



20

Serie Economía

# Tamaño y competitividad

## Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas

Narciso Arcas Lario  
Miguel Hernández Espallardo  
(dirección y coordinación)





# **Tamaño y competitividad**

**Experiencias de crecimiento  
en las cooperativas  
agroalimentarias españolas**

Serie **Economía** [20]

# Tamaño y competitividad

## Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas

**Narciso Arcas Lario**  
**Miguel Hernández Espallardo**  
(dirección y coordinación)



---

*Este trabajo es resultado del Proyecto de Investigación 39792 financiado por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Consejería de Educación, Formación y Empleo. Dirección General de Trabajo.*



**Región de Murcia**  
Consejería de Educación, Universidades y Empleo.  
Dirección General de Trabajo.

---

## **Tamaño y competitividad**

### **Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas**

---

© 2013 del texto: los autores

© 2013 de la edición: Cajamar Caja Rural

**Edita:** Cajamar Caja Rural

*[www.publicacionescajamar.es](http://www.publicacionescajamar.es)*

*[publicaciones@cajamar.com](mailto:publicaciones@cajamar.com)*

**ISBN-13:** 978-84-95531-58-2

**Depósito Legal:** AL-XXXX-2013

**Diseño y maquetación:** Beatriz Martínez Belmonte

**Imprime:** Escobar Impresores

**Fecha de publicación:** diciembre de 2013

**Imagen de cubierta:** instalaciones de Actel

Impreso en España / *Printed in Spain*

---

*Cajamar Caja Rural no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.*

*© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.*

**Prólogo** ..... 13

*Eduardo Baamonde*

**Presentación** ..... 17

*Roberto García Torrente*

**Introducción** ..... 21

*Narciso Arcas Lario y Miguel Hernández Espallardo*

**El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad**

**Análisis de las fórmulas de crecimiento para alcanzarlo** ..... 25

*Narciso Arcas Lario, Gabriel García Martínez y Elena Meliá Martí*

- 1. Introducción .....25
- 2. El tamaño de las cooperativas agroalimentarias .....27
- 3. Importancia del tamaño como factor de competitividad .....32
- 4. Fórmulas de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias .....35
  - 4.1. *Crecimiento interno* .....37
  - 4.2. *Formas de concentración empresarial sin vinculación patrimonial: cooperación* .....40
  - 4.3. *Formas de concentración empresarial con vinculación patrimonial: integración/fusión* .....47
- 5. Análisis del tamaño empresarial y su relación con la situación económico-financiera. El caso de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas .....50
- 6. Conclusiones .....59

**Coren | Cooperativa de cooperativas** ..... 67

*Juan Francisco Juliá Igual, M. Teresa Cancelo Márquez y María Bastida Domínguez*

- 1. Presentación de la empresa .....67
- 2. El proyecto de integración de la empresa .....69
  - 2.1. *Crecimiento y consolidación: integración* .....70
  - 2.2. *Crecimiento y consolidación: diversificación* .....71
- 3. Comercialización .....75
- 4. Internacionalización .....76
- 5. El papel de la innovación .....77
- 6. Otros puntos fuertes de la estrategia seguida .....79
- 7. Perspectivas de futuro. A modo de conclusión .....81

**Grupo Cooperativo AN** ..... 85*Alicia Langreo Navarro*

1. Presentación .....85
2. Antecedentes y origen.....87
  - 2.1. Primeros antecedentes .....87
  - 2.2. La etapa de UTECO Navarra .....88
  - 2.3. El final de UTECO y el nacimiento de Agropecuaria de Navarra (AN)....90
3. Expansión de Agropecuaria Navarra (AN) .....91
  - 3.1. La primera etapa de expansión de Agropecuaria de Navarra (AN).....91
  - 3.2. El Grupo Cooperativo AN .....97
4. Perspectivas de futuro .....103

**Anecoop | Ejemplo de éxito de gestión cooperativa y global**..... 107*Elena Meliá Martí y Sergio Mari Vidal*

1. Presentación. Historia de Anecoop .....107
2. Anecoop. Hechos y cifras.....108
3. Modelo organizativo de Anecoop. Factor clave de su crecimiento .....112
4. Las claves de éxito de Anecoop .....119
  - 4.1. Internacionalización.....119
  - 4.2. Integración.....121
  - 4.3. Calidad.....122
  - 4.4. I+D+i .....123
  - 4.5. Responsabilidad Social Corporativa .....125
  - 4.6. Formación .....125
5. Retos de futuro.....126

**Hojiblanca SCA | Un ejemplo de integración** ..... 131*Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado*

1. Presentación de Hojiblanca SCA .....131
2. Su historia .....132
3. Estructura del grupo empresarial .....135
4. Organización de su estructura interna .....137
  - 4.1. Las secciones y su funcionamiento .....137
  - 4.2. Los órganos sociales .....141
  - 4.3. La estructura profesionalizada.....141
5. Productos y marcas.....143
6. Comercialización e internacionalización .....144
7. Pasado, presente y futuro .....147

**COVAP | Un modelo de éxito de crecimiento interno..... 149***José A. Gómez Limón, J. Vicente Fruet Cardozo y Amalia Hidalgo Fernández*

1. COVAP hoy. Cifras y hechos.....	149
2. La historia de un proceso de crecimiento interno.....	151
3. Las claves de éxito de COVAP.....	155
3.1. <i>Estrategia de producción</i> .....	155
3.2. <i>Estrategia comercial</i> .....	158
3.3. <i>Estrategia financiera</i> .....	163
3.4. <i>Síntesis</i> .....	167
4. Conquistando el futuro .....	168
4.1. <i>El tamaño importa</i> .....	168
4.2. <i>El salto hacia el exterior</i> .....	170
4.3. <i>De la gestión a la organización</i> .....	170

**ACOREX | Crecimiento y competitividad a través de la cooperación y la diversificación ..... 173***Andrés Montero Aparicio y Erasmo Isidro López Becerra*

1. Presentación de la empresa. ....	173
2. Una historia de cooperación .....	174
3. Una apuesta por la diversificación de productos y servicios.....	178
3.1. <i>Suministros (semillas, fitosanitarios, plásticos, carburantes, lubricantes)</i> ...179	
3.2. <i>Fertilizantes</i> .....	179
3.3. <i>Cereales y oleaginosas</i> .....	179
3.4. <i>Materias primas para piensos</i> .....	180
3.5. <i>Alimentación animal</i> .....	180
3.6. <i>Ganadería</i> .....	180
3.7. <i>Arroz</i> .....	181
3.8. <i>Tomate</i> .....	181
3.9. <i>Frutas y hortalizas</i> .....	181
3.10. <i>Aceituna</i> .....	181
3.11. <i>Servicios de ingeniería, informática y asesoría</i> .....	182
3.12. <i>Tiendas</i> .....	182
4. Tamaño y competitividad .....	182
4.1. <i>Calidad</i> .....	184
4.2. <i>Innovación</i> .....	185
4.3. <i>Cartera amplia e imagen de marca</i> .....	186
4.4. <i>Responsabilidad social corporativa</i> .....	188
4.5. <i>Internacionalización</i> .....	188
5. Modelo organizativo. Factor clave para su expansión y consolidación .....	189
6. Retos futuros.....	191

**ACOR | Una apuesta por la diversificación ..... 193***Beatriz Urbano López de Meneses*

1. Presentación de la empresa .....	193
2. Origen y evolución.....	194
2.1. <i>La primera contratación de los socios en ACOR</i> .....	196
2.2. <i>Etapa de crecimiento</i> .....	196
2.3. <i>Construcción de una nueva fábrica azucarera. ACOR II (Olmedo)</i> .....	198
3. Madurez y diversificación .....	199
3.1. <i>Razones para la diversificación</i> .....	200
3.2. <i>En busca de nuevas alternativas. Una apuesta por la diversificación</i> .....	202
3.3. <i>Modificaciones estatutarias de ACOR para la diversificación de la actividad</i> .....	204
4. Situación actual. Retos y oportunidades de la cooperativa diversificada...	205
4.1. <i>Fábrica azucarera de Olmedo (Valladolid)</i> .....	205
4.2. <i>Planta integral de extracción de aceites y producción de biodiésel en Olmedo (Valladolid)</i> .....	207
4.3. <i>Parque solar fotovoltaico en Tordesillas (Valladolid)</i> .....	208
4.4. <i>ACOR - Tereos Sociedad de Refino: Refinería de Olmedo SA</i> .....	208
4.5. <i>ACOR - Tereos Sociedad Comercializadora: ACOR &amp; TEREOS Iberia SA</i> .....	209
4.6. <i>ACOR - Grupo Cooperativo ARENTO. Asociación para el desarrollo del cultivo de variedades de trigo fuerza</i> .....	210
5. Perspectivas de futuro .....	210

**Agroiris | Distintas estrategias de crecimiento ..... 213***Emilio Galdeano Gómez, Ángeles Godoy Durán y Manuel C. Rodríguez Rodríguez*

1. Presentación de Agroiris. ....	213
2. Descripción de las estrategias de crecimiento empresarial.....	215
2.1. <i>Fase de crecimiento societario. Objetivos y resultados</i> .....	215
2.2. <i>Fase de fusión con empresas del sector. Objetivos, procesos seguidos y resultados</i> .....	219
2.3. <i>Situación de los procesos de fusión actuales</i> .....	221
2.4. <i>Consolidación dentro del sector hortofrutícola almeriense</i> .....	222
3. Perspectivas de futuro .....	224

## **Actel | Una cooperativa de cooperativas con estrategia de crecimiento y mejora competitiva ..... 227**

*Francisco Juárez Rubio, Antonio Colom Gorgues y José Luis Trilla Hernández*

1. Actel. Presentación de la empresa. ....227
2. La estrategia de crecimiento y la evolución de Actel.....229
  - 2.1. Integración de las actividades en la sección de suministros.....235
  - 2.2. Integración de las actividades en la sección de cereales y forrajes.....237
  - 2.3. Integración de las actividades en la sección de fruta.....238
  - 2.4. Incorporación de las secciones de aceite y almendras.....245
3. Misión y organización actuales. Planteamientos de futuro .....246

## **Cooperativa agrícola San Isidro (CASI) | Un crecimiento basado en la tradición..... 249**

*Juan Carlos Pérez Mesa*

1. Presentación de CASI.....249
2. Evolución desde su constitución.....250
3. La empresa hoy en día. ¿Crecer en la cadena de valor? .....255
4. La competencia como factor limitante de crecimiento .....257

## **Agro Sevilla SCA | Una apuesta por la internacionalización ..... 263**

*Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado*

1. Presentación de Agro Sevilla SCA.....263
2. Agro Sevilla SCA Una historia de internacionalización y de crecimiento empresarial .....264
3. Estructura de Agro Sevilla SCA .....268
  - 3.1. Estructura del Grupo Empresarial .....268
  - 3.2. Estructura organizativa de Agro Sevilla SCA.....270
4. Estrategias empresariales.....271
  - 4.1. Estrategia productiva .....271
  - 4.2. Estrategia comercial .....274
  - 4.3. Estrategia financiera .....281
5. Estrategias de futuro .....282

**Murgiverde | Un modelo de éxito de crecimiento externo..... 287**

*Cristina Segovia López, Antonia M. Estrella Ramón, M. Belén Marín Carrillo  
y Manuel Sánchez Pérez*

1. Presentación: historia de Murgiverde.....	287
2. Murgiverde. Cifras y hechos.....	288
3. La historia de un proceso de crecimiento externo.....	289
4. Las claves del éxito de Murgiverde.....	293
4.1. Estrategia empresarial.....	293
4.2. Desarrollo de recursos y capacidades para los procesos de integración.....	295
4.3. Estrategia comercial: optimización del surtido de la cartera.....	296
4.4. Internacionalización: consorcio de exportación.....	300
4.5. Política de calidad.....	302
5. Retos de futuro.....	306

**Alimer | Incrementar tamaño y competitividad  
a través de la fusión ..... 309**

*Narciso Arcas Lario, Miguel Hernández Espallardo y María Gómez Arcas*

1. Alimer. Presentación de la empresa.....	309
2. La fusión.....	311
2.1. Objetivos perseguidos con la fusión.....	311
2.2. Identificación y análisis de las cooperativas participantes.....	313
2.3. Diseño y negociación de la fusión.....	316
2.4. Los primeros momentos de la fusión.....	319
3. Alimer en la actualidad. Tamaño, competitividad y servicio a sus socios.....	320
3.1. Cartera de productos diversificada.....	321
3.2. Diferenciación a través de la innovación, la calidad y la marca.....	324
3.3. Internacionalización.....	326
3.4. Más y mejores servicios a sus socios.....	327
4. Estructura organizativa.....	328
5. Perspectivas de futuro.....	329

