

# Visión y estrategias desde el cooperativismo agroalimentario

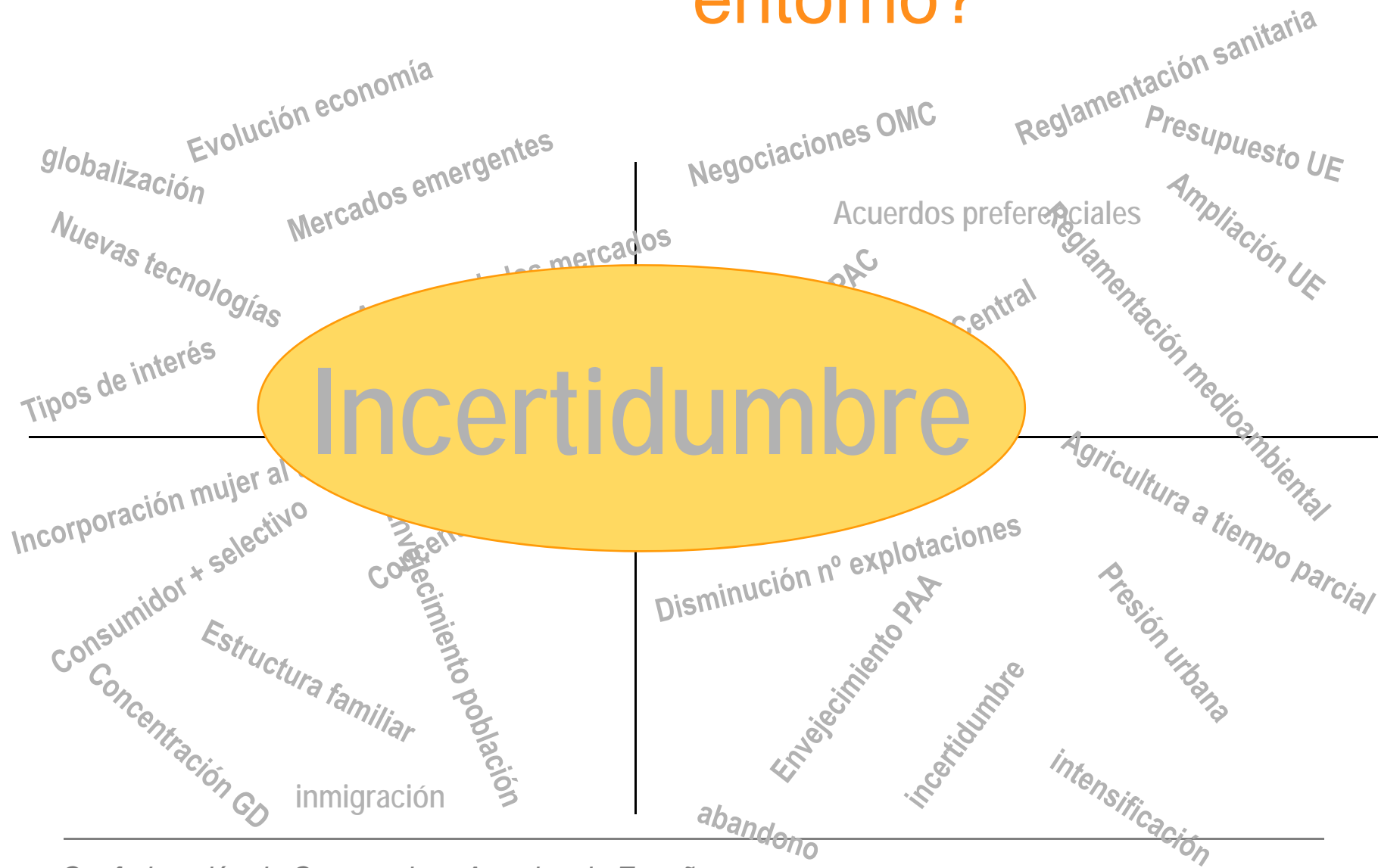


Almería, 24 de abril de 2008

Eduardo Baamonde  
Director General de CCAE

# Análisis del entorno

# ¿Qué ocurre en nuestro entorno?



# Estructura del mercado de productos agroalimentarios

# El consumo de productos agroalimentarios

**Profunda