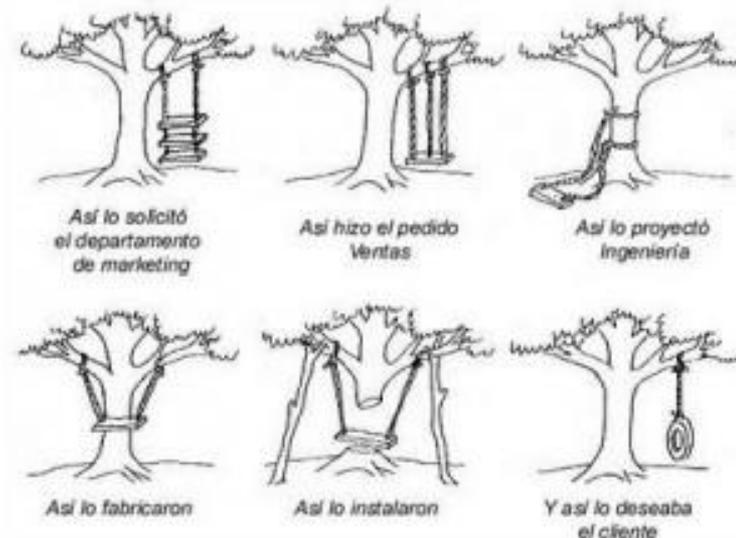
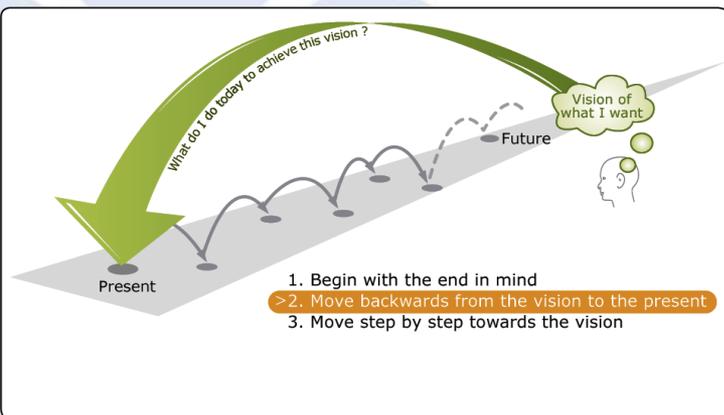
Orientación al Producto

Problemas estratégicos

Necesidad de desarrollar una **orientación de marketing** desde una orientación de producción.

Preocupación por **¿Cómo colocar en el mercado la cosecha?** y no de **¿Cómo darle al consumidor y al cliente lo que necesita?**.

Aversión de los directivos a los compromisos a **largo plazo** unido a una **visión cortoplacista** de los beneficios.



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas

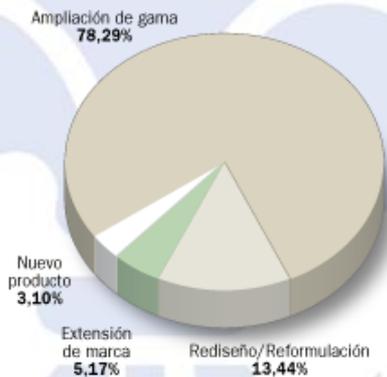


La **competencia del entorno** y los **cambios** en el comportamiento de los **consumidores** conducen a las Cooperativas a tener que **innovar** continuamente en **productos, envases y embalajes, sistemas de comercialización, etc.**

Inversiones en **I+D+i** necesarias pero cuyo **éxito a corto plazo** no esta asegurado.

Las Cooperativas deben de **empezar interiorizando** esa **necesidad** de **innovar** y de **invertir** recursos y esfuerzos en esa línea.