# Prólogo

*Vivimos tiempos donde la crisis económica se ha convertido en protagonista de los titulares de la prensa diaria y en las cabeceras de los principales programas de noticias. En estas noticias destacan aquellas relacionadas con la quiebra de grandes empresas y corporaciones que han sucumbido a la crisis, a pesar de ser muchas de ellas consideradas, hasta hace muy poco tiempo, referencias de modernidad y progreso. En muchos casos, la quiebra de estas empresas destapa graves deficiencias en la gestión y, sobre todo, una ausencia de transparencia que en ocasiones acaba en los tribunales.*

*Evidentemente las crisis suponen no solo la quiebra de empresas y modelos de empresas, sino la ruptura de muchos paradigmas. ¿Por qué entonces un libro donde se aborda la dimensión como clave fundamental de la competitividad de las empresas cooperativas, cuando tenemos la sensación de que lo pequeño perdura y lo grande se arruina? Posiblemente porque tampoco sea del todo cierto; lógicamente, cuando quiebra una gran empresa es noticia porque sus consecuencias tienen también un gran impacto. Por otra parte, es evidente que en este periodo de crisis desgraciadamente también han desaparecido muchas pequeñas y medianas empresas, pero en la mayoría de los casos no han sido objeto de ningún titular informativo. En cualquier caso, lo que me parece más relevante es que, a pesar de la crisis, las grandes empresas bien gestionadas y con modelos de negocio más sólidos no solo no han resistido, sino que continúan obteniendo beneficios y siguen creciendo.*

*Por ello, si algo hemos aprendido es que hoy, más que nunca, cualquier empresa tiene que ser eficiente, y eso implica economías de escala que pasan necesariamente por un mejor dimensionamiento, sobre todo si tenemos en cuenta que estamos ante un sector que opera con márgenes muy reducidos que obligan a una gestión y a unos procesos extremadamente eficientes, tanto en la producción agraria, como en la transformación agroalimentaria y su posterior comercialización.*

*Si nos detenemos un momento, una cooperativa es precisamente eso; una empresa que busca la eficiencia a partir de las economías de escala que se derivan de la unión de factores de producción y de las sinergias que se originan posteriormente.*

*Si a esto añadimos la globalización de los mercados, la concentración de nuestros clientes y de nuestros proveedores, llegamos a una conclusión bastante lógica: la dimensión puede no ser suficiente, pero es absolutamente necesaria. A partir de esta conclusión surge una pregunta inmediata: ¿cuál es la dimensión más adecuada y qué fórmulas debo desarrollar para alcanzarla? Desde mi punto de vista la dimensión está condicionada por el tamaño de mis clientes y de mis competidores. En este sentido, dependiendo de los productos que comercialice tendré una respuesta u otra, pero es evidente que en la actualidad en España somos 3.900 cooperativas y un total de 29.000 industrias agroalimentarias que están operando en un mercado donde el Top-5 de la gran distribución alcanza casi el 60 % de la cuota de mercado. Si hablamos del mercado internacional la situación no es menos compleja, y a la gran dimensión de las cadenas de distribución minorista, que alcanzan cuotas todavía superiores a las existentes en nuestro país, hay que añadir la de los competidores, en la mayoría de los casos grandes corporaciones multinacionales.*

*Todas estas razones y muchas más aparecen reflejadas de forma meridiana en este libro, donde además se abordan con todo detalle diferentes fórmulas de crecimiento, con sus ventajas, sus inconvenientes y las razones que las justificaron en su día. Por otra parte, el libro recoge, además de los casos estudiados, las diferentes realidades internacionales que ponen de manifiesto que el cooperativismo agroalimentario lejos de ser una fórmula obsoleta, de otro tiempo, es un modelo actual, capaz de responder a las necesidades de un mercado cada día más global y exigente, incluso en países como los Estados Unidos donde las empresas de capital pudieran parecer fórmulas empresariales exclusivas.*

*Los casos expuestos reflejan la historia y la evolución de 13 cooperativas de referencia, sus fases de crecimiento y constante adaptación a la realidad del mercado, las razones que las han llevado a avanzar en la cadena de valor, diversificar su producción y utilizar diferentes modelos para su crecimiento. Además, el estudio resalta aspectos que son poco conocidos de las cooperativas y que conviene destacar: su apuesta por la innovación, la marca, la internacionalización –razón de ser en algunas de ellas–, la mejora continua de sus procesos productivos desde una óptica muy orientada al mercado y a las necesidades y oportunidades que han detectado. Y todo ello sin olvidar la razón de ser por la que fueron constituidas en su día; la mejora de las rentas de sus socios, desde una óptica sostenible y un compromiso inquebrantable con su territorio.*

*Este libro es además, extraordinariamente oportuno porque está a punto de aprobarse la futura Ley de Integración Cooperativa que esperamos suponga un estímulo y un catalizador del proceso de crecimiento de nuestras cooperativas, una*

*clara apuesta por la unificación de la comercialización con el fin de evitar la atomización existente en la actualidad en nuestro país y que no hace sino inducir una competencia insana y, en muchos casos, destructiva.*

*En definitiva, no puedo más que aplaudir esta iniciativa y felicitar a sus autores, al tiempo que invito a estudiantes, directivos y dirigentes de cooperativas, responsables de las diferentes administraciones y todo interesado en este apasionante sector, a leer este libro y reflexionar sobre su contenido. Sin duda servirá para concienciarnos no solo de la necesidad de mejorar la dimensión de nuestras cooperativas, sino de la importancia y la relevancia de estas empresas en el presente y en el futuro del sector agroalimentario en España.*

Eduardo Baamonde Noche  
*Director general de Cooperativas Agro-alimentarias*



# Presentación

*Si hay un elemento en común entre los países que cuentan con los sectores agroalimentarios más innovadores y competitivos este es el papel que juegan las cooperativas.*

*En Europa Occidental, Norteamérica, Japón, Oceanía y cada vez más en zonas de rápido crecimiento como Asia o Latinoamérica, las cooperativas son agentes clave en la estructura de las respectivas cadenas agroalimentarias. Desde siempre han jugado un papel fundamental en el asesoramiento y apoyo de sus socios para abordar la modernización de las explotaciones agrarias. Han facilitado la venta de los productos agrarios, asegurándole al agricultor la salida de sus producciones y el cobro de las mismas. En muchos casos han conseguido la reducción de los costes mediante la negociación y adquisición en común de los insumos. Y han incrementado el valor añadido mediante procesos de transformación y comercialización.*

*En todas las regiones, los agricultores integrados en cooperativas suelen disfrutar de mayores niveles de profesionalidad y de eficiencia en la gestión de las explotaciones, están incrementado progresivamente la base territorial de sus empresas y permiten que siga siendo viable el modelo de agricultura familiar.*

*Al mismo tiempo, los cambios experimentados por la distribución minorista en los últimos treinta años, con una fuerte concentración de las cadenas y la internacionalización de las mismas, ha acelerado el proceso de integración en el sector cooperativo. Las grandes cooperativas que encontramos hoy en países como EEUU, Francia, Dinamarca y los Países Bajos son el resultado de múltiples fusiones iniciadas en los años 70 y que se han acelerado en la última década. En algunos casos, tras dominar el mercado nacional, han dado el salto fuera de sus fronteras originales integrando a cooperativas de países vecinos.*

*En el caso de España, una parte muy importante de la producción agraria está integrada en cooperativas. No obstante, el elevado número de las mismas y la escasa dimensión media provoca que el papel que juegan sea en muchos casos la mera agrupación de la oferta de los productos agrarios, siendo otros agentes los que abordan los procesos de mayor valor añadido. Es significativo que aproximada-*

*mente el 40 % de la producción agraria española esté agrupada en cooperativas y, sin embargo, el peso que estas tienen en la facturación de la industria alimentaria sea mínimo.*

*A lo largo de los últimos años también se están produciendo movimientos de integración entre las cooperativas españolas. La dimensión que han alcanzado es todavía pequeña en comparación con el resto de empresas del sector y, más aún, frente a los grandes grupos cooperativos europeos. Pero el esfuerzo y el trabajo que se está realizando desde distintas instancias, como el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y Cooperativas Agro-alimentarias, y los resultados positivos que se empiezan a visualizar para las cooperativas integradas y sus socios puede acelerar el proceso en los próximos años.*

*Desde Cajamar Caja Rural estamos totalmente convencidos de las ventajas que aporta la colaboración entre el mundo cooperativo. Nosotros mismos somos el resultado de sucesivos y continuos proyectos de fusión entre cooperativas de crédito y tenemos una clara vocación de liderazgo en la financiación del sector agroalimentario español.*

*Desde esta óptica queremos contribuir a la consolidación del cooperativismo agrario español a través de dos vías fundamentales. En primer lugar, aportando los recursos financieros necesarios para poder abordar los proyectos de modernización y crecimiento.*

*En segundo lugar, fomentando la generación de conocimiento y el debate sobre el camino a seguir. En esta línea se enmarca nuestro apoyo a la Cátedra de Cooperativismo Agroalimentario que patrocinamos en el seno de la Universidad Politécnica de Cartagena. A lo largo de los años de colaboración hemos trabajado en la formación y la promoción del cooperativismo y se han realizado diversos estudios de interés.*

*Con la publicación que aquí presentamos hemos querido dar un paso más. Como ya se ha indicado anteriormente, en los últimos años se han producido movimientos de integración entre cooperativas de diversos territorios y sectores, pudiendo ser los grupos creados el germen de los futuros líderes agroalimentarios españoles. La limitación de espacio de cualquier publicación nos ha obligado a seleccionar un número reducido de casos. Seguro que hay empresas que por el excelente trabajo que están realizando sus rectores y directivos y por los resultados que están cosechando habría merecido la pena incluirlas en este libro. Pero también pensamos que este es el inicio de un apasionante camino en el que periódicamente tendremos que hacer balance de todo lo realizado.*

*Para finalizar nos gustaría mostrar nuestro más sincero agradecimiento a los coordinadores de la obra, Narciso Arcas y Miguel Hernández, por la ilusión y el tesón que han puesto en conseguir reunir a un grupo de profesionales tan numeroso y de tanto prestigio en torno a una temática tan específica como es el cooperativismo agroalimentario. Y felicitar a todos los autores de los artículos porque nos han transmitido a través sus textos la ilusión, el esfuerzo y el espíritu de superación que hay detrás de cada una de las empresas estudiadas.*

Roberto García Torrente  
*Director del Servicio Técnico Agroalimentario y Cooperativo  
de Cajamar Caja Rural*



# Introducción

*Las cooperativas agroalimentarias desempeñan un papel fundamental en la mejora de la rentabilidad de las empresas de sus agricultores y ganaderos asociados, de la actividad económica general y de la cohesión social en las zonas rurales. Ello lo consiguen, principalmente, prestando a sus socios una variedad de servicios (aprovisionamiento, formación, información, comercialización, etc.) y mejorando su poder de negociación frente a proveedores y clientes.*

*Esta importancia de las cooperativas agroalimentarias es ampliamente reconocida por instituciones de diferentes ámbitos. Así, la Organización de las Naciones Unidas declaró 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, y ese mismo año, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) aprobó un dictamen sobre «Cooperativas y desarrollo agroalimentario». Según sus conclusiones, el cooperativismo se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social.*

*Sin embargo, este protagonismo de las cooperativas agroalimentarias se está viendo obstaculizado por la reducida dimensión de muchas de ellas, lo que limita su capacidad competitiva. De aquí el consenso suscitado, tanto en el ámbito empresarial, como en el de la Administración y el académico, sobre la necesidad que tienen de incrementar su tamaño para beneficiarse de las ventajas del mismo y mejorar su competitividad.*

*Así, desde el punto de vista empresarial, el Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español, realizado por Cooperativas Agro-alimentarias, señala como uno de los grandes ejes de actuación para mejorar la competitividad de las cooperativas el «redimensionamiento estructural» dirigido a «promover, facilitar e impulsar la mejora de la dimensión empresarial de las cooperativas como medio de asegurar su viabilidad, competitividad y rentabilidad».*

*De otro lado, en el ámbito de la Administración, el día 8 de febrero de 2013 el Consejo de Ministros aprobó, a propuesta del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el Proyecto de Ley de fomento de la integración*

*cooperativa y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario, cuyo objetivo es lograr que las cooperativas españolas crezcan en dimensión y capacidad y sean más competitivas.*