transformación en el consumo de productos agroalimentarios y en la demanda de nuestros clientes.**

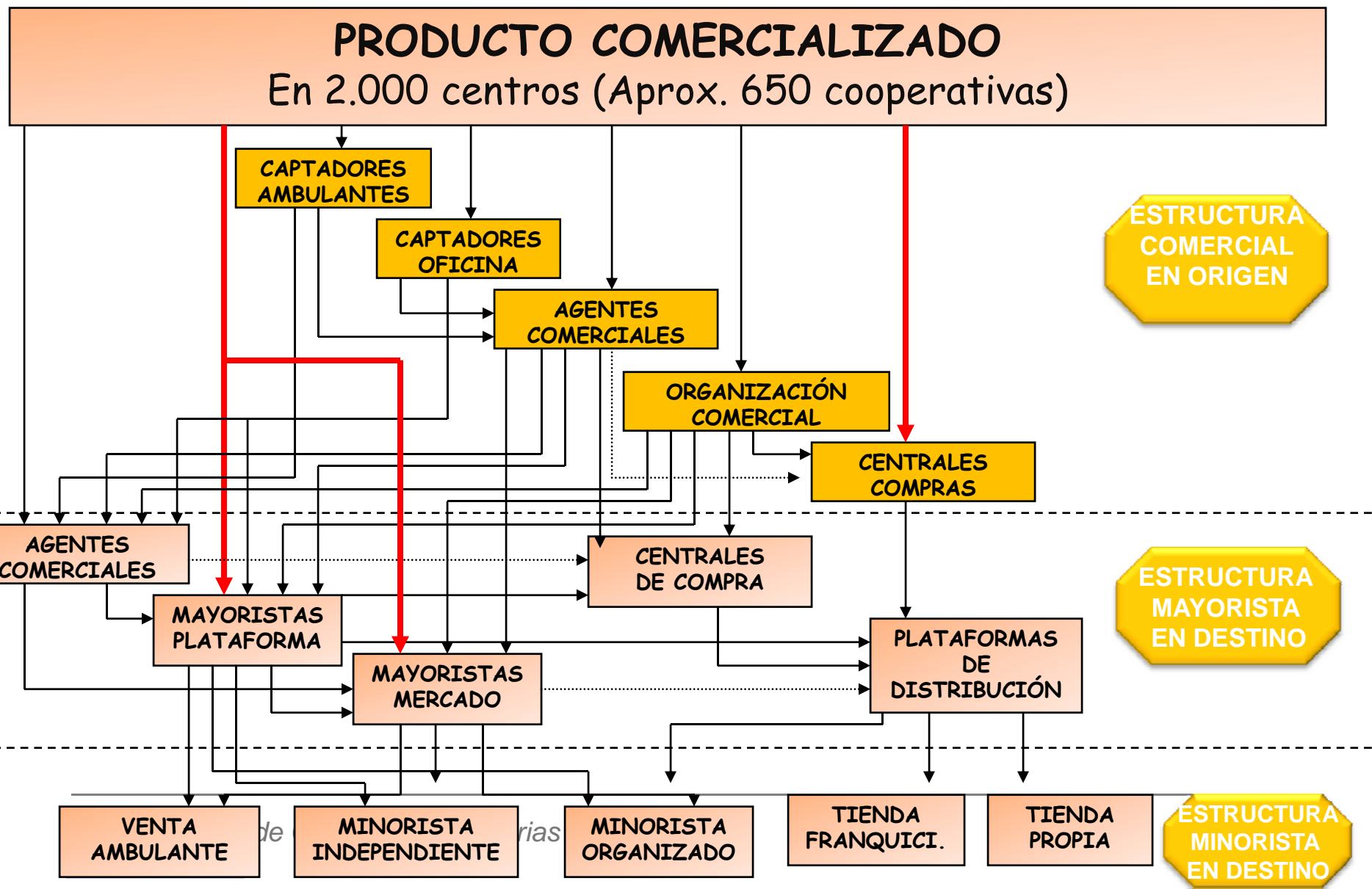
- Cambios socioeconómicos (*estructura familiar, aumento ingresos, incorporación de la mujer al trabajo, menos tiempo para comprar y cocinar, mayor sensibilidad hacia dieta y salud*)
- Consumidor más selectivo e informado.