REPARTO DE LANZAMIENTO
POR CLASE DE NOVEDAD EN 2010



Universo: 387 productos / 616 referencias
Fuente: Allmarket

Innovación



POM Arils



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas



Aprovechar **oportunidades** a largo plazo en **mercados emergentes** y la materialización de ventajas de localización en la producción, a través de **procesos de relocalización**, que permitan mejorar la posición competitiva frente a **competidores de terceros países**.

Mercados Emergentes Relocalización



Los países emergentes son: Brasil, Corea del Sur, Australia, México, India, Indonesia, China, Arabia Saudita, Sudáfrica y Turquía.



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas



Seguir reforzando el **poder de negociación** frente a las **cadena de distribución**.

Esta necesidad pasa por **incrementar tamaño** (**asociación, colaboración, integración**), creación de **joint ventures** con productores locales en destino y alianzas estratégicas nacionales o entre cooperativas.

Poder de Negociación Dimensión



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas

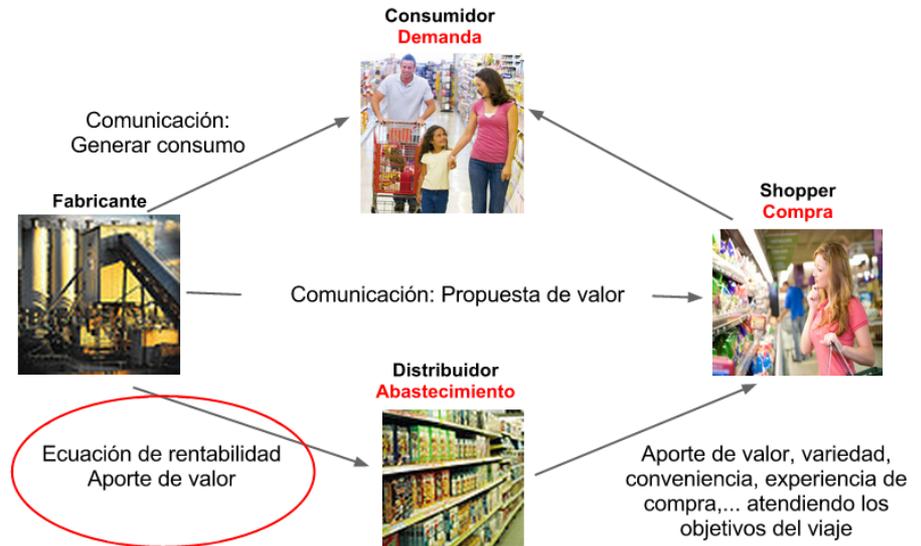


La **relación** entre empresa **suministradora y distribuidora** deber ser **eficaz**. Ambos **se necesitan** a pesar de la aparente superioridad de los distribuidores.

La gran distribución **no puede subsistir** sin un **buen aprovisionamiento**.

Esta **relación** hay que **trabajarla**, crear un **sistema de comunicación bidireccional en la cadena** que les vaya permitiendo **crear alianzas** constructivas y estables, para dar **una Propuesta de Valor** adecuada al **Consumidor Final**.

Relación Eficaz
Competencia por Cadenas
Propuesta de Valor



Fabricante + Distribuidor deben trabajar de manera conjunta en aportar **VALOR** al **Shopper**
Hay que **provocar disrupciones** en el **shopper** para que **minimice la compra reflexiva** en la tienda para **aumentar la rentabilidad del acto de venta**

Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas

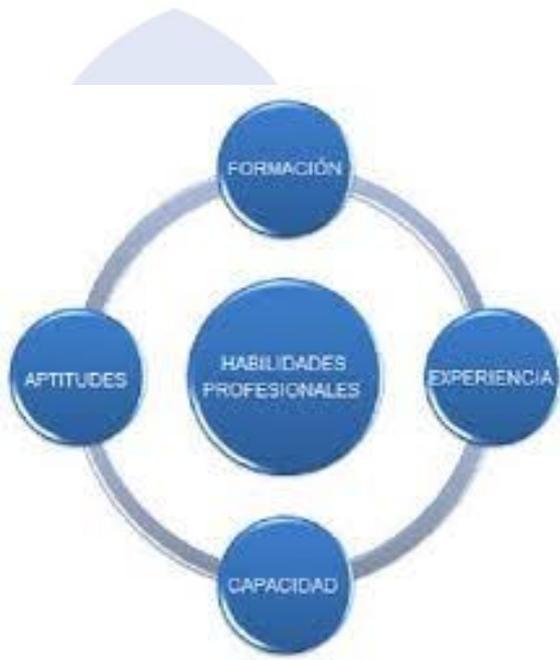


Apostar por la **formación de directivos** y **técnicos** en internacionalización.

La internacionalización es una estrategia compleja, que requiere **conocimientos especializados mas allá de los idiomas**.

La **incorporación** de una **gestión profesional** es un elemento importante y un prerrequisito para el refuerzo de la orientación al mercado y la competitividad internacional de las cooperativas.

Formación Conocimientos Profesionalización



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas



La evolución del consumidor obliga a las empresas a **identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente** con **argumentos más elaborados** que el precio y la **calidad**.

Es conveniente asegurar al cliente un **suministro durante todo el año** (no solo cuando hay cosecha), ser **eficiente en la logística**, implicarse con los **consumidores...**

Es decir, pasar de una orientación a la producción a una **orientación al cliente**.

Suministro constante Eficiencia Logística Orientación al Cliente

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Espárrago	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿	🌿
Palta			🥑	🥑	🥑	🥑	🥑					
Choclo BB	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽	🌽
Bananos	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌	🍌
Cítricos			🍊	🍊	🍊	🍊	🍊	🍊				
Uvas	🍇	🍇								🍇	🍇	🍇
Mangos	🥭	🥭	🥭									🥭
Cebolla	🧅							🧅	🧅	🧅	🧅	🧅
Arveja							🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	
Granada		🍎	🍎	🍎	🍎							



Líneas de actuación para la internacionalización de las Cooperativas



El esfuerzo no hay que centrarlo únicamente en el estudio de los distribuidores sino que hay que desarrollar un **sistema de análisis del consumidor final** con el objetivo de **anticiparse a sus demandas** y construir una **oferta mejor que la de la competencia**, y de forma **rentable**.

Hay que ser **líder en algo que el mercado valore** y por lo que este **dispuesto a pagar**.

Análisis del Consumidor Anticipación a la Demanda Oferta de Valor Rentable



"Mi gran consejo a quien quiera hacer algo rompedor es que mire a la calle. Es la gran pasarela".
Amancio Ortega,
CEO de ZARA





ANECOOP





Líderes europeos en comercialización hortofrutícola “La unión hace la fuerza”.

En **1975**, un grupo de **cooperativas cítricas españolas** se unió para ampliar su oferta, alcanzar nuevos mercados y **mejorar** sus posibilidades de **negociación ante la Gran Distribución**. Nace así Anecoop, empresa **cooperativa de segundo grado**.

En la actualidad, Anecoop es:

La **primera empresa hortofrutícola** del Mediterráneo,
Líder español en la comercialización de **frutas y hortalizas**,
Primer exportador y segundo comercializador de **cítricos del mundo**
Primer operador de **sandías y kakis** a nivel europeo.