*En este contexto, el objetivo de este trabajo es profundizar en las ventajas del tamaño para mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias, analizar las diferentes fórmulas que tienen para alcanzarlo (crecimiento interno, creación de cooperativas de segundo grado, o fusiones) y validarlas mediante la exposición de diferentes casos.*

*Para lograr este objetivo, el trabajo consta de un primer capítulo de contextualización y de 13 casos de cooperativas agroalimentarias españolas. En el primer capítulo se analiza la dimensión de las cooperativas agroalimentarias españolas, la relevancia de su tamaño como factor de competitividad y las formas de crecimiento a su alcance para lograrlo. Además, con una muestra formada por las 500 mayores cooperativas agroalimentarias españolas se estudia la influencia de su tamaño en los resultados obtenidos.*

*En la selección de los casos, además de tratarse de cooperativas agroalimentarias españolas de mayor dimensión, se ha procurado que exista una cierta representación en cuanto a la ubicación geográfica de su sede social, el sector de actividad en el que operan y la fórmula de crecimiento adoptada (Tabla 1). Estos casos revelan las múltiples ventajas del tamaño para la mejora de la competitividad de las cooperativas agroalimentarias, entre las que figuran: a) mayor eficiencia en todos los procesos, derivada de las economías de escala; b) capacidad para diferenciar los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar, generar mayor valor para los clientes, crear una imagen de marca y promocionarla; c) concentrar la oferta y acceder a las grandes cadenas de distribución e, incluso, al consumidor final; d) mejores condiciones en los intercambios, por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes; e) acceso a los mercados exteriores; y f) reducción del riesgo por la mayor capacidad para diversificar productos y mercados.*

*Confiamos que este trabajo sea de utilidad tanto en el ámbito académico, para los alumnos que cursan materias relacionadas con la economía de la empresa, como en el empresarial, para los responsables de administrar las cooperativas agroalimentarias. A los primeros en la medida en que les acerca a la realidad empresarial y, a los segundos, porque les permiten conocer experiencias de crecimiento exitosas que les pueden servir de modelo para superar reticencias al crecimiento y, con los ajustes necesarios, implementarlas en sus organizaciones de forma correcta.*

**Tabla 1. Cooperativa del caso, ubicación de su sede, sector de actividad, facturación y forma de crecimiento adoptada**

Cooperativa	Ubicación	Sector	Facturación (mill. de euros)	Forma de crecimiento
Coren	Orense	Cárnico	1.055	2.º grado. Agrupa 20 coop. y 3.650 ganaderos
AN	Navarra	Multisector	665	2.º grado. Agrupa 140 coop. y 23.000 agricultores y ganaderos
Anecoop	Valencia	Hortofrutícola	482	2.º grado. Agrupa 79 coop.
Hojiblanca	Málaga	Aceite	450	2.º grado. Agrupa 107 coop. y 55.000 agricultores
COVAP	Córdoba	Lácteo y cárnico	322	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa 15.045 ganaderos
ACOREX	Badajoz	Multisector	242	2.º grado Agrupa 42 coop. y 6.000 agricultores y ganaderos
ACOR	Valladolid	Azúcar	201	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa 7.000 agricultores
Agroiris	Almería	Hortofrutícola	190	1.º grado. Fusión de cuatro cooperativas. Agrupa 700 agricultores
Actel	Lleida	Hortofrutícola	166	2.º grado. Agrupa 122 coop. y 12.000 agricultores
CASI	Almería	Hortofrutícola	163	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa 1.800 agricultores
Agro Sevilla	Sevilla	Aceituna	145	2.º grado. Agrupa 17 coop. y 5.500 agricultores
Murgiverde	Almería	Hortofrutícola	120	1.º grado. Fusión de cuatro cooperativas. Agrupa 800 socios
Alimer	Murcia	Multisector	115	1.º grado. Fusión de ocho cooperativas. Agrupa 1.540 agricultores y ganaderos

*También deseamos destacar que este trabajo, al igual que la figura empresarial objeto de su estudio, ha sido posible gracias a la colaboración y el esfuerzo de diversas instituciones y personas. A todas ellas, les manifestamos nuestro más sincero agradecimiento.*

*Queremos empezar agradeciendo a los autores de los diferentes casos el excelente trabajo realizado, y a los responsables de las cooperativas la colaboración que, de forma generosa, les han prestado. En total han participado 29 profesores/investigadores de 10 Universidades (Almería, Córdoba, Jaén, Lleida, Murcia, Politécnica de Cartagena, Politécnica de Madrid, Politécnica de Valencia, Santiago de Compostela y Valladolid) y un Centro de Investigación (Saborá). La apuesta inicial y*

*la disposición permanente de todos ellos a colaborar en este proyecto, unido a su elevada profesionalidad, cercanía y gran conocimiento de las cooperativas, han hecho realidad lo que hace un año nos parecía, por su dificultad, tan solo un sueño.*

*En el plano institucional reconocemos la ayuda financiera prestada por la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Educación, Formación y Empleo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Reconocimiento que también hacemos extensible a las 13 cooperativas que han colaborado en el trabajo, y a Cajamar Caja Rural por hacer posible su publicación. Mención expresa queremos efectuar a David Uclés, director de su Servicio de Estudios, quien acepto su publicación, y a Beatriz Martínez, por sus contribución a la edición como maquetadora.*

*Por último, vaya nuestro más sincero agradecimiento a Roberto García Torrente, director del Servicio Técnico Agroalimentario y Cooperativo de Cajamar Caja Rural, y a Eduardo Baamonde, director general de Cooperativas Agro-alimentarias, por prestarse a realizar los magníficos textos que abren la edición de este libro.*

Narciso Arcas Lario  
*Universidad Politécnica de Cartagena*

Miguel Hernández Espallardo  
*Universidad de Murcia*

*Dirección y coordinación*  
*Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario*  
*Universidad Politécnica de Cartagena*

# El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad

## Análisis de las fórmulas de crecimiento para alcanzarlo

*Narciso Arcas Lario<sup>(a)</sup>, Gabriel García Martínez<sup>(b)</sup> y Elena Meliá Martí<sup>(b)</sup>*

<sup>(a)</sup>Universidad Politécnica de Cartagena

<sup>(b)</sup>CEGEA. Universidad Politécnica de Valencia

### 1. Introducción

Las cooperativas agroalimentarias tienen una gran importancia socioeconómica en la Unión Europea (UE), y en particular en España, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de socios que agrupan, de facturación y de puestos de trabajo que generan. Así, en la UE-27 existen alrededor de 40.000 cooperativas agroalimentarias que dan empleo directo a unas 660.000 personas y facturan en torno a 300.000 millones de euros, lo que supone más del 60 % de la producción, transformación y comercialización de los productos agrarios (COGECA, 2010). Aproximadamente el 10 % de las cooperativas de la UE, 3.918, corresponden a España. Estas cooperativas agrupan a 1.160.337 socios y, en 2011, facturaron 17.405 millones de euros, proporcionando 93.733 empleos directos (Cooperativas Agro-alimentarias, 2012).

Desde el punto de vista cuantitativo, las cooperativas agroalimentarias adquieren un gran protagonismo en el incremento de la competitividad de las empresas de sus socios, a través de la mejora de su poder de negociación frente a proveedores y clientes, y los servicios (suministro, asesoramiento, formación, comercialización, etc.) que les prestan. Estos servicios mejoran la eficiencia de las explotaciones de sus socios, y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor en la cadena agroalimentaria. Además, las cooperativas agroalimentarias abastecen a la población de alimentos saludables y de calidad, y contribuyen al desarrollo y cohesión social del medio rural en la medida que mejoran la renta de los agricultores y fijan la población al territorio (Baamonde, 2009; Arcas *et al.*, 2011a, Juliá *et al.*, 2010).

Esta importancia de las cooperativas agroalimentarias es ampliamente reconocida por instituciones de diferente ámbito. Así, la Organización de

las Naciones Unidas declaró 2012 como «Año Internacional de las Cooperativas», y el 11 de julio de ese año el Comité Económico y Social Europeo (CESE) aprobó un dictamen sobre «Cooperativas y desarrollo agroalimentario». Según sus conclusiones, el cooperativismo se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social (CESE, 2012).

Sin embargo, este papel trascendental que desempeñan las cooperativas agroalimentarias se está viendo obstaculizado por el reducido tamaño de muchas de ellas, especialmente en comparación al de sus principales clientes, las grandes cadenas de distribución. Ello limita la capacidad competitiva de las cooperativas agroalimentarias y les impide hacer frente a la creciente competencia en los mercados, consecuencia de la reducción de las barreras comerciales, del desarrollo de las tecnologías del transporte y las comunicaciones, y de la elevada concentración y poder de negociación de las cadenas de distribución (Meliá, 2003; Arcas *et al.*, 2011a).

No en vano, son muchos los trabajos académicos que resaltan la necesidad que tienen estas organizaciones de crecer para alcanzar el tamaño óptimo que les permita competir con las mismas oportunidades que el resto de empresas (Caballer, 1995; Juliá y Server, 1999; Server y Meliá, 2002; Meliá, 2003; Vargas, 1993; Montero y Montero, 2005; Meliá y Marín, 2006; Arcas, 2008; Baamonde, 2009; Juliá *et al.*, 2010; Arcas *et al.*, 2011a; 2011b; 2011c; Juliá *et al.*, 2012).

De aquí que se haya suscitado un gran consenso, tanto en el ámbito empresarial, como en el de la Administración y el académico, acerca de la importancia de que las cooperativas, al igual que el resto de empresas agroalimentarias, incrementen su tamaño para mejorar su competitividad. Así, desde el punto de vista empresarial, el *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español*, realizado por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (ahora denominada *Cooperativas Agro-alimentarias*), señala como uno de los grandes ejes de actuación para mejorar la competitividad de las cooperativas el «redimensionamiento estructural» dirigido a «promover, facilitar e impulsar la mejora de la dimensión empresarial promedio de las cooperativas como medio de asegurar su viabilidad, competitividad y rentabilidad» (Baamonde, 2012).

En el ámbito de la Administración, el día 8 de febrero de 2013 el Consejo de Ministros aprobó, a propuesta del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el Proyecto de Ley de fomento de la integración cooperativa y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario, cuyo objetivo es lograr que las cooperativas españolas crezcan en dimensión y ca-

pacidad y sean más competitivas. Para ello, este texto legal pretende fomentar la agrupación de los primeros eslabones de la cadena alimentaria, mediante la fusión o integración de las entidades asociativas, con el objeto de favorecer su redimensionamiento, mejorar su competitividad y contribuir a la puesta en valor de sus producciones y a la mejora de la renta de los productores agrarios (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013).

Sin embargo, el consenso acerca de las ventajas del tamaño para las cooperativas agroalimentarias, que existe en el plano teórico, no se ve confirmado por los resultados de los trabajos empíricos que analizan el efecto de la dimensión de las cooperativas sobre los resultados que obtienen (Juliá *et al.*, 2010; Arcas *et al.*, 2011b, Encinas *et al.* 2011). Ello podría deberse, además de a problemas metodológicos relacionados con la heterogeneidad de las medidas utilizadas para evaluar el tamaño y los resultados, a errores en la elección de la fórmula de crecimiento más adecuada para alcanzarlo o en la manera de implementarla.

A partir de lo expuesto, el objetivo de este trabajo es profundizar en las ventajas del tamaño para mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias, y analizar las diferentes fórmulas que tienen para alcanzarlo. Ello ayudará a los responsables de administrar las cooperativas agroalimentarias a superar reticencias a su crecimiento, a elegir las fórmulas más idóneas para lograrlo, y a implementarlas de la manera que se garantice el éxito del proceso.

Para lograr el objetivo planteado, en primer lugar se analiza la dimensión de las cooperativas agroalimentarias, y la relevancia del tamaño empresarial como factor de competitividad. A continuación se exponen las formas de crecimiento al alcance de las cooperativas agroalimentarias. Posteriormente, a partir de una muestra formada por las 500 mayores cooperativas agroalimentarias españolas incluidas en la base SABI, se analiza la influencia de su tamaño en los resultados obtenidos y la evolución de los mismos en los últimos cinco años. El trabajo finaliza con unas conclusiones y la exposición de la bibliografía utilizada.

## 2. El tamaño de las cooperativas agroalimentarias

Las cooperativas agroalimentarias de la UE no escapan al proceso generalizado de concentración e integración que han experimentado las empresas de otros sectores empresariales, y más concretamente las agroalimentarias.