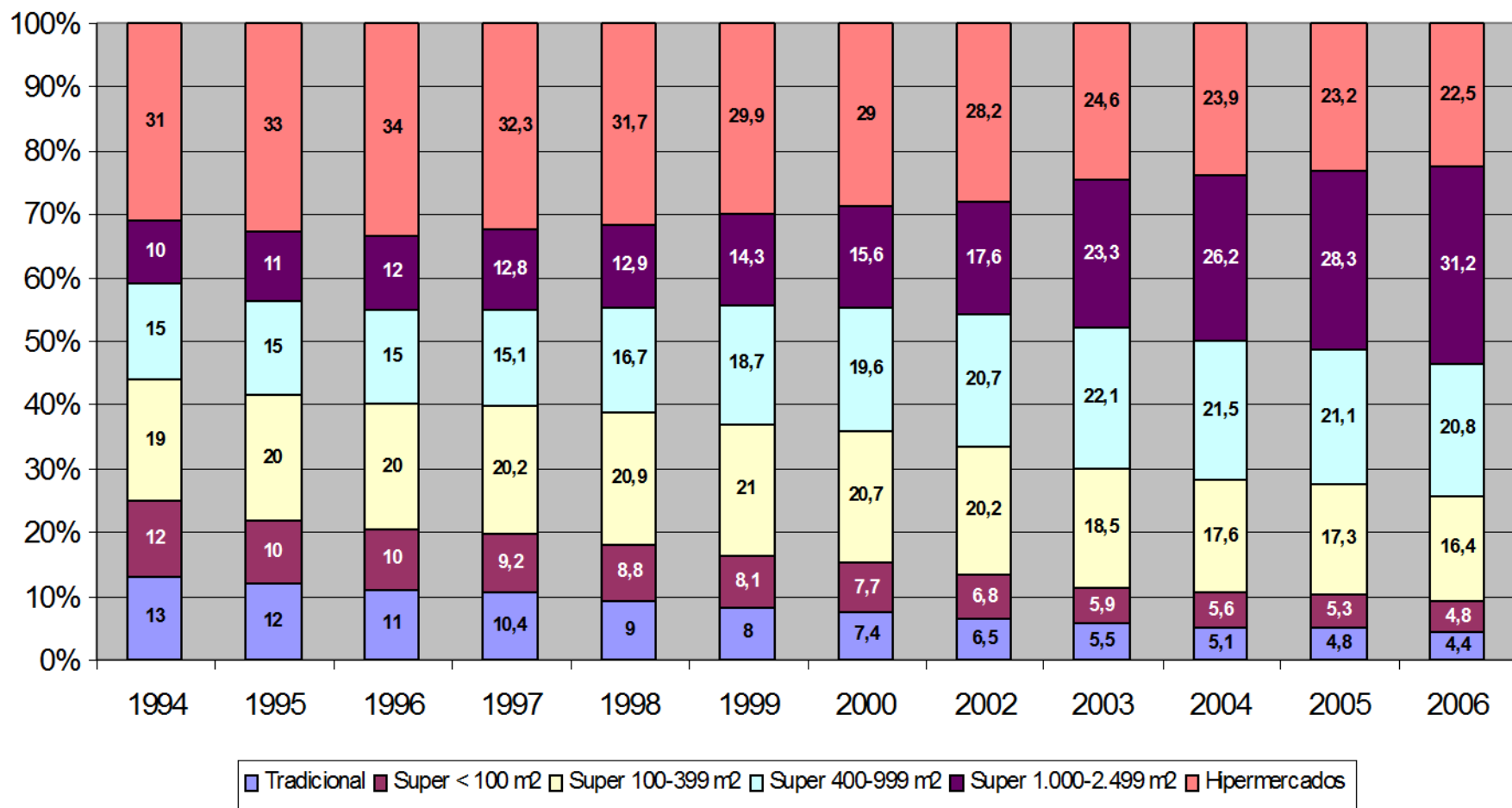
**Aumento del consumo**  
**Aumento del gasto alimenticio fuera del hogar**  
**Cambio de hábitos (transformados/frescos)**  
**Diversificación (mayor gama, rapidez de preparación, valores dietéticos, innovación, calidad-precio)**  
**Mayor preocupación por calidad, seg. alimentaria, salud, medio ambiente)**



# Canales de comercialización FFHH



# Evolución de la cuota de mercado (alimentación seca)



# Ranking de las principales empresas de distribución alimentaria en España (2006)

EMPRESA	FACTURACIÓN BRUTA (mill. €) 2006	PUNTOS DE VENTA	EMPLEO
CARREFOUR	13.640	237	50.000
MERCADONA	12.158	1.077	59.000
LIDL SUPERMERCADOS	10.800 <sup>1</sup>	430	7.500
GRUPO EROSKI	8.610	1.140	47.652
ALCAMPO	3.741	47	15.100
MAKRO <sup>2</sup>	1.337 (neto)	34	3.400
SABECO	1.022	125	6.171
AHORRAMAS	1.121	176	9.034
MIQUEL ALIMENTACIO	836 <sup>3</sup>	279	4.100
ALDEASA	630 <sup>4</sup> (neto)	224	2.500

<sup>1</sup> Datos del ejercicio 04/05

<sup>2</sup> Datos de 2005

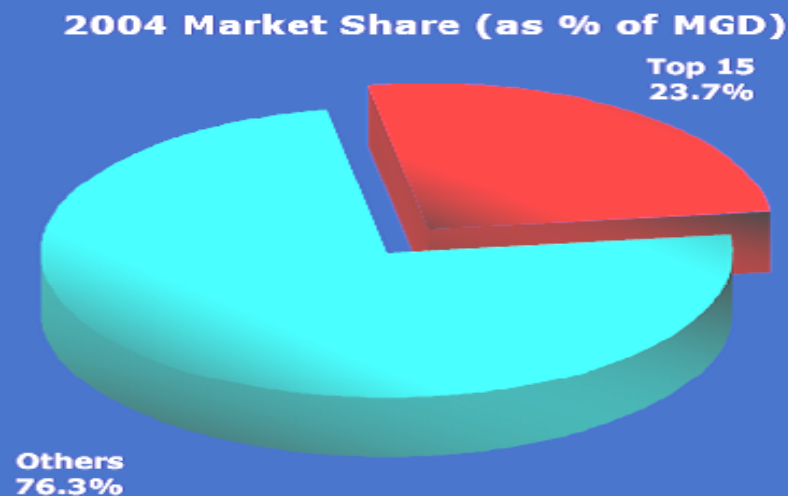
<sup>3</sup> Dato de 2005

<sup>4</sup> Dato de 2004

# La Gran Distribución: Gigantes de la Cadena Alimentaria: Nivel MUNDO. Año 2.004

## World 2004: Top 15 Retailers Hold 24% Market Share

Rank	Company	Home Market	Retail Banner Sales (EUR mn)	Market Share
1	Wal-Mart	USA	240,127	6.1%
2	Carrefour	France	90,373	2.3%
3	Ahold	Netherlands	71,919	1.8%
4	Metro Group	Germany	62,261	1.6%
5	Tesco	UK	51,757	1.3%
6	Ito-Yokado	Japan	46,859	1.2%
7	Kroger	USA	46,053	1.2%
8	Rewe	Germany	42,666	1.1%
9	Costco	USA	41,220	1.1%
10	AEON	Japan	40,965	1.0%
11	Target	USA	40,402	1.0%
12	Casino	France	39,497	1.0%
13	Aldi	Germany	39,295	1.0%
14	Auchan	France	37,769	1.0%
15	ITM	France	37,623	1.0%
<b>Total Top 15 Retailers</b>			<b>928,786</b>	<b>23.7%</b>