Cifras

37 años de experiencia de Anecoop en el mercado

79 socios cooperativos con **miles de agricultores asociados**

60 países a los que **exporta**

675.771 toneladas comercializadas. **Campaña 2011-2012**

508 millones de euros de facturación 2011-2012





Gran proveedor de frutas y hortalizas en Europa

El Grupo Anecoop integra empresas cuya actividad comprende **desde la investigación para la mejora varietal, hasta la entrega del producto en el punto de venta.**

Consta de:

- Una **estructura comercial** compuesta por **ocho empresas internacionales y cuatro delegaciones en el territorio español.**
- La **mayor red de producción en España**, estando **presentes en 11 provincias.**
- Empresas de **servicios de logística y transporte** que facilitan la **distribución eficaz** de sus productos **en Europa.**
- Dos campos de experimentación y desarrollo.**
- Una **empresa de elaboración de zumos naturales** no concentrados y **conservas de frutas y hortalizas.**





Red Internacional

Su red comercial está compuesta por un conjunto de empresas que les permite **estar más cerca de sus clientes**, con el fin de ofrecerles un **mejor servicio**.

Están situadas en **puntos estratégicos del mercado internacional de frutas y hortalizas en fresco**: **España, Francia, Reino Unido, Holanda, República Checa, Polonia y Rusia.**





España

En el corazón de las **principales zonas productivas agrícolas españolas** se sitúan las delegaciones de Anecoop, dedicadas a **coordinar su red de suministro**.

Su principal **misión** es **trabajar conjuntamente con las cooperativas** socias y los miembros que las integran, transmitiéndoles los **planteamientos estratégicos de producción, suministro y comercialización**.

Estas delegaciones se ubican en:

Valencia
Sevilla
Murcia
Almería



Cooperativas socias

El grueso de la producción se obtiene de sus **79 cooperativas** socias situadas en **10 provincias españolas**, estando la mayoría de ellas bañadas por el Mediterráneo.



Cítricos

Frutas

Hortalizas





ANECOOP



Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP

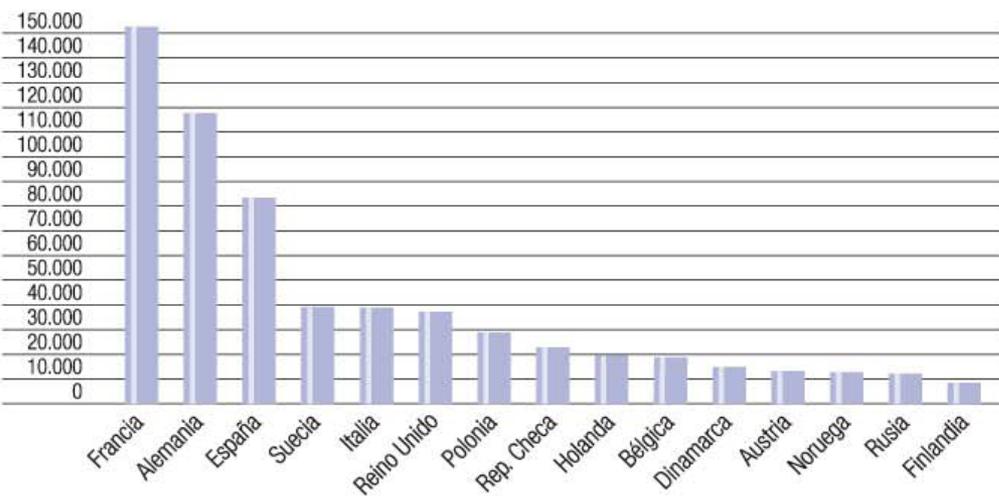
LOS ORÍGENES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN 1973

[Los Origenes.mp4](#)

ACTIVIDAD COMERCIAL POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

	Cítricos (Tm.)	Fruta (Tm.)	Hortalizas (Tm.)	Total Hortofrutícola (Tm.)	Vinos (Hl.)
Unión Europea	313.970	178.636	118.940	611.456	130.483
EFTA	9.501	8.406	1.972	19.879	2.425
América	6.425	1.550	260	8.235	8.951
Europa Oriental	8.330	4.898	2.350	15.578	24.769
Asia+África	1.313	376	67	1.756	21.144
Total	339.539	193.866	123.589	656.994	187.772

PRINCIPALES MERCADOS (Tm.) CAMPAÑA 2011/2012



Respuesta a la Distribución Europea
Internacionalización
31 a 145 a 79 Coops
Fusión
Dimensión
Productividad

Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP

DIVERSIFICACIÓN HISTÓRICA

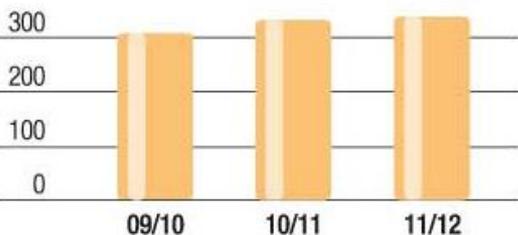
[Oferta Cosntante.mpg](#)

Cítricos
Fruta de Hueso
Hortalizas
Vino

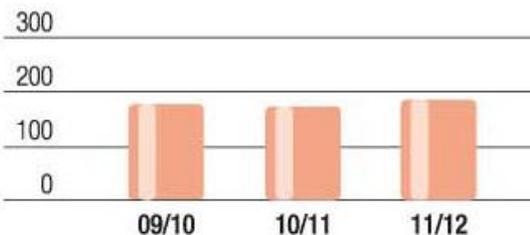
Oferta Costante

Mercado Europeo

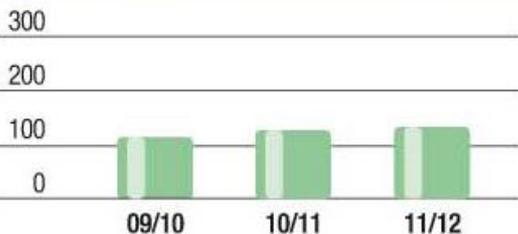
COMERCIALIZACIÓN DE CÍTRICOS (Tm. x 1.000)



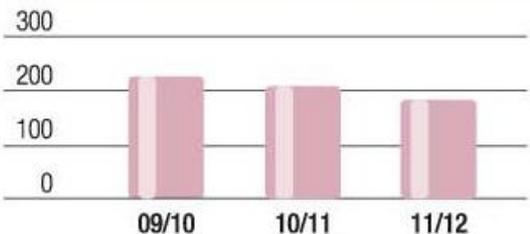
COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS (Tm. x 1.000)



COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS (Tm. x 1.000)



COMERCIALIZACIÓN DE VINOS (Hl. x 1.000)





ANECOOP



Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP

ESTRATEGIA BÁSICA
[Ganar Ganar con la Distribución.mp4](#)

Obtener Dimensión
Servir Gran Distribución
Innovación Conjunta

Ganar Ganar





ANECOOP



Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP

INTERNACIONALIZACIÓN [España Prohibida.mp4](#)

86% Exterior
14% España

GRUPO ANECOOP ANECOOP GROUP





ANECOOP



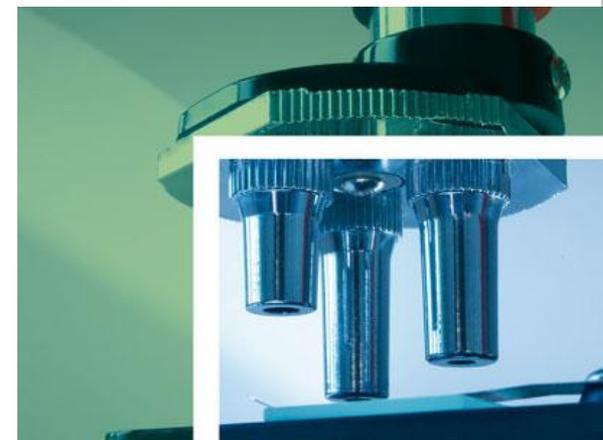
Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP

I+D+i

[Innovación.mp4](#)