En diversos antecedentes bibliográficos se constata el incremento de tamaño medio protagonizado por las mismas. En Arcas *et al.* (2011a), para un conjunto de ocho países de la UE (Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Finlandia, Suecia y Eslovenia) de los que se dispone de datos del número de cooperativas y del volumen de facturación para los años 2003 y 2008, se observa que en el periodo analizado el número de cooperativas se ha reducido en un 8,3 %, pero las existentes han incrementado su volumen de facturación el 18,1 %. En consecuencia, las cooperativas agroalimentarias de los ocho países mencionados han visto incrementar su tamaño medio en el 28,9 %, hasta alcanzar una facturación media, en 2008, de 14,5 millones de euros, frente a los 11,2 millones de euros de 2003.

Sin embargo, estas grandes cifras del cooperativismo agrario de la UE esconden realidades diferentes en función de los países considerados. Atendiendo al tamaño se pueden identificar tres grandes modelos (Tabla 1):

- *El modelo nórdico*, caracterizado por la existencia de un reducido número de cooperativas de elevada dimensión, consecuencia fundamentalmente de procesos de fusión. Es el caso de países como Dinamarca y Holanda, en los que la facturación media por cooperativa supera los 1.000 millones de euros.
- *El modelo centroeuropeo*, con cooperativas de tamaño medio, propio de países como Francia, Alemania y Bélgica, con facturaciones medias en torno a los 10 millones de euros, y en las que, en respuesta a las exigencias del mercado, se observa una tendencia a la concentración.
- *El modelo mediterráneo*, basado en un elevado número de cooperativas de menor tamaño, con volúmenes de facturación medios que van de menos de 1 millón de euros en el caso de Grecia a los 5 millones de euros de Italia, pasando por los 4 millones de euros de España. Ante la dificultad de integrarse por la vía de las fusiones, debido a su elevada atomización y arraigo local, las cooperativas de este modelo han optado por el crecimiento a través de la creación de cooperativas de segundo grado.

**Tabla 1. Modelos de cooperativismo agroalimentario en la UE**

Modelo	País	Fact./cooperativa (millones de €)	Fact./socio (miles de €)	Empleos/cooperativa	Fact./empleado (miles de €)
Nórdico	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	--
Centroeuropo	Francia	19,14	116	43	0,45
	Alemania	11,26	16	37	0,31
	Bélgica	7,75	42	56	0,14
Mediterráneo	Italia	5,27	35	17	0,32
	España	4,20	17	23	0,19
	Grecia	0,16	1	4	0,04
<b>Media UE</b>		<b>10,90</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>0,37</b>

Fuente: Baamonde (2009).

De la comparación de los tres modelos, se pone de relieve la importancia del tamaño como factor de competitividad de las cooperativas, de forma que, en general, las de mayor dimensión (modelo nórdico) son más eficientes en términos de facturación por empleado.

Por otra parte, si bien la facturación media de las cooperativas de la UE ronda los 11 millones de euros, aparecen algunas que superan los 4.000 millones de euros, como es el caso de las 10 mayores de la UE por volumen de facturación (Tabla 2), entre las cuales no figura ninguna española, y que juntas aportan el 21 % de la facturación total de las cooperativas de la UE. A pesar del crecimiento experimentado por las cooperativas agroalimentarias europeas, fruto de los procesos de concentración, el tamaño de las mismas y, por consiguiente, su poder de negociación, dista todavía bastante del correspondiente a sus principales clientes, las cadenas de distribución. Así, en el trabajo realizado por Arcas *et al.* (2011a), en el que compara las cifras de negocio de las 5, 10, 15 y 20 principales cooperativas agroalimentarias de la UE con los 5, 10, 15 y 20 grupos de distribución agroalimentarios más importantes que operan en la UE, se observa que, con independencia del grado de agregación, la facturación de las principales cooperativas se sitúa en torno al 10 % de la correspondiente a los grupos de distribución.

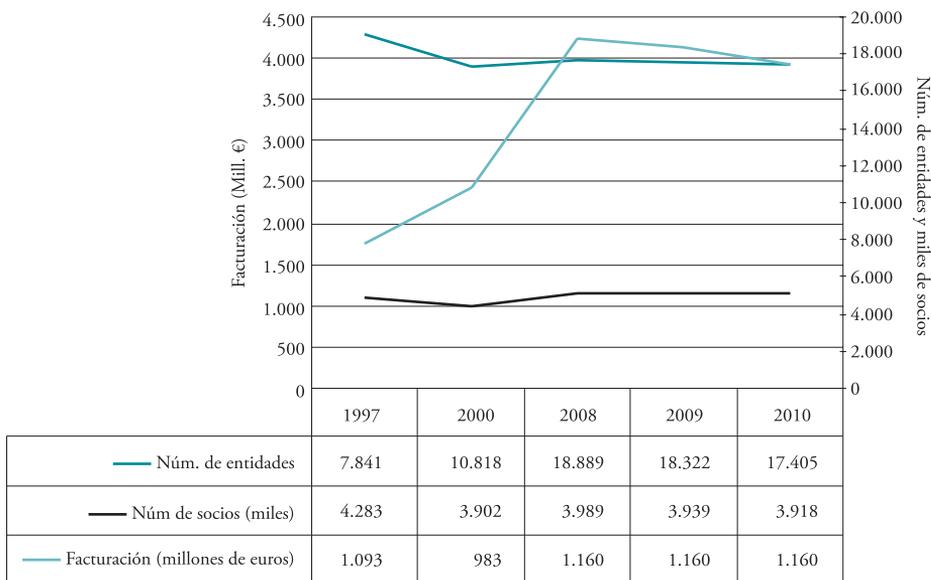
**Tabla 2. Top-10 de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (2008)**

Cooperativa	País	Sector	Volumen de negocio (millones de euros)
FrieslandCampina	Holanda	Lácteo	9.500
Bay Wa	Alemania	Suministros	8.800
Vion	Holanda	Cárnico	8.500
Arla Foods	Dinamarca-Suecia	Lácteo	6.200
Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	6.000
Agravis	Alemania	Suministros	5.800
Invivo	Francia	Cereales y suministros	5.200
Kerry	Irlanda	Lácteo	4.700
DLG	Dinamarca	Suministros	4.600
Flora Holland	Países Bajos	Flores y plantas	4.100
<b>Total</b>			<b>63.400</b>

Fuente: Baamonde (2009).

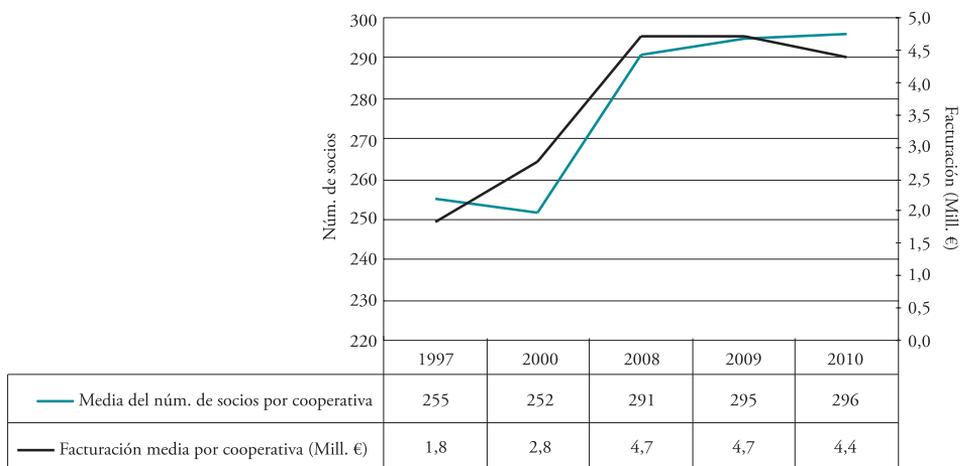
Las cooperativas agroalimentarias españolas, al igual que en el resto de la UE, también han experimentado un importante proceso de concentración empresarial, aunque insuficiente, para alcanzar un tamaño medio equivalente al de los países donde cuenta con un mayor nivel de desarrollo (Dinamarca y Holanda). Este proceso se ha producido, sobre todo, en el periodo de 1997 a 2008, observándose en este último año una ralentización e, incluso, un retroceso. En el periodo 1997-2008 se ha producido un incremento del 141 % de la facturación total y del 6 % del número de socios, acompañado de un descenso del 7 % en el número de cooperativas (Gráfico 1). Este comportamiento opuesto de la evolución del número de cooperativas, con relación al de la facturación y del número de socios, se ha traducido, en el referido periodo, en un incremento medio del tamaño de las cooperativas del 157 % en cuanto al volumen de facturación y del 14 % en número de socios (Gráfico 2).

**Gráfico 1. Evolución de las cooperativas agroalimentarias en España (1997-2010)**



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (varios años).

**Gráfico 2. Evolución del tamaño de las cooperativas agroalimentarias en España (1997-2010)**



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (varios años).

Respecto a las cooperativas españolas de mayor dimensión, las 10 primeras superan los 100 millones de euros y las 5 primeras los 250 millones de euros (Tabla 3); cifras, todavía, muy alejadas de la media de las cooperativas del modelo nórdico y, aún mucho más distantes de la facturación que presentan las 10 mayores cooperativas de la UE (Tabla 1). De forma más acusada de lo que sucede en el conjunto de la UE, el tamaño de las cooperativas agroalimentarias españolas dista mucho del que presentan sus principales clientes, las cadenas de distribución. Así, con independencia del grado de agregación considerado (5, 10, 15 o 20 primeras), la facturación de las principales cooperativas agroalimentarias españolas se sitúa en valores que oscilan entre el 6,1 y el 7,7 % de la correspondiente a los grupos de distribución más importantes que operan en España (Arcas *et al.*, 2011a).

**Tabla 3. Top-10 de las cooperativas agroalimentarias españolas (2011)**

Cooperativa	Ubicación	Sector	Facturación (mill. de euros)	Forma de crecimiento
Coren	Orense	Cárnico	1.050	2.º grado. Agrupa a 20 coop. y 3.650 ganaderos
Anecoop	Valencia	Hortofrutícola	482	2.º grado. Agrupa 79 cooperativas
AN	Navarra	Multisector	463	2.º grado. Agrupa a 140 coop. y 23.000 agricultores
Hojiblanca	Málaga	Aceite	389	2.º grado. Agrupa a 107 coop. y 55.000 agricultores
COVAP	Córdoba	Lácteo y cárnico	332	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa a 15.045 ganaderos
ACOREX	Badajoz	Multisector	242	2.º grado Agrupa a 42 coop. y 6.000 agricultores
COBADU	Zamora	Pensos y ganadería	210	2.º grado. Agrupa a 25 coop. y 11.600 socios
ACOR	Valladolid	Azúcar	201	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa 7.000 socios
Arento	Zaragoza	Cárnico, cereales y frutos secos	186	2.º grado. Agrupa a 114 coop. y 20.000 socios
CASI	Almería	Hortofrutícola	160	1.º grado. Crecimiento interno. Agrupa 1.800 socios
<b>Total</b>			<b>3.715</b>	

Fuente: Antelo (2012) y webs de las diferentes cooperativas.

### 3. Importancia del tamaño como factor de competitividad

Aunque la literatura científica, con independencia del sector de actividad o forma jurídica de empresa, no ha podido demostrar la relación entre tamaño de la empresa y competitividad, sí existen muchos estudios que revelan diferentes efectos positivos derivados de la dimensión y del crecimiento de la empresa (Juliá *et al.*, 2004).

Así, en el ámbito agroalimentario, entre las ventajas de la dimensión empresarial aparecen: a) el acceso a los mercados exteriores; b) la reducción de los costes de producción y marketing para mantener los márgenes y satisfacer a un consumidor cada vez más exigente; c) mejorar el poder de negociación con la gran distribución y atender sus exigencias (cantidad, seguridad, calidad y rapidez); d) la capacidad de innovar para obtener ventajas frente a los competidores; e) el acceso a más y mejores fuentes de financiación; y f) ganar rentabilidad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2005; Uclés y Teruel, 2012).

De forma más concreta, con relación a las cooperativas agroalimentarias, en la literatura también aparecen muy variadas ventajas o razones para incrementar su tamaño, entre las que figuran: a) mayor eficiencia en todos los procesos, derivada de las economías de escala; b) capacidad para diferenciar los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar, generar mayor valor para los clientes y crear una imagen de marca; c) concentrar la oferta y acceder a los canales de distribución; d) mejores condiciones en los intercambios, por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes; e) acceso a los mercados exteriores; f) reducción del riesgo por la mayor capacidad para diversificar productos y mercados; y g) ganar competitividad (Baamonde, 2009; Juliá *et al.*, 2010, 2012; Arcas *et al.*, 2011b; Fallos *et al.* 2011).