# La Gran Distribución: Gigantes de la Cadena Alimentaria: Nivel EUROPA. Año 2.004

## Europe 2004: Top 10 Retailers Hold 37% Market Share

Rank	Company	Home Market	Retail Banner Sales (EUR bn)	Market Share
1	Carrefour	France	76.4	6.6%
2	Metro Group	Germany	59.6	5.1%
3	Tesco	UK	46.6	4.0%
4	Rewe	Germany	42.7	3.7%
5	ITM	France	37.6	3.2%
6	Auchan	France	35.6	3.1%
7	Schwarz Group	Germany	35.2	3.0%
8	Aldi	Germany	34.7	3.0%
9	Edeka	Germany	31.5	2.7%
10	Casino	France	29.5	2.5%
<b>Total Top 10 Retailers</b>			<b>429.4</b>	<b>36.8%</b>



# Características de la Gran Distribución

- Fuerte concentración → vertebración
- Elevada presión a proveedores/Vs. alianzas a largo plazo
- Fuerte desarrollo de las marcas blancas y de la MDD
- Ya no se venden alimentos, se vende tiempo,
- La rentabilidad de un producto = margen X rotación
- La logística se ha revelado como uno de las claves más importantes de competitividad

# Estructura de las cooperativas agroalimentarias

# MAPA DE COOPERATIVAS



# Grandes cifras 2006:

	(06/05)
<b>4.022 Cooperativas</b>	<b>3,06%</b>
<b>1.160.337 Socios</b>	<b>3,11%</b>
<b>90.654 fijos y 107.000 incluyendo eventuales.</b>	<b>+ -</b>
<b>16.975 Mio. €</b>	<b>4,28%</b>

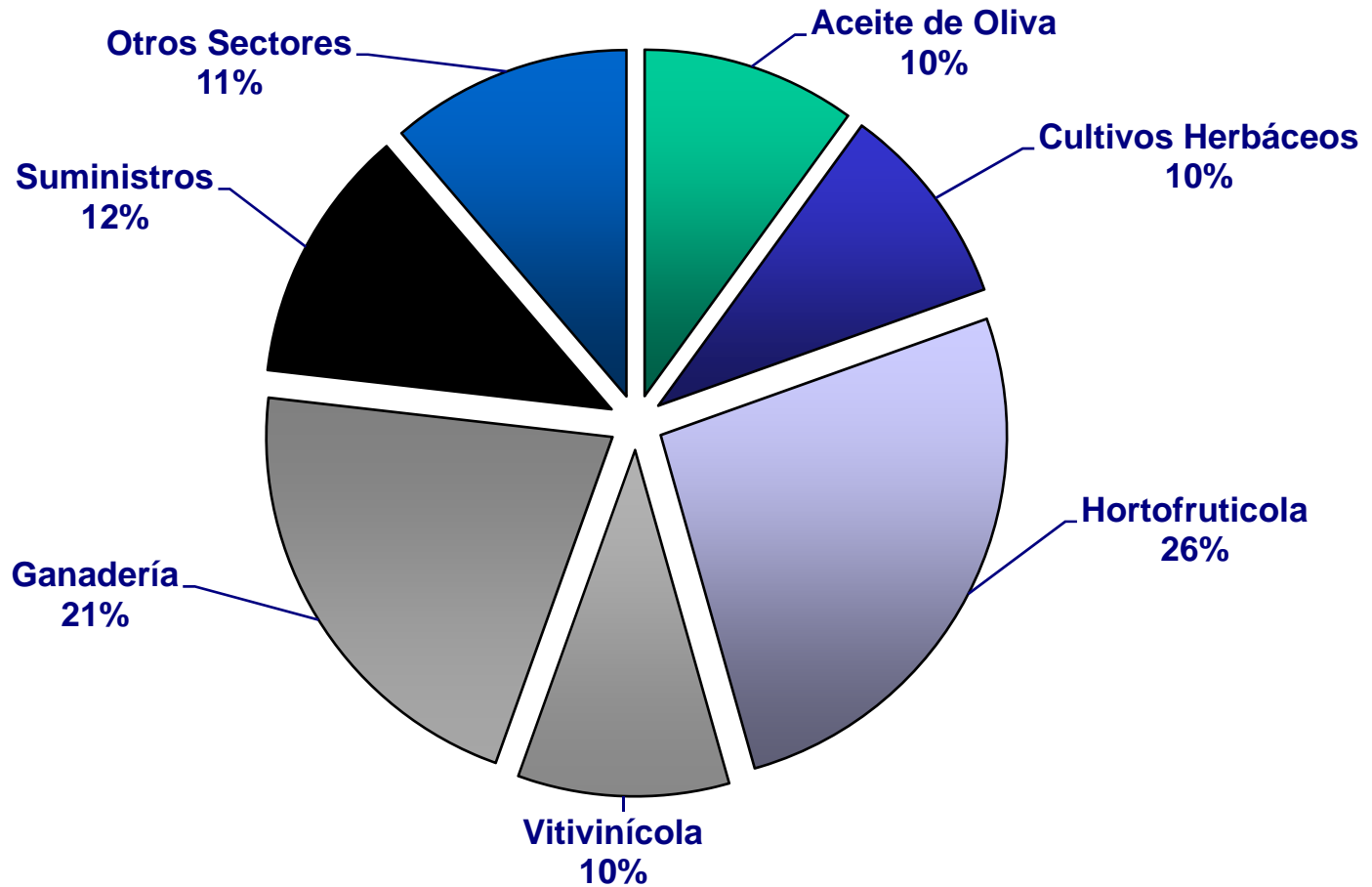
# Ratios de dimensión (2006)