Conocimiento + Visión = Invención + Correcta Aplicación = Innovación Exitosa

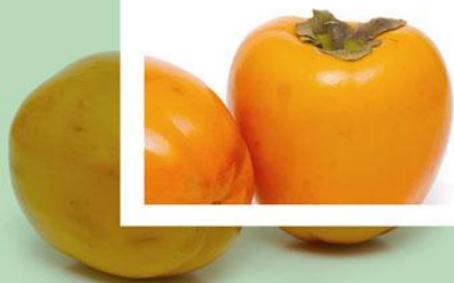
1,2 Millones de € año



Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP
I+D+I

[Sandias y kakis.mp4](#)

Nuevos Productos Nuevos sistemas de Producción Productividad Innovación basada en Necesidades de la GD





ANECOOP



Joan Mir Piqueras
DG ANECCOP
MARCAS Y PUBLICIDAD
[Publicidad y Marcas.mp4](#)



Marcas Propias Campaña Nacional Campaña Internacional



Joan Mir Piqueras

DG ANECCOP

REDES SOCIALES Y SOSTENIBILIDAD

[Redes Sociales y Sostenibilidad.mp4](#)

Alimentación Saludable

Seguridad Alimentaria

Medio Ambiente

Economía Social





Martín Códax





ORIGENES VISIÓN DE FUTURO Y NECESIDAD DE DIMENSIÓN

Durante los años **70 y 80 del siglo XX** se comenzó a **replantar en Galicia la uva Albariño**, que estuvo a punto de desaparecer, debido a que era una variedad más sensible, delicada y pobre de rendimiento, comparada con la fortaleza y el mayor volumen producido por otras variedades.

En abril de 1985 se constituyó la **“Agrupación de Cosecheiros de Albariño de Vilariño- Cambados, S.A.T.”** por iniciativa de un grupo de **50 viticultores** que reunieron un total de **27 hectáreas (ha.)** de cultivo a **medio rendimiento**.

La mayoría de estos **primeros socios** eran **agricultores a tiempo parcial**: profesores, marineros, curas, etc., con **viñedos muy pequeños** que trabajaban en sus **ratos libres y los fines de semana**.

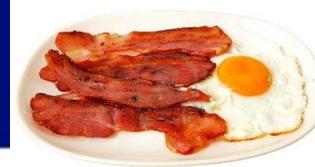
En el año **1986** se obtuvo la **primera cosecha** de unos **120.000 kg.** y se creó la **Sociedad Anónima “Bodegas de Vilariño-Cambados, S.A.”** para agilizar y profesionalizar la gestión de la entidad productora.

[Origenes Martín Codax.mp4](#)

Dada la **excelente acogida** de la sociedad en estos primeros años y las **expectativas de crecimiento**, en **mayo de 1993** se abordó una **nueva ampliación de la sociedad**, se alcanzó la cifra de **284 viticultores y 150 hectáreas de viñedo**. En **julio de 1998** se cambió la razón social por **“Bodegas Martín Códax, S.A.”**.

[minifundismo y atomización.mp4](#)





PROFESIONALIZACIÓN Y COMPROMISO CON EL PLAN ESTRATÉGICO

En 1994 se incorporó a la empresa **Juan Vázquez Gancedo**, como **director general**, proveniente de una gran empresa del mundo cárnico, dónde había estado en **diversos departamentos**: finanzas, marketing, comercial. Se convirtió en viticultor y socio de la cooperativa.

De un **viaje a California**, Juan Vázquez trajo un **nuevo formato de botella**, una especie de botella borgoñona con cuello californiano, que en España no fabricaba ni utilizaba nadie.

En 1995 elaboraron el **primer plan estratégico**, decidieron apostar por la **internacionalización de los vinos de la casa** y por ser **líderes de la D.O. Rías Baixas**.

La **estrategia comercial internacional** tenía una fase inicial, introducirse en **nuevos mercados** apoyándose en **importadores especialistas de vinos españoles de calidad alta**, especialmente **orientados al canal horeca**.