Las ventajas del tamaño empresarial han sido explicadas por distintas teorías (Camisón, 2001). Un primer enfoque, basado en el pensamiento económico neoclásico, corresponde a la *teoría de la firma* o *perspectiva tecnológica*. Esta teoría concibe a la empresa como una función de producción, de forma que la unidad productiva será más eficiente cuanto más se aproxime su tamaño a la dimensión óptima en la que se minimizan los costes unitarios. Bajo esta aproximación, la competitividad de una empresa viene dada por la tecnología dominante en el sector, que determina la intensidad de capital requerido y las economías de escala alcanzables.

Un segundo enfoque corresponde a la *teoría de los costes de transacción*. Esta defiende que el tamaño medio y los procesos de integración vertical se explican por consideraciones relativas a los costes de transacción y no por motivos tecnológicos. La misma sostiene que la elección entre empresa (integración vertical y aumento de tamaño) y mercado (desintegración vertical y disminución de tamaño) depende de las diferencias entre los costes de transacción. Bajo estas consideraciones, los mayores grados de integración vertical y, por lo tanto, las unidades de mayor tamaño, se observan en las actividades

más intensivas en capital, donde es mayor la especificidad de los activos (Camisón, 2001).

Finalmente, las últimas aproximaciones están dirigidas a la construcción de una *teoría de la estrategia*, que considera al tamaño como fuente de ventajas competitivas en la empresa. Estiman que las grandes empresas tienen todas las opciones de las pymes, pero no a la inversa, disponiendo de ventajas competitivas en cinco ámbitos (Camisón, 1996): a) economías de escala y curvas de experiencia, b) mayores recursos financieros, tanto propios como externos por su accesibilidad a diversas fuentes de financiación, c) mejores recursos humanos, que proporcionan técnicas de gestión más eficaces, d) mayores recursos de marketing (imagen y reputación, marcas, redes de distribución, capacidad negociadora frente a clientes y proveedores), y e) mejores recursos tecnológicos derivados de las ventajas financieras y en recursos humanos de las grandes empresas.

Por lo tanto, coincidimos con Baamonde (2009) en que el tamaño de las cooperativas es un medio para que estas consigan sus objetivos. Asimismo, podemos concluir que el mismo, además de disminuir el riesgo por la diversificación de productos y mercados, y de reducir costes a través del acceso a economías de escala y la mejora del poder de negociación frente a proveedores y clientes, ayudará a las cooperativas agroalimentarias a conseguir la internacionalización, la diferenciación de sus productos y el acceso a los recursos financieros, humanos y tecnológicos adecuados.

Íntimamente relacionado con el tamaño de las empresas aparece el crecimiento, de forma que conlleva un incremento del mismo y manifiesta sus aspectos dinámicos (Cuervo, 1979). Además, se trata de una variable considerada, por la gran mayoría de los autores, como uno de los objetivos económicos de la empresa, resultado de un proceso de expansión, tanto interno como externo, que le facilita su supervivencia y aumenta su valor (Bel, 1997, Buendía, 1999). Esto es consecuencia de una serie de connotaciones positivas en la medida en que permite a la empresa (Sanchís, 1995): a) aumentar sus beneficios y disminuir el riesgo; b) mejorar su poder de negociación con los demás agentes económicos con los que interactúa; y c) una mayor diversificación de productos y mercados.

## 4. Fórmulas de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias

En cuanto a las fórmulas de crecimiento para alcanzar el tamaño deseado, las cooperativas agroalimentarias pueden optar entre el crecimiento interno y el externo (Tabla 4). El primero lo realizan las cooperativas de forma natural y endógena, a partir de las competencias y recursos propios, reinvertiendo los beneficios que obtienen en plantas industriales, bienes de equipo, instalaciones, etc., obteniendo como resultado un incremento de su capacidad productiva. Por el contrario el externo supera los límites de la empresa y se produce a partir de las competencias y recursos de otras organizaciones, mediante fórmulas que conllevan diferente grado de compromiso y vinculación patrimonial. Estas fórmulas van desde la fusión o la adquisición, que suponen el mayor grado de compromiso y vinculación, hasta la cooperación, que supone el menor grado, pasando por la participación o control de otras empresas (Vargas, 1995; Sanchís, 1995; Arcas, 1999; Juliá *et al.*, 2004; Juliá *et al.*, 2010; Arcas, 2008).

Otras diferencias importantes entre el crecimiento interno y el externo tienen que ver con el factor tiempo, con la existencia o no de colaboración con otras empresas, y con la cuantía de los recursos financieros necesarios para implantarlos (Sanchís, 1995). En este sentido, mientras el crecimiento interno se caracteriza por producirse de forma gradual, sin colaboración empresarial, y con elevada financiación; el externo se consigue de manera irregular y esporádica, con presencia de colaboración entre empresas y menores recursos financieros. En la Tabla 5 aparecen resumidas las principales ventajas e inconvenientes del crecimiento interno y externo.

**Tabla 4. Principales fórmulas de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias**

<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones de nuevos socios</li> <li>• Reservas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el negocio actual (mismos productos y mercados)</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos y mercados</li> </ul>
<b>Externo (concentración)</b>	Sin vinculación patrimonial (cooperación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa de 2.º grado</li> <li>• Grupo cooperativo</li> <li>• Otras formas de colaboración</li> </ul>
	Con vinculación patrimonial (integración)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión pura</li> <li>• Fusión por absorción</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las cooperativas abordan el crecimiento empresarial no a partir de una de las modalidades expuestas, sino de una combinación de ellas. De esta forma, los grandes grupos cooperativos agroalimentarios europeos son el resultado de procesos de crecimiento interno, en base a aportaciones de socios y generación de reservas, los cuales se abordan bien desde cooperativas individuales o desde cooperativas de segundo grado, combinados en ambos casos con fusiones y también adquisiciones empresariales de distinta índole. Así, las adquisiciones de empresas, mayoritariamente sociedades de capital, y también las fusiones, les permiten ampliar su presencia internacional, a la vez que diversificar, incorporando empresas con productos que amplíen la oferta del grupo cooperativo, y les permitan minimizar riesgos.

Hay múltiples ejemplos de grupos cooperativos europeos que se han creado utilizando esta combinación de opciones desde la realidad de una única cooperativa, tales como Arla Foods, Tine o Bayernland en el sector lácteo; Danish Crown y Nortura SA en el cárnico; y Flora Holland en el hortofrutícola. Otras lo han abordado desde una cooperativa federativa o de segundo grado, como es el caso de Irish Dairy Board y Sodima (que actualmente ha derivado en Sodiaal Union) en el sector lácteo; el Grupo Coren en el sector cárnico, y los grupos Anecoop y Conserve Italia Consorzio Italiano FRA Cooperative Agricole Società en el sector hortofrutícola.

**Tabla 5. Ventajas e inconvenientes del crecimiento interno y externo**

Fórmula de crecimiento	Ventajas	Inconvenientes
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al conocerse mejor el negocio, se facilita la gestión ulterior.</li> <li>• La empresa puede alcanzar sus objetivos con mayor facilidad.</li> <li>• Resulta más barato y el riesgo es menor si «las cosas se tuercen».</li> <li>• Permite adquirir la tecnología más reciente.</li> <li>• Optimiza la localización industrial.</li> <li>• Es un proceso «armónico» al ir creciendo los recursos de forma paulatina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo periodo de maduración de la inversión realizada.</li> <li>• Dificultades para financiar el crecimiento, salvo que se cuente con recursos propios.</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento más rápido para alcanzar la rentabilidad deseada.</li> <li>• Aumento del poder de mercado.</li> <li>• Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada y/o de adquirir ciertas competencias.</li> <li>• Mayores posibilidades para financiar el crecimiento.</li> <li>• Se reduce el riesgo al disponer de mayor cantidad de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas para integrar dos organizaciones diferentes (legales, culturales, etc.).</li> <li>• Las adquisiciones suelen ser caras y también el coste de reestructuración de la empresa resultante.</li> <li>• Se adquieren muchos activos innecesarios.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2008).

#### 4.1. Crecimiento interno

El desarrollo interno de una empresa es, como se ha comentado, la opción más «natural» de crecimiento, siendo aconsejable cuando la misma: a) dispone del tiempo preciso para pasar de la situación de partida a la situación futura deseada; b) cuenta con los recursos económicos para acometer las inversiones necesarias; c) no dispone de la suficiente capacidad económica para optar por la adquisición de otras empresas; y d) dispone de todas o casi todas las habilidades que precisa para competir con eficiencia (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2008).

A pesar de ser la opción más natural de las empresas para incrementar su tamaño, el crecimiento interno en las cooperativas se ha visto tradicionalmente limitado debido a determinadas peculiaridades, vinculadas a los principios cooperativos que inspiran su funcionamiento y su correspondiente plasmación legal que, sobre todo, dificultan el acceso a los recursos financieros necesarios para abordarlo. Entre estas peculiaridades figuran (Arcas, 2008):

- *El principio de adhesión voluntaria y abierta (puerta abierta)*. Por un lado, la admisión de nuevos socios, que suelen participar en condiciones de igualdad con los antiguos de los resultados de las inversiones que se han realizado con anterioridad a su entrada, hace que el interés de los socios en invertir se reduzca considerablemente. Debido a la colectividad de la propiedad, los socios que más se sacrifican para poder realizar las inversiones son los antiguos y, sin embargo, los resultados de las mismas se reparten por igual entre todos los socios con independencia de su antigüedad. Por otra parte, este principio también implica la libertad de salida de los socios con la consiguiente devolución o reembolso de las cuantías aportadas en su día tras descontar, en su caso, las pérdidas imputables a los mismos, lo que supone una descapitalización de la cooperativa. Esto, unido a que el plazo de reembolso puede ser de hasta cinco años, desincentiva la realización de nuevas aportaciones.
- *El principio democrático en la toma de decisiones* puede limitar la capacidad de financiación de los proyectos necesarios para el crecimiento. La falta de homogeneidad entre los socios y el deseo de maximizar el valor de la contraprestación de sus aportaciones y no el valor de la empresa, da lugar a que el socio no quiera asumir el riesgo del endeu-

damiento y que no esté dispuesto a dejar de ganar en el presente por una esperanza de beneficio en el futuro.

- Al contrario de lo que sucede con las empresas capitalistas, *las aportaciones de los socios a la cooperativa* presentan limitaciones a su remuneración, y las realizadas a fondos irrepantibles no son remuneradas, lo que dificulta su utilización para que la cooperativa obtenga recursos financieros.
- *Limitaciones a la transferencia del capital.* Como consecuencia de la dificultad de enajenar sus aportaciones, los socios de las cooperativas no están motivados a invertir, salvo que pretendan permanecer en las mismas durante todo el plazo de recuperación de la inversión. Puesto que no todos los socios tienen igual horizonte temporal de permanencia en la cooperativa, estos invierten menos y lo hacen en proyectos que, aunque menos rentables, tienen un período de recuperación corto frente a los de largo plazo. Además, la imposibilidad de vender las participaciones priva a los socios de conocer la valoración real de las mismas que proporciona el mercado de capitales y hace que se produzca una alta concentración del riesgo. Como los socios no pueden vender, tienen un patrimonio menos diversificado del que tendrían si invirtieran en una empresa capitalista, ya que inmovilizan todas sus aportaciones en la misma empresa, lo que les hace ser prudentes a la hora de realizarlas.
- *Reparto de ganancias vía precios.* Para calcular el resultado o excedente neto hay que considerar como gasto las entregas de bienes de los socios a la cooperativa. Estas entregas tienen el problema de su valoración ya que aunque las diferentes leyes de cooperativas coinciden en la fijación de un precio que va desde el precio medio de mercado al precio real de liquidación, la realidad es que no determinan un método de cálculo concreto. Por ello, es práctica habitual que la cooperativa las valore a un precio superior al real, de tal forma que se equilibren los ingresos y gastos. Así, se consiguen unos excedentes nulos o insignificantes y, por lo tanto, los fondos obligatorios pueden convertirse en «figuras ficticias», ya que al no aparecer beneficios contables no pueden destinarse a estos fondos las cantidades mínimas establecidas por la Ley, con la consiguiente merma de los recursos permanentes vía autofinanciación.