<b>Nº Cooperativas</b>	4.022	→	<b>4,22 M€ Facturación /coop</b>
<b>Nº Socios</b>	1,160,337		
<b>Facturación</b>	16.975 M€	→	<b>288 Socios /coop</b>

## Dimensión media de la principales EAAs

	% total facturado por las EAA,s	Dimensión media
Las 25 primeras EAAs	23,03 %	130,86 M€
50 primeras	31,10 %	88,31 M€
650 primeras	74,70 %	16,30 M€

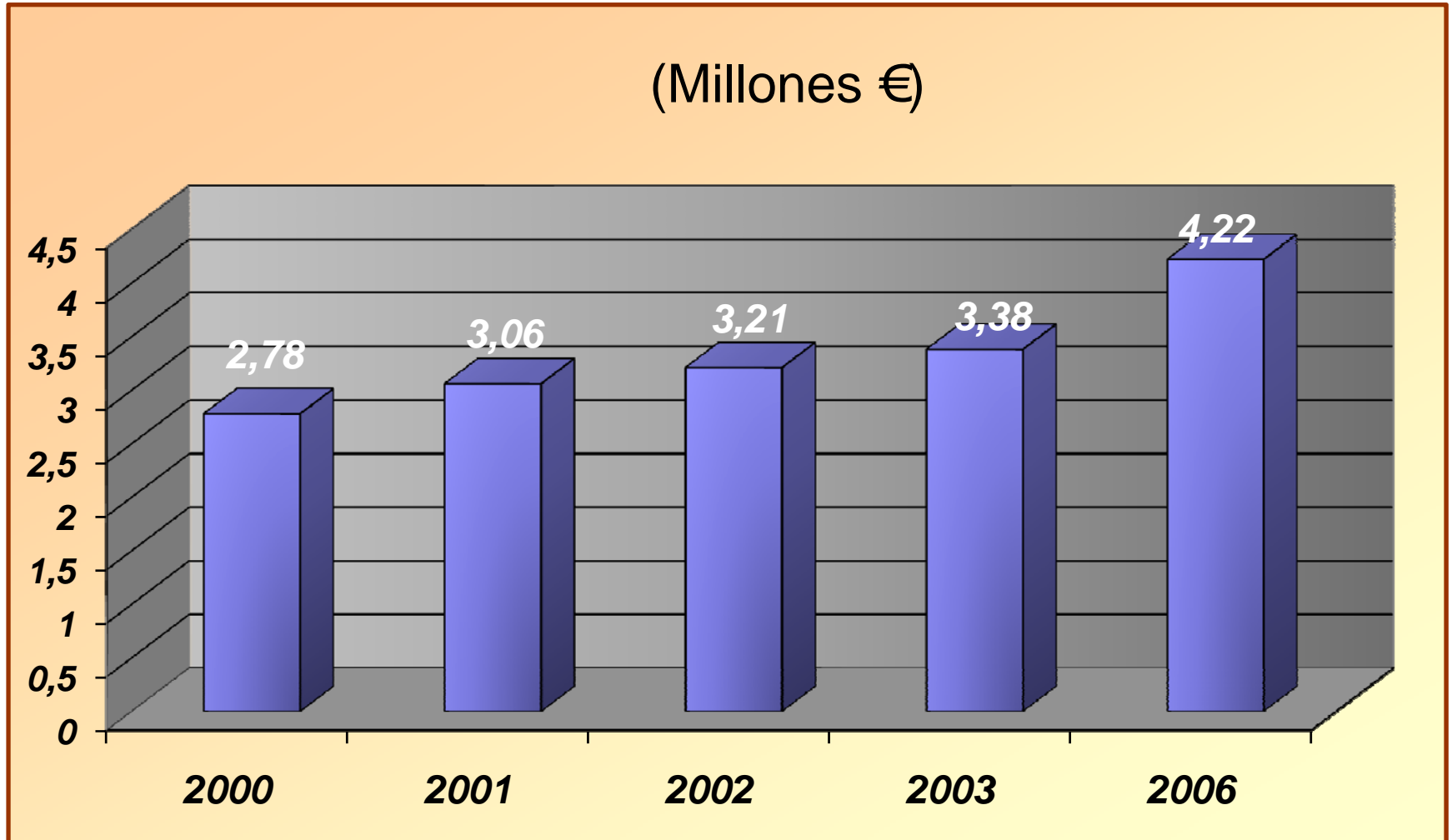
# Peso de cada uno de los subsectores en la facturación total cooperativa