Juan Vázquez Gancedo profesionalizó Martín Codáx para lograr su plan estratégico
[Compromiso Martín Codax.mp4](#)





DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN : BIERZO MENCÍA EL CONSUMIDOR DE PASADO MAÑANA

En el **año 2003**, Martín Códax decidió ampliar su actividad vinícola hacia la **comarca leonesa de El Bierzo**, donde se localizaba una de las **zonas vitivinícolas de mayor proyección de España**.

Se **restauró**, en el corazón de la localidad de **Cacabelos**, un **edificio que albergó históricamente una bodega durante décadas**.

Martín Códax llegó a **acuerdos con viticultores** de una parte muy concreta de El Bierzo, ya que la **bodega no tenía viñedos propios**.

Se apostó por **El Bierzo** y por la **variedad Mencía** y, en definitiva, **por el tinto**.
Los dos primeros vinos tintos de Martín Códax fueron Martín Sarmiento y Cuatro Pasos.

[el cosnumidor de pasado mañana.mp4](#)





¿RIOJA? EL PELIGRO DE LA CONCENTRACIÓN

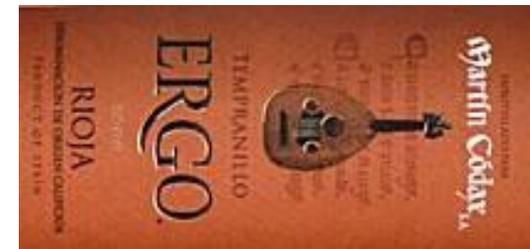
La bodega **fue creciendo** con el paso de los años, hasta **convertirse en el líder de la D.O. Rías Baixas.**

Además del vino Albariño, **Martín Códax envió a EE.UU. una cantidad similar de vino tinto de la D.O. Rioja.**

Firmó un **contrato de abastecimiento** de vino con la **bodega Patrocinio** con viñedos en la Rioja Alta. *“Todo el proceso, control de calidad y embotellado es nuestro, pero en lugar de desarrollarlo a través de una bodega propia hemos subcontratado a esta empresa de la Rioja Alta”,* explicaba Vázquez Gancedo.

En el **año 2007** Bodegas **Martín Códax S.A.** aumentó un **83% su producción** de vino gracias al **éxito comercial** tanto en el mercado doméstico como en el **exterior**, siendo de **especial importancia** el **contrato de suministro a EE.UU.** firmado con la **multinacional E&J Gallo Winery** . Un acuerdo de **distribución en exclusiva** de vino de sus bodegas de Albariño y Rioja.

[Peligro de la concentración.mp4](#)





E&J GALLO Y EL ACUERDO CON BODEGA PATROCINIO ¿CÓMO CRECER PARA ATENDER EL MERCADO DE USA?

La empresa E&J Gallo, con sede y viñedos propios en California, facturaba 2.000 millones de euros y comercializaba 840 millones de botellas por año. Además de grande, la empresa estadounidense era la principal prescriptora de marcas de vinos de importación y había firmado contratos similares al de Martín Códax con vinos de Italia, Nueva Zelanda y Australia.

E&J Gallo nació en 1933 con el fin de la Ley Seca y fue fundada por los hermanos de origen italiano Ernest y Julio Gallo. Gallo se había convertido en la mayor multinacional familiar del vino y la número dos mundial, sólo por detrás de Constellation Brands Inc.

Con el acuerdo alcanzado con el gigante mundial del vino, Martín Códax preveía triplicar sus ventas de vino Albariño y convertirse en la mayor empresa vendedora de vino español en el mercado estadounidense.

[Cómo crecer.mp4](#)





CRECIMIENTO USA KISS

Bodegas Martín Códax cerró el **ejercicio 2013** con una **facturación de 18 millones de euros, dos millones más** que la cifra facturada en 2012, lo que supone un **crecimiento total del 14%**.