- Una de las notas distintivas de las cooperativas respecto a otro tipo de sociedades es que *desarrollan una actividad económica orientada a la satisfacción de las necesidades socio-económicas de los socios*. Esta idea, íntimamente ligada al carácter mutualista de esta clase de sociedades, es recogida en la legislación cooperativa al limitar la realización de la actividad cooperativizada con terceros no socios, lo que se conoce como principio de exclusividad, y que puede dificultar el crecimiento de la cooperativa al restringir el suministro y/o consumo de productos en función del tipo de cooperativa.

A pesar de estas limitaciones para que las cooperativas agroalimentarias incrementen su tamaño mediante el crecimiento interno, esta ha sido la vía seguida por muchas cooperativas españolas, entre ellas, COVAP, ACOR y CASI, situadas en el quinto, octavo y décimo puesto del *ranking* de las 10 cooperativas españolas de mayor dimensión (ver Tabla 3).

La dificultad de las cooperativas a la hora de captar capital del socio para abordar inversiones es un tema que ha sido objeto de estudio en múltiples foros internacionales, surgiendo algunas fórmulas con las que paliarlo. Un ejemplo de ello son las *cooperativas de nueva generación* surgidas en la década de los 90 en Estados Unidos. Se trata de cooperativas que no basan la entrada de capital en la captación de nuevos inversores (aunque también puede haberlo con carácter minoritario), sino en nuevas aportaciones efectuadas por los socios. En ellas, la entrada de socios no es libre, sino restringida, y está basada en la adquisición por parte de los mismos de derechos de suministro a la cooperativa (Harris, 1996), de forma que la aportación al capital de cada socio es proporcional al volumen que vaya a suministrar a la cooperativa. Así, el reparto de resultados a los socios es proporcional a la actividad, pero también a la inversión del socio en la cooperativa (Nilsson, 1999).

En estas cooperativas, las exigencias de capital al socio son elevadas, son altamente profesionalizadas, obtienen productos de alto valor añadido, y consiguen esa elevada financiación de los socios gracias a sus elementos diferenciales. Al ya mencionado reparto de resultados en función de la inversión de capital y de la actividad, se unen los elevados retornos al socio y la transmisibilidad de las participaciones en el capital a precios de mercado. Esto aporta gran liquidez al socio y capacidad de recuperar su inversión en la cooperativa, en la medida en que el precio de las participaciones depende de la rentabilidad que se espera de ellas (Coltrain *et al*, 2000).

## **4.2. Formas de concentración empresarial sin vinculación patrimonial: cooperación**

Son muchas las definiciones vertidas de la cooperación empresarial desde diferentes ámbitos. Menguzzato y Renau (1991) la entienden como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente, en todas o algunas actividades, para lograr unos objetivos determinados. Por su parte, Fernández (1991) la define como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

En general, la cooperación permite a las empresas que la practican incrementar sus capacidades y competencias sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades, a la vez que ganan tiempo y conservan su flexibilidad (Menguzzato, 1992). Además, permite que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina, aprovechando la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas, lo que favorece una gestión más eficaz y contribuye a alcanzar economías de escala (Miles y Snow, 1986; Jarillo, 1989). Si bien son muchas las ventajas de los acuerdos de cooperación, no es menos cierto que también presentan inconvenientes. En la Tabla 6 se pueden observar un resumen de ambos.

El riesgo asociado a cualquier acuerdo de cooperación aconseja llevarlo a cabo de una forma ordenada, siguiendo una serie de fases o etapas de forma secuencial que Hermosilla y Sola (1990) concretan en: a) preparación de la estrategia de cooperación; b) búsqueda de los cooperantes potenciales; c) análisis de los aspectos legales; d) proceso de negociación entre los futuros socios; y e) puesta en marcha y seguimiento del acuerdo de cooperación (gestión de la cooperación). De forma similar, Senise y Parras (2005) establecen las siguientes fases: a) decisión de cooperar y exploración de posibles socios; b) búsqueda y selección del socio; c) delimitación de los términos del acuerdo, d) mantenimiento y evolución de la relación; y e) finalización del acuerdo.

Dentro del crecimiento externo, la cooperación se manifiesta como una de las estrategias más apropiadas porque permite a las empresas de reducido tamaño mantener su independencia y, sin perder las ventajas de la reducida dimensión (flexibilidad, talante participativo y democrático, etc.), pueden acceder también a las del incremento del tamaño. Además, las cooperativas cuentan con una especial predisposición para su práctica en la medida en que

es interiorizada a través del principio cooperativo de la «intercooperación cooperativa», por lo que la cuestión se centra en decidir la forma que la misma ha de adoptar. Además, con independencia de la forma utilizada para colaborar, las cooperativas se pueden implicar en un elevado número de relaciones presididas por la cooperación, la confianza y el compromiso, configurando de esta forma una red de empresas, entendida como «un gran número de empresas especializadas funcionalmente, unidas por relaciones de intercambio cooperativas» (Arcas *et al.*, 2000).

**Tabla 6. Ventajas e inconvenientes de los acuerdos de cooperación**

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidad</li> <li>2. Reducción de costes vía economías de escala, de experiencia o alcance</li> <li>3. Incremento del poder de negociación</li> <li>4. Acceso a nuevos mercados</li> <li>5. Complementariedad de recursos y habilidades</li> <li>6. Compartir riesgos</li> <li>7. Aprendizaje</li> <li>8. Ordenar el mercado</li> <li>9. Aprovechar recursos del gobierno</li> <li>10. Optimizar las inversiones</li> </ol>	<p><b>Costes de autonomía</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de autonomía en la toma de decisiones</li> <li>2. Creación de excesivas relaciones de dependencia</li> <li>3. Dilución de la imagen corporativa de la empresa</li> <li>4. Ruptura de acuerdos en momentos no adecuados</li> </ol> <p><b>Costes de coordinación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Necesidades de tiempo administrativo y dinero para mantener una coordinación continua entre los socios</li> <li>6. Incremento de la complejidad organizativa</li> </ol> <p><b>Costes de negociación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Intereses divergentes de los socios que complican la búsqueda de una estrategia global</li> <li>8. Desconfianza entre los socios y cautela en la ejecución de las actividades conjuntas</li> <li>9. Conflictos culturales y de poder</li> </ol> <p><b>Costes de competencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente</li> <li>11. Compartir tecnología y conocimiento con los socios</li> <li>12. Represalias del gobierno o de los competidores</li> </ol>

Fuente: Arcas (1999).

Aunque existen múltiples fórmulas de cooperación empresarial, a continuación se abordan aquellas que las cooperativas pueden asumir, teniendo en cuenta la práctica empresarial y las prescripciones que al respecto realizan las leyes de cooperativas de las diferentes Comunidades Autónomas y, en especial, la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas (LCoop).

### a) Cooperativa de segundo grado

La cooperativa de segundo grado es la fórmula de concentración que más han utilizado las cooperativas agroalimentarias españolas (Meliá, 2003;

Juliá *et al.*, 2004). Las razones de este desarrollo tienen que ver con el hecho de ser históricamente la primera de las fórmulas previstas por el legislador para tales fines y el conocimiento que de sus normas de funcionamiento tienen las cooperativas toda vez que coinciden con las de estas. A ello se une el menor nivel de compromiso que conlleva, con relación a fórmulas como la fusión, y el que las cooperativas participantes conservan su independencia (Alfonso, 2003).

Como se detalla en la Tabla 7, las cooperativas de segundo grado ofrecen múltiples ventajas a sus socios en lo relativo a la administración, producción y comercialización (Arcas *et al.*, 2000). A través de ellas, sus cooperativas de base han optado a los beneficios que genera la concentración de la oferta, el acceso a factores de producción y a nuevos mercados de forma conjunta, la captación de valor añadido mediante la realización de procesos de industrialización, la adopción de modernos y más eficaces sistemas de gestión, y la mejora de la cualificación de los recursos humanos (Meliá, 2003).

**Tabla 7. Ventajas de las cooperativas agroalimentarias de segundo grado**

<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestan servicios administrativos que facilitan las tareas en la gestión de técnicos y directivos.</li> <li>• Liberan a los gerentes de las cooperativas socias de las tareas comerciales, lo que les permite mejorar su gestión en otros aspectos.</li> <li>• Mejoran la gestión financiera al realizarla en común.</li> <li>• Facilitan al socio información más ágil y clara.</li> <li>• Se profesionaliza y abarata la gestión.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoran al socio acerca de variedades, volúmenes de producción, técnicas de cultivo o momento de salir al mercado.</li> <li>• Disminuyen los costes de producción al convertirse en centrales de compra, en empresas de servicios o en fabricantes de <i>inputs</i>.</li> <li>• Permiten el acceso a nuevas tecnologías a través de la investigación permanente y la asistencia técnica.</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitan la transformación y la comercialización conjunta.</li> <li>• Permiten el acceso a los mercados internacionales y las grandes cuentas de distribución.</li> <li>• Evitan la competencia entre cooperativas.</li> <li>• Concentran, diversifican la oferta y prolongan la presencia en los mercados.</li> <li>• Mejoran las condiciones en la adquisición y contratación del transporte.</li> <li>• Aumentan la seguridad y la rapidez en los servicios.</li> <li>• Mejoran la capacidad negociadora frente a las cadenas de distribución y la profesionalización de la gestión comercial.</li> <li>• Facilitan la colaboración con empresas de transformación y de distribución.</li> <li>• Posibilitan la investigación y el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Facilitan la diversificación y el desarrollo de una política de marcas y promoción.</li> <li>• Mejoran la imagen corporativa y facilitan la diferenciación.</li> </ul>

Fuente: Arcas (1999).

Aunque es innegable que las cooperativas agroalimentarias de segundo grado han sido de gran utilidad a sus socios (tal es el caso, entre otras, de las españolas Coren, Anecoop, Agropecuaria de Navarra, Hojiblanca, ACOREX,

Agro Sevilla Aceitunas o Actel, situadas entre las de mayor dimensión), no es menos cierto que en algunos casos se han demostrado insuficientes para afrontar el problema de la dimensión no competitiva de muchas de sus entidades asociadas (Meliá, 2003). Además, en ocasiones, se da el caso, incluso, de cooperativas de segundo grado que compiten en los mercados con sus propias cooperativas de base. Por ello, no es extraño que muchas cooperativas de segundo grado estén favoreciendo la fusión selectiva de algunas de sus cooperativas asociadas, o que la LCoop, en su exposición de motivos y posteriormente en el art. 77.5, contemple la posibilidad de transformar la cooperativa de segundo grado en una cooperativa de primer grado, que adsorbe tanto a las cooperativas que la integraban como a sus socios, actuando como fórmula intermedia para una auténtica integración cooperativa.

En el plano internacional, las cooperativas con estructura federativa o de segundo grado han tenido también un gran desarrollo, aunque la necesidad de incrementar su dimensión empresarial las ha llevado a migrar hacia estructuras grupales que, manteniendo la forma federativa, han integrado múltiples empresas al grupo, perdiendo estas en su mayor parte la estructura de segundo grado. Así, encontramos ejemplos como Irish Dairy Board, principal exportador de productos lácteos irlandeses, constituida como una cooperativa de segundo grado que agrupa a cooperativas lácteas irlandesas de diferente tamaño. Actualmente posee 20 empresas filiales o subsidiarias, situadas en Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido o Irlanda, donde esta cooperativa de segundo grado participa en el 100 % del capital.

Otro ejemplo lo constituye Conserve Italia, primera cooperativa hortofrutícola italiana que integra a 48 asociaciones cooperativas con más de 14.500 agricultores asociados, y una facturación cercana a los 1.000 millones de euros. Al igual que la anterior, posee 6 empresas filiales, en las que ostenta distinto nivel de participación, en Francia, España, Reino Unido, Irlanda y Países Escandinavos.

También existen ejemplos de cooperativas de estructura federativa que han migrado a través de la fusión de todas o parte de sus entidades socias hacia una única cooperativa. Este es el caso de Sodiaal, creada como Sodima en 1964 por 6 cooperativas lácteas francesas, cuya marca Yoplait es conocida en todo el mundo, que ha consolidado uno de los principales grupos empresariales lácteos franceses, y que en 2008 se consolidó como Sodiaal Union, fruto de la fusión de 7 cooperativas regionales lácteas.

## **b) Grupo cooperativo**

Los grupos de empresas son conjuntos o conglomerados de sociedades, jurídicamente independientes, que ajustan sus actuaciones a las normas y dictados emanados por una dirección común (Suárez, 1996). Carecen de personalidad jurídica propia, ejerciendo la dirección de los mismos la entidad dominante (que sí tiene personalidad propia), o una estructura creada a tal efecto a la que se ha podido dotar o no de personalidad propia (Juliá *et al.*, 2004).