# Participación de EAA's en los Sectores Agroalimentarios

Tabaco	100%	Oleoproteaginosas	35%
Mosto de uva	80%	Algodón	35%
Aceite de Oliva	70%	Piensos	30%
Arroz	60%	Cunicultura	25%
Elaboración de Vino	70%	Huevos	25%
Cítricos	45%	Avicultura carne	22%
Leche de Vaca	45%	Apicultura	20%
Leche de Oveja	45%	Horticultura	15%
Frutos Secos	45%	Vacuna de Carne	15%
Tomate Transformado	40%	Carne Ovino	15%
Aceitunas de Mesa	35%	Agricultura Ecológica	15%
Frutas (no cítricos)	35%	Porcino	10%
Carne de Ovino y Caprino	35%	Flores y Plantas	10%
Cereales	35%	Queso	10%

# Evolución de la Dimensión de las cooperativas españolas

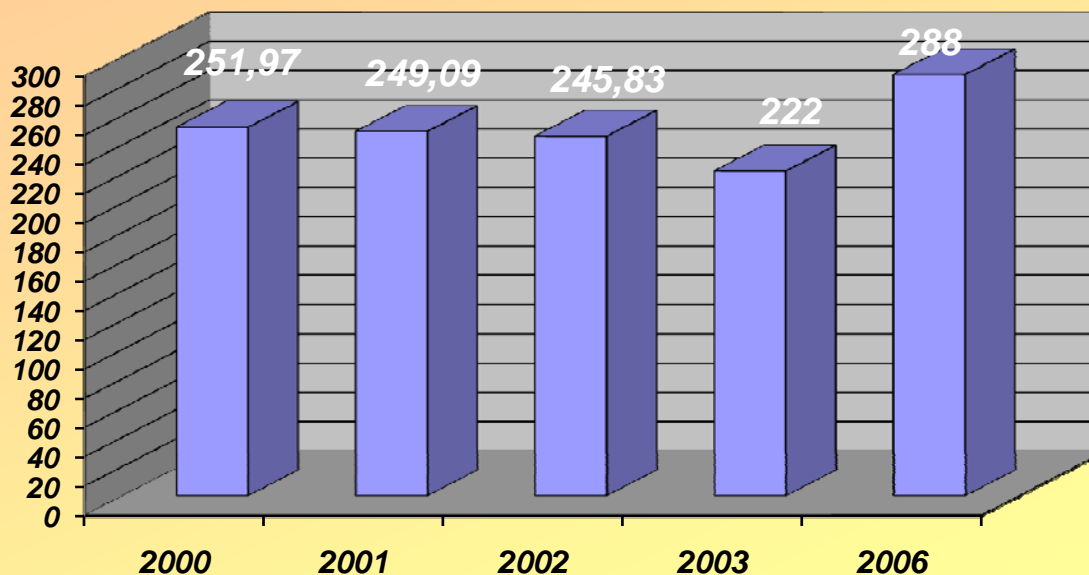


# Evolución de la masa social:

## Descenso del número de socios paulatino pero imparable

- ✓ Envejecimiento de la población rural
- ✓ Mejores alternativas al campo
- ✓ Atracción núcleos urbanos

*-Evolución Nº Socios / Coop.-*



# Top 10 cooperativas

Nº	Cooperativa	Sector	Facturación 2006	% 06/05
1	COREN (10)	Ganadería	866	3
2	CAPSA (Clas) (19)	Lácteos	683,2	3,9
3	ANECOOP (29)	FFHH	422,55	9,3
4	HOJIBLANCA (37)	Aceite Oliva	356,49	66,3
5	GRUPO AN (54)	Multiproducto	251,56	
6	COVAP (57)	Ganadería	229,3	-1,5
7	SAT FRIBIN (67)	Ganadería	198,9	11,8
8	ACOREX (78)	Multiproducto	169,65	-1,2
9	CASI (80)	Hortofrutícola	167,71	-12,7
10	ACOR (95)	Azúcar	145	0,7

Fuente: Alimarket 07



COOPERATIVAS AGRARIAS

# MODELOS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA UE

	Fact./ Cooperativa (M.€)	Facturación por socio (Miles €)	Empleo/ Coop.	Factur./ Empleado (M.€)	
<b>Modelo Nórdico</b>	• Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	• Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	• Suecia	370,59	42	882	0,42
	• Finlandia	277,08	62	942	0,29
	• Irlanda	125,25	63	354	?
<b>Modelo Centroeuropeo</b>	• Francia	19,14	116	43	0,45
	• Alemania	11,26	16	37	0,31
	• Bélgica	7,75	42	56	0,14
<b>Modelo Mediterráneo</b>	• Italia	5,27	35	17	0,32
	• España	4,0	17,7	22,53	0,18
	• Grecia	0,16	1	4	0,04
<b>PROMEDIO UE</b>	<b>10,90</b>	<b>39,0</b>	<b>30,0</b>	<b>0,37</b>	