Los estados financieros provisionales de la bodega reflejan además una **mejoría en cuanto a beneficios superior al 10%**, con un **ebitda** (beneficio bruto de explotación) que alcanzará los **dos millones de euros**.

Este **crecimiento** está debido especialmente al **aumento de las ventas en el mercado exterior**, que ya suponen un **60% de la facturación total de la bodega** y a las que se puede achacar el **50% del crecimiento de 2013**.

Países como **EE.UU, Reino Unido, Alemania** o los **Países Nórdicos** han sido, sin duda, algunas de las **zonas donde más ha crecido** la venta y los que más han contribuido a esta **mejoría**.

[SENCILLO BALANCO Y TINTO.mp4](#)





INTERNACIONALIZACIÓN EN EMERGENTES NUEVOS CONSUMIDORES

Han apostado por **nuevos mercados**, entre ellos **Rusia y China**.

En **China** han establecido una **oficina comercial** a través de la creación de un **consorcio con otras cuatro empresas gallegas** pertenecientes a **diferentes sectores** e integradas en el **Cluster Alimentario de Galicia**.

El objetivo es la **búsqueda de importadores** en las **principales capitales** y el **posicionamiento de la marca Martín Códax** entre los **principales vinos de importación** en el país.

“Se trata sentar las bases para que estos mercados tomen el relevo del crecimiento en un plazo no inferior a los dos o tres años”, explicaba Juan Vázquez Gancedo, Director de Bodegas Martín Códax.

[EL NUEVO CONSUMIDOR.mp4](#)



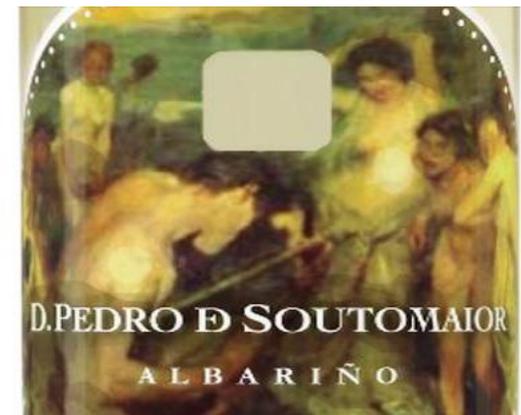


CRISIS = OPORTUNIDAD DE DIVERSIFICAR PRODUCTO E IMPORTADOR

Las **buenas cifras de facturación** que ha logrado el grupo Bodegas Martín Códax son debidas también en gran medida al **buen arranque** que ha tenido la **bodega del Condado Adegas Galegas**, adquirida en 2012 por la bodega.

Su **facturación** se sitúa en torno a los **800.000 euros**, cifra que estaba **prevista** alcanzar en el **2015** pero que gracias a la **calidad de los viñedos situados en Condado y Rosal** y a marcas como **D. Pedro de Soutomaior o Veigadares**, que ya están **volviéndose a posicionar** en los mercados nacionales e internacionales, el **objetivo se ha logrado dos años antes de lo estimado**.

[ADEGAS GALEGAS.mp4](#)





Plan de Mejora de la Productividad, Competitividad Eficiencia en Costes y Sostenibilidad

Entre las **acciones estratégicas** del plan figuraba la **conversión de las antiguas naves de Transportes Núñez** en un **Centro de Logística** donde se han **centralizado las expediciones** de los **cinco centros de producción** con los que la bodega cuenta en **cuatro denominaciones de origen (Cambados y O Condado en Rías Baixas, Bierzo, Monterrei y Rioja)**

El **centro de logística** ha supuesto un **menor gasto en transporte** además de una **sensible mejora en la reducción de la huella de carbono** mejorando así los **indicadores de impacto medioambiental** fijados como **objetivos de la responsabilidad social empresarial** de Bodegas Martín Códax.

[EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD.mp4](#)

HACIA UNA
VITICULTURA
SOSTE
NIBLE
10 años de I+D en Martín Códax