En función del procedimiento empleado para establecer la mencionada dirección común se pueden clasificar en grupos por subordinación y grupos por coordinación. Los primeros se caracterizan porque la sociedad dominante consigue la dirección a partir de una toma de control adquirida por técnicas societarias (participación en el capital, disposición de los derechos de voto, etc.), mientras que en los segundos la dirección unitaria es consecuencia de un acuerdo, de una decisión plural y no de la imposición de una sociedad sobre otras. De esta forma, en los grupos por coordinación no existe una sociedad dominante, o por lo menos no es una sino varias, siendo las entidades que los integran las que definen, de forma conjunta, el funcionamiento del grupo (Alfonso, 2003).

Para Fernández (1999), las razones que justifican la creación de grupos empresariales son tanto económicas (incrementar el poder en el mercado y compartir actividades y conocimientos), como financieras (abaratarse el coste del capital, diversificar el riesgo y conseguir una asignación más eficiente de los recursos financieros) y directivas (control de los directivos y aprovechamiento de las capacidades directivas cuando escasean). En el caso concreto de los grupos cooperativos, también son muchos los motivos que explican su constitución, entre los que figuran: a) el incremento de la cuota de mercado, b) la obtención de sinergias, c) el abaratamiento del coste del capital, d) la financiación de actividades inaccesibles de forma individual, e) alcanzar un mayor desarrollo tecnológico y, en definitiva, f) mejorar la eficacia y la competencia de las cooperativas que los integran (Bakaikoa *et al.*, 1999).

La LCoop define el grupo cooperativo como

«el conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades».

Aunque, por lo general, en nuestro Derecho los grupos de sociedades responden a la modalidad de subordinación<sup>1</sup>, las especiales características de las cooperativas, especialmente en lo relativo a los principios de gestión democrática por los socios y autonomía e independencia, hacen que el grupo cooperativo, tal y como es contemplado en la LCoop, se incluya en la categoría de grupos por coordinación. Efectivamente, los mencionados principios dificultan que la cooperativa aparezca como sociedad dominada en un grupo, donde otra entidad, cooperativa o no<sup>2</sup>, actúe como sociedad dominante (Alfonso, 2003). De esta forma, en el grupo cooperativo la unidad de decisión se consigue por el acuerdo libre y voluntario de las cooperativas que lo integran –contrato de grupo–, las cuales deciden los ámbitos en los que se comprometen a seguir las directrices de la entidad cabeza de grupo.

De lo expuesto se pueden distinguir dos estructuras diferentes de grupo cooperativo (Juliá *et al.*, 2004): a) el constituido en torno a una sociedad cabeza de grupo, de las que son socias las entidades partícipes, en cuyos estatutos se recogen los compromisos asumidos, las facultades transferidas a la cabeza y las norma de funcionamiento del grupo. Esta estructura coincide con lo que anteriormente denominamos grupos por coordinación externa, respondiendo a ella las cooperativas de segundo grado, como son los casos de Anecoop y ACOREX; y b) la creada mediante acuerdo inicial que no se incorpora en los estatutos de la entidad cabeza de grupo, sino que se formaliza en un contrato en el que la entidad cabeza es una sociedad más de las partícipes, a la que se han delegado determinadas funciones, al efecto de que se materialice la unidad de decisión a la que alude el art. 78.4 de la LCoop.

En el plano internacional, hay que indicar que en su mayor parte los grupos cooperativos agroalimentarios europeos han hecho de la dimensión el elemento neurálgico alrededor del cual giran sus distintas estrategias. Sin embargo, el intenso crecimiento con el que se han comprometido ha puesto de relieve al menos dos estrategias muy diferentes. Así, Bekkum y Bijman (2006), a partir del estudio de la trayectoria de 50 grupos cooperativos de carácter internacional, distinguen:

<sup>1</sup> Así aparece en el Código de Comercio, en el Real Decreto 1815/1991, por el que se aprueban las normas para la formulación de las cuentas anuales consolidadas; en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del mercado de valores; en la Ley de sociedades anónimas (Real Decreto Legislativo 1564/1989); y en la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de sociedades de responsabilidad limitada.

<sup>2</sup> A este respecto interesa remarcar que, según la definición de grupo cooperativo del art. 78 de la Ley 27/1999, las sociedades que integran el grupo cooperativo deben ser cooperativas, pudiendo ser la entidad cabeza una cooperativa u otro tipo de organización.

- Un conjunto de cooperativas que, ante la necesidad de financiación, han decidido convertirse en *sociedades de capital*, permitiendo a sus socios canjear sus participaciones en la cooperativa por nuevas acciones o realizar su valor. Se trata por tanto de cooperativas que han optado por una estrategia de crecimiento basada en el modelo no cooperativo o desmutualizado.
- Un segundo grupo de cooperativas que han optado por crear una *sociedad mercantil* que ha salido a bolsa, reteniendo por tanto en mayor o menor medida una forma de propiedad colectiva o cooperativa, ejerciendo un control conjunto y conservando una relación con la sociedad de capital cotizada. Los autores acuñan este segundo grupo como cooperativas cotizadas híbridas, destacando como muy positivo el hecho de que estas entidades «tengan lo mejor de ambos mundos»: lealtad de los productores, seguridad de acceso al mercado de su producción, y al mismo tiempo un acceso a capital externo (Meliá y Carnicer, 2012).

Hay varios ejemplos de grupos cooperativos que han creado una sociedad de capital a través de la cual canalizan sus operaciones, a la vez que actúa como entidad gestora del *holding*, y que cuando ha salido a bolsa ha permitido la entrada de capital de inversores externos. Cabe citar Kerry Group, sociedad anónima cotizada propiedad de la cooperativa Kerry en un 28 %, perteneciendo el resto de las acciones a los socios de la cooperativa y a inversores privados (Juliá *et al.*, 2010), o Glanbia, sociedad anónima cotizada irlandesa y matriz del grupo, controlada por la cooperativa de responsabilidad limitada Glanbia, que posee el 54,6 % del capital social.

No obstante, debemos indicar que una gran parte de los grupos agroalimentarios europeos han optado por crear la sociedad mercantil a través de la cual canalizar sus operaciones y gestionar el grupo, sin que esta salga a bolsa, y sin admitir al menos inicialmente socios externos, estando el 100 % del capital de la sociedad en manos de la cooperativa. Ejemplos de ellos son Campina o Nordmilh, en el sector lácteo, VION NV en el cárnico y The Greenery BV, FresQ y Agrico en el hortofrutícola (Meliá y Carnicer, 2012).

### c) Otras formas de colaboración económica

La LCoop, en su artículo 79.1, establece la posibilidad de que las cooperativas de cualquier tipo y clase puedan constituir sociedades, agrupaciones, consorcios y uniones entre sí, o con otras personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, y formalizar convenios o acuerdos, para el mejor cumplimiento de su objeto social y para la defensa de sus intereses. El fomento de este tipo de relaciones entre sociedades cooperativas y otras formas jurídicas también se pone de manifiesto al considerar la LCoop como resultados cooperativos los ingresos procedentes de las inversiones de la cooperativa en otro tipo de sociedades cuando estas realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa (art. 57.3.a). Entre estas otras formas de colaboración económica que pueden adoptar las cooperativas figuran el acuerdo de Intercooperación, la Agrupación de Interés Económico (AIE), la Unión Temporal de Empresas (UTE) y la Sociedad de Garantía Recíproca<sup>3</sup>. Mientras el primero es específico de las cooperativas, los otros tres los pueden adoptar también otro tipo de empresas.

El art. 79.3 de la Ley 27/1999 establece que

«las cooperativas podrán suscribir con otras acuerdos intercooperativos en orden al cumplimiento de sus objetos sociales. En virtud de los mismos, la cooperativa y sus socios podrán realizar operaciones de suministro, entregas de productos o servicios en la otra cooperativa firmante del acuerdo, teniendo tales hechos la misma consideración que las operaciones cooperativizadas con los propios socios».

### 4.3. Formas de concentración empresarial con vinculación patrimonial: integración/fusión

La fusión es un proceso de concentración de empresas por el que dos o más sociedades se disuelven para integrarse con sus patrimonios y socios en una nueva sociedad que se constituye al efecto (Suárez, 1995). Para Sánchez (1984), en todo proceso de fusión han de concurrir tres elementos fundamentales: a) la disolución de todas o alguna de las sociedades que pretenden fusionarse; b) la transmisión en bloque de sus patrimonios; y c) la agrupación de los socios en una única entidad. De esta forma se produce la total integración económica y jurídica de las entidades que participan en el proceso, motivo

<sup>3</sup> El art. 79.1 no solo no limita la naturaleza de la forma jurídica utilizable para formalizar la colaboración económica sino que la deja abierta a cualquier tipo de opción, siendo significativa la posibilidad de crear «sociedades», sin calificativos, o «consorcios».

por el que es la fórmula de concentración en la que se produce la vinculación societaria en su grado máximo (Alfonso, 2006).

En general, se pueden distinguir dos tipos de fusiones (Juliá *et al.*, 2004): a) pura o por nueva creación, si cada una de las cooperativas que se fusionan se extinguen y transmiten en bloque sus patrimonios y socios a la nueva cooperativa creada que adquiere los derechos y obligaciones de aquellas; y b) por absorción, en la que una de las cooperativas participantes en el proceso no desaparece y absorbe los patrimonios y socios del resto que se extinguen.

Además, la LCoop en su art. 67 contempla la posibilidad de fusión de las cooperativas con sociedades civiles o mercantiles de cualquier clase siempre que no exista una norma legal que lo prohíba. En estas fusiones será de aplicación la normativa reguladora de la sociedad absorbente o que se constituya como consecuencia de la fusión. En cuanto a los motivos que llevan a las cooperativas a implicarse en procesos de fusión, al igual que sucede con otras formas jurídicas de empresas, tienen que ver con la obtención de sinergias que hacen pensar que el valor de mercado de la empresa resultante tras la fusión será superior a la suma de los valores de las empresas que participan en el proceso de forma aislada. Este efecto sinérgico se puede lograr en la medida que la fusión contribuye a que las cooperativas que participan en él consoliden su posición en el mercado, complementen recursos y capacidades, diversifiquen sus productos y servicios, accedan a recursos financieros en mejores condiciones, alcancen economías de escala o mejoren su gestión (Meliá, 2003).

Pero los procesos de fusión no están exentos de dificultades, muchas de ellas derivadas del individualismo y del temor a la pérdida de protagonismo, influencia, puesto de trabajo o promoción de las personas (gerentes, miembros del consejo rector, etc.) a las que afecta la fusión, o simplemente por rencillas personales. A ellas también se une la necesidad de que la aportación patrimonial a la fusión sea equitativa por parte de las cooperativas que participan, y el establecimiento del nuevo equipo directivo (Meliá, 2003).

Las fusiones se han considerado esenciales a la hora de garantizar la viabilidad de algunas cooperativas, en especial las que se encuentran por debajo de la dimensión óptima en su sector de actividad. Sin embargo, hay que indicar que la forma de abordar la fusión y, más aún, las acciones que la empresa resultante realice tras la misma para dar viabilidad a la nueva etapa que inicia resultado de la fusión, son de vital importancia y condicionan el éxito del proceso.

De hecho, un estudio efectuado de las fusiones de cooperativas llevadas a cabo en algunas comunidades autónomas españolas (Meliá *et al.*, 2010) evidencia que tras el proceso de fusión no se ha producido una mejora en muchos de los indicadores económico-financieros, lo que lleva a concluir que la fusión no ha ido acompañada de una adecuada reestructuración de los recursos de las cooperativas implicadas (humanos, materiales, etc.). La explicación a esta situación hay que buscarla en que estos procesos se han llevado a cabo como una suma de empresas en lugar de como una verdadera integración.

A pesar de ello, son muchas las fusiones de cooperativas que se han llevado a cabo con gran éxito, siendo la piedra angular que ha sustentado la creación de grandes grupos cooperativos. Como ejemplos cabe destacar los siguientes casos:

- *Glanbia SA*, segunda empresa láctea irlandesa, se formó en 1997 con la fusión de Avonmore Foods SA (anteriormente cooperativa de segundo grado que se transformó en sociedad anónima) y Waterford Foods SA (cooperativa constituida a partir de la fusión de varias cooperativas lácteas irlandesas, a su vez transformada en SA).
- Fusión de Friesland Foods y Campina, primera y segunda en cuanto a volumen de facturación en el sector cooperativo holandés, creando la actual *FrieslandCampina*. Ambas cooperativas fueron a su vez el resultado de una serie de fusiones entre cooperativas lácteas locales fundadas por productores de leche (Juliá *et al.*, 2010).
- Fusión transfronteriza entre la cooperativa sueca Swedish Arla y la cooperativa danesa Danish MD Foods, con la que se creó *Arla Foods*, primera cooperativa láctea danesa, con el 93 % del mercado (Juliá *et al.*, 2010).
- La cooperativa *Nordmilch*, la mayor compañía láctea de Alemania, debe su actual dimensión a la fusión de cinco grandes cooperativas lácteas en 1999.
- La cooperativa láctea francesa *SodiaalUnion* fue creada en 2007 tras el acuerdo de fusión, en una sola entidad, de 7 uniones de cooperativas lácteas.
- La cooperativa *Alimer*, una de las españolas de mayor dimensión, resultado de la fusión de ocho cooperativas que operaban en diversos sectores.