## Cooperativas europeas (Volumen de negocio) 2003

Nombre	País	Sector	Volumen negocio (Millones €)
1. Metsäliitto	Finlandia	Bosques	8.300
2. Bay Wa	Alemania	Suministros	5.891
3. Arla Foods	Suecia-Dinamarca	Leche y Lácteos	5.460
4. Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	5.420
5. Friesland Coberco Dairy Foods	Holanda	Leche y lácteos	4.575
6. Kerry	Irlanda	Leche y lácteos	3.693
7. Campina	Holanda	Leche y lácteos	3.655
8. Agravis	Alemania	Suministros	3.380
9. Svenska Lantmänen	Suecia	Suministros	3.100

## Cooperativas europeas (FFHH) en 2003

Nombre	País	Volumen negocio (mil millones €)
1. Flora Holland	Holanda	1,919
2. Bloemenveiling Aalsmeer	Holanda	1,598
3. The Greenery	Holanda	2.200 (2006)
4. Conserve Italia	Italia	0,808
5. NBV/UGA	Alemania	0,715
6. Apoconerpo	Italia	0,522
7. ANECOOP	España	0,402
8. CNB	Holanda	0,353
9. Fruitmasters	Holanda	0,283
10. Zon Coöperatie	Holanda	0,262

# El top 10 de la comercialización de FFHH en 2005

	Compañía	Origen	Facturación (Mio €)
1	Dole	USA	5.300
2	Chiquita	USA	3.900
3	Fresh del Monte Produce	USA	3.300
4	Del Monte Foods	USA	3.200
5	Pomona	Francia	2.800
6	Fyffes	Irlanda	2.600
7	Bocchi Group/Univeg	Italia/Bélgica	2.200
8	Bakkavör	Islandia	2.200
9	The Greenery	Países Bajos	1.800
10	Bonduelle	Francia	1.700

# Características fundamentales de las cooperativas españolas

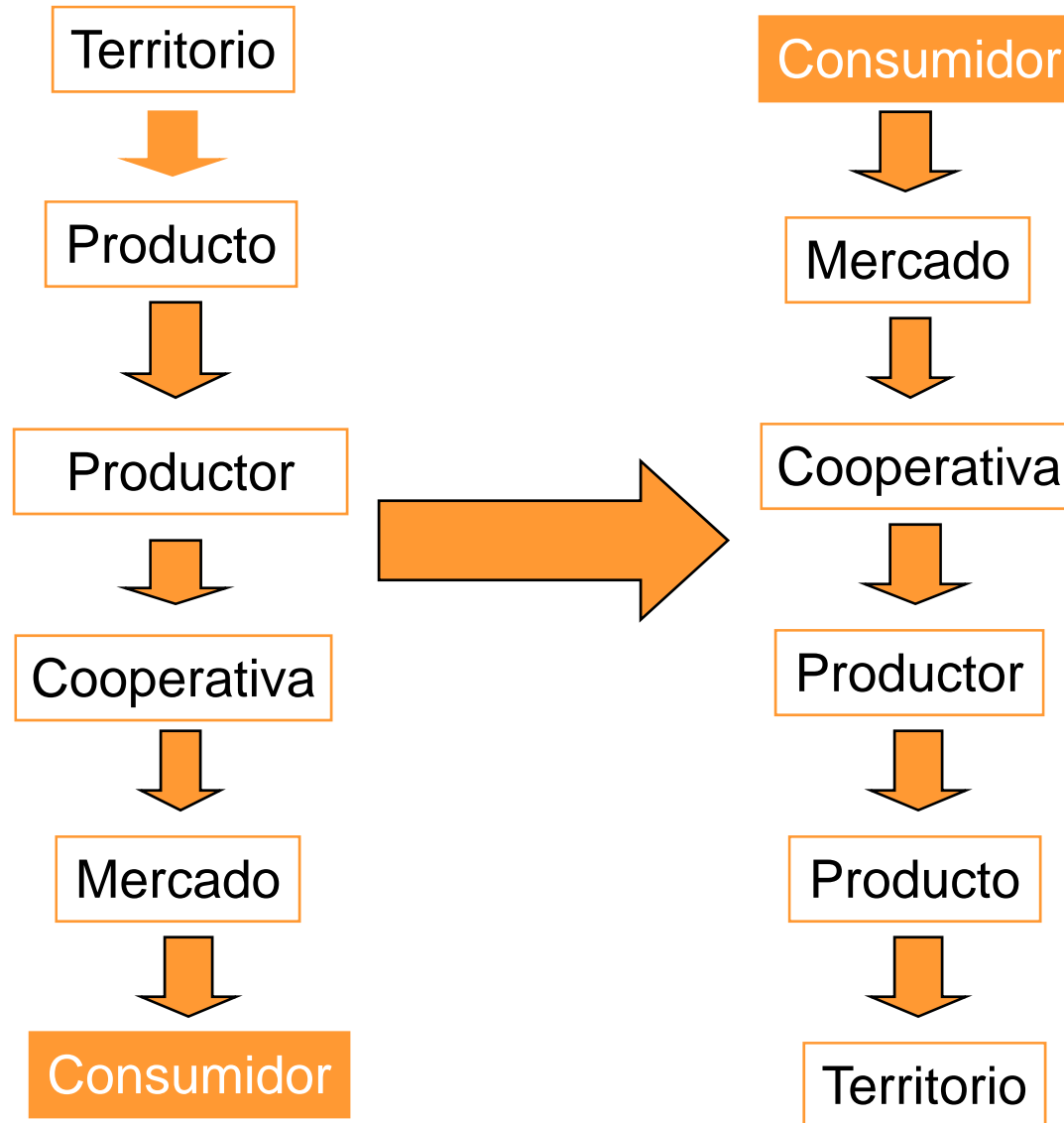
- Dimensión media de nuestras cooperativas muy baja en comparación con nuestros competidores y la concentración del mercado,
- Las cooperativas españolas se concentran básicamente en la producción agrícola y ganadera y en menor medida en la agroalimentaria,
- Escaso margen de explotación en las cooperativas españolas; entre el 10% y el 15% consecuencia en gran medida de la política de liquidaciones al socio y un escaso valor añadido que se incorpora a los productos vendidos,
- Eso impide una correcta estrategia en las inversiones al tener una capitalización reducida y en consecuencia, dificultad en incorporar valor añadido,
- Lo que a su vez conlleva un escaso margen de explotación.

# Primeras conclusiones

- Entre las 30 primeras cooperativas de la UE hay:
  - 8 Fr, 6 NL, 5 Al, 3 Irl, 2 Fin, 2 Dk, 2 Sue, 1 Suecodanesa, 1 Austria;
  - Ninguna española
- De las 10 primeras agroalimentarias:
  - La primera Arla-foods Suecodanesa (leche),
  - La segunda DK (carne),
  - Dos holandesas (leche),
  - Una irlandesa (leche).

# Estrategias de las cooperativas

# Necesitamos un cambio de orientación





COOPERATIVAS AGRARIAS

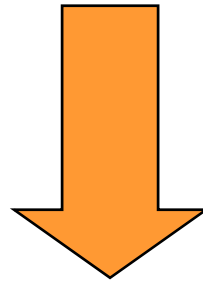
# MISIÓN

## DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL (\*)

**“La satisfacción de sus clientes a fin de promover y potenciar la **Generación de Riqueza, la Calidad de Vida y la Actividad agroalimentaria** de los integrantes del **Sistema Cooperativo Agrario Español**, asegurando su **continuidad a largo plazo**, así como su impacto positivo en la sostenibilidad, la mejora del **territorio**”.**

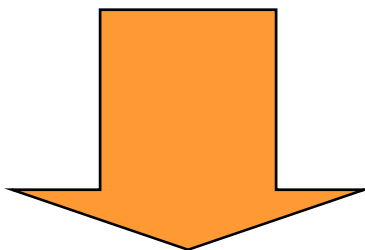
(\*) Definición aprobada en el Consejo Rector de CCAE el 20 de sept. de 2006

# Mercado cambiante y exigente



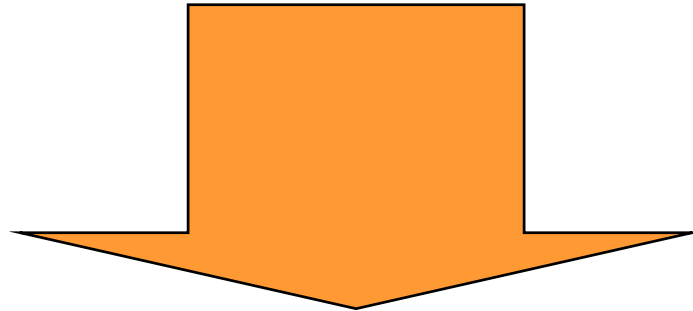
**Agilidad en la toma de decisiones,  
conocimiento, especialización, innovación, investigación...**

Calidad, seguridad alimentaria, medio ambiente,  
bienestar animal,  
**PRECIO**



Optimización,  
eficiencia

# Concentración y globalización del mercado

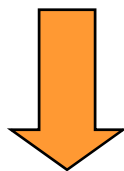


**DIMENSIÓN**

# El mercado global: ¿amenaza/oportunidad?

Tendremos que empezar a ver la globalización también como una oportunidad

Tendremos que incorporar la internacionalización dentro de Nuestras estrategias (Ampliación UE)



**ALIANZAS, DIMENSIÓN**

# Como se pueden afrontar estos retos y aprovechar las oportunidades

RRHH\*, Formación, conocimiento,  
ilusión, motivación

Saber diferenciar las atribuciones y responsabilidades  
de cada cargo y órgano de representación

Reorientar la estrategia de las cooperativas  
→ mirar hacia el mercado,  
→ buscar alianzas y sinergias

En la encuesta de CCAE el gasto promedio por empleado es de 13.692 € en cooperativas 1º y 20.000 € 2º, el gasto en promoción comercial sobre ventas es del 0,78%, en investigación 0,8% y en formación del 0,37%


## ¿de donde saco los fondos para hacer todo esto?

Los beneficios de las cooperativas están muy limitados y Orientados a la liquidación del socio

No todos los socios tienen la misma disposición de aportar capital

Las cooperativas tienen dificultades para capitalizarse

Hay que buscar fórmulas imaginativas e inteligentes y no descartar nada a priori



*Una estrategia no debe servir sólo para adaptarnos al presente, sino para construir nuestro futuro*

Eduardo Baamonde  
Dir. Gral. de CCAE