## 5. Análisis del tamaño empresarial y su relación con la situación económico-financiera

### El caso de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas

Una vez expuestas las diferentes fórmulas de crecimiento empresarial de las que disponen las cooperativas agroalimentarias, a continuación se realiza una aproximación empírica a la influencia del tamaño sobre la situación económico-financiera con la información de las 500 mayores cooperativas agroalimentarias españolas.

A partir de la base de datos empresarial SABI se identifican las empresas cooperativas que desarrollan su actividad en el sector agroalimentario partiendo de una muestra de 2.170 organizaciones que disponen de alguna información empresarial en los años comprendidos entre 1998 y 2010. Concretamente las variables sobre las que se extrae información son:

- Importe neto de cifra de ventas, activo total y número de empleados, como elementos definatorios de la dimensión.
- Gastos de aprovisionamiento o consumos, amortizaciones y gastos de personal, con respecto a la cifra de ventas, indicadores del grado de eficiencia de las entidades.
- Activo corriente, pasivo corriente, activo total y pasivo total, en orden a calcular los ratios de liquidez y solvencia, indicadores de su situación financiera.

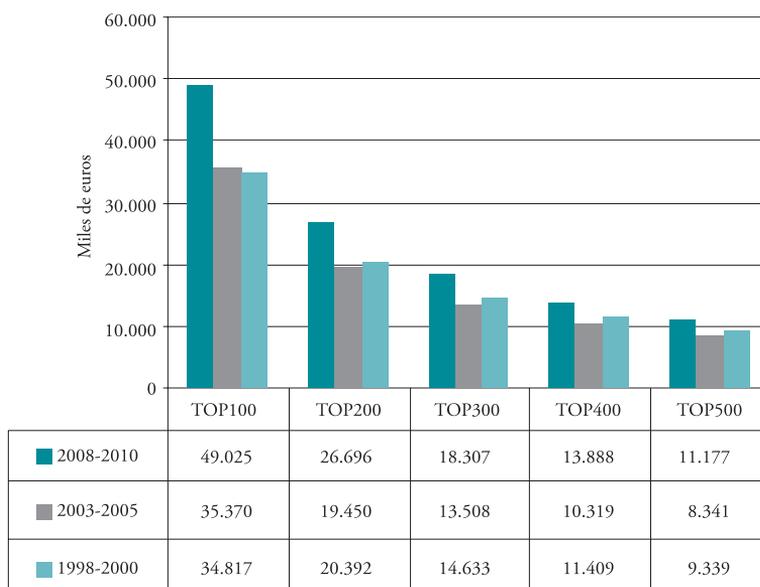
Para comparar la evolución de todas estas variables a lo largo del tiempo y minimizar el efecto de la presencia de datos perdidos se calcula el promedio de las mismas para los trienios 1998-2000, 2003-2005 y 2008-2010 y solo para las primeras 500 entidades por volumen de facturación (*Top-500*).

En un primer análisis, ordenando las 500 mayores organizaciones cooperativas por cifra de facturación en los trienios considerados, se calculan 5 promedios tomando de manera incremental las 100 (*Top-100*), 200 (*Top-200*), 300 (*Top-300*), 400 (*Top-400*) y 500 (*Top-500*) mayores cooperativas para identificar las posibles variaciones relacionadas con dichos intervalos de tamaño. Los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico 3.

Se observa, por tramos, cómo las cooperativas de mayor tamaño (*Top-100*) han crecido siempre en mayor proporción que las de menor dimensión.

Calculando los incrementos de facturación media que se han producido desde el trienio 1998-2000 al 2008-2010, en la Tabla 8 se muestra cómo la tasa de crecimiento disminuye conforme se reduce la dimensión media de las cooperativas, siendo los grupos *Top-400* y *500*, es decir, los que presentan la facturación media más reducida, los que en conjunto menos han crecido en facturación, con una tasa en torno al 20 % (21,7 y 19,7 % respectivamente) frente a más del 40 % (40,8 %) que presenta el grupo de las cien mayores cooperativas.

**Gráfico 3. Evolución de la facturación media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8. Incremento porcentual de la facturación media de las cooperativas en el periodo de 1998-2000 a 2008-2010**

	<i>Top-100</i>	<i>Top-200</i>	<i>Top-300</i>	<i>Top-400</i>	<i>Top-500</i>
Incremento	40,8	30,9	25,1	21,7	19,7

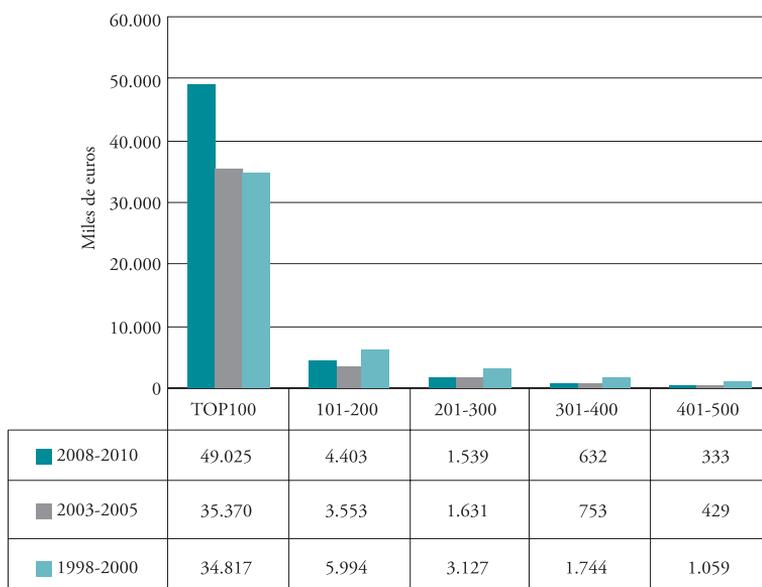
Fuente: elaboración propia.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en trabajos anteriores, que destacan la menor capacidad de crecimiento de las cooperativas de menor dimensión (Montegut *et al.*, 2002).

Por otra parte, el análisis de la facturación por intervalos de 100 empresas, tal y como se refleja en el Gráfico 4, muestra de una manera más clara las diferencias en valor absoluto entre las organizaciones situadas entre los primeros 100 puestos considerados (*Top-100*) y las situadas por detrás, fluctuando la facturación individual de las cooperativas que integran los 5 grupos establecidos en el trienio 2008-2010 entre los siguientes valores (miles de euros):

- *Top-100* > 7.990
- 101-200 7.950-2.407
- 201-300 2.375-860
- 301-400 851-455
- 401-500 453-245

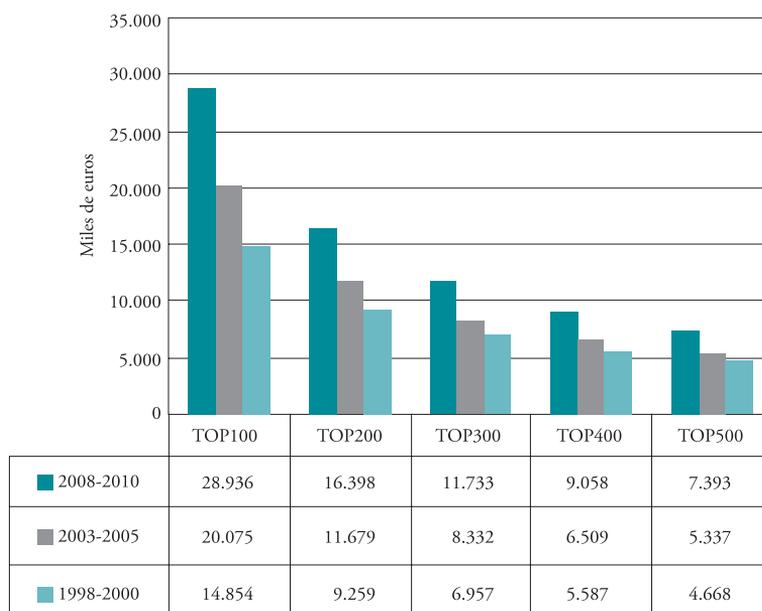
**Gráfico 4. Evolución por intervalos de la facturación media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

De manera similar se comportan otras variables relacionadas con el tamaño de las entidades como son el volumen medio de activos y el número de empleados. Respecto a la primera, se observa cómo el mayor tamaño medio de activos (*Top-100*) ha ido unido a un mayor crecimiento de los mismos en el intervalo analizado (Gráfico 5 y Tabla 9).

**Gráfico 5. Evolución del volumen medio de activos de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Incremento porcentual del volumen de activos medio de las cooperativas en el periodo de 1998-2000 a 2008-2010**

	<i>Top-100</i>	<i>Top-200</i>	<i>Top-300</i>	<i>Top-400</i>	<i>Top-500</i>
Incremento	94,7	77,1	68,6	62,1	58,4

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al número de empleados medio (Gráfico 6), se pueden alcanzar similares conclusiones que con las variables anteriores. Pero cabe puntualizar que para el trienio 2003-2005 se observa una reducción generalizada en todos los grupos considerados, aunque finalmente los crecimientos más acusados se dan en las cooperativas de mayor dimensión (*Top-100*).

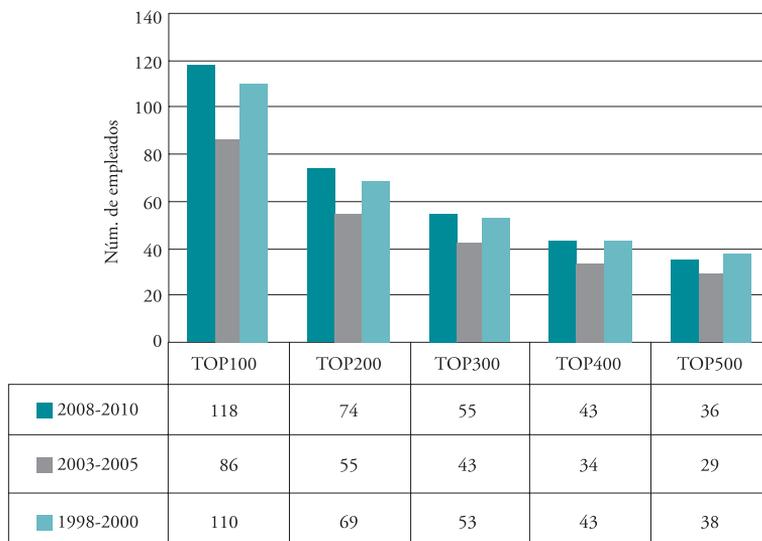
Del análisis de las principales variables relativas al tamaño de las cooperativas se deduce que, sin excepción, las de mayor dimensión han experimentado mayores crecimientos. Pero también es importante profundizar en la relación entre el tamaño de las cooperativas y las variables relacionadas con la eficiencia de las mismas.

Para realizar una aproximación a la eficiencia de las cooperativas se han calculado para los 5 intervalos de 100 entidades según su volumen de facturación, tres indicadores basados en tres partidas diferentes de gasto frente a los ingresos generados por la entidad. Las partidas consideradas son los consumos (gasto por adquisición de materias primas y mercaderías, el cual mayoritariamente se realiza a través de compras a socios), gastos de personal y gastos de amortización. Se entiende que cuanto más reducidos sean comparativamente estos indicadores más eficientes serán las organizaciones.

En primer lugar (Gráfico 7) se analiza el indicador de los consumos realizados respecto a la facturación, oscilando en un intervalo entre 0,6 y 0,9. En todos los grupos analizados se aprecia una reducción de este indicador en el periodo 1998 a 2008, lo que confirma que todas están implementando estrategias de reestructuración y ajuste de costes, en orden a ganar competitividad. Se observa que son las cooperativas de mayor tamaño las que presentan unos mayores consumos por unidad monetaria ingresada por ventas. Sin embargo, este hecho, que cuantitativamente refleja una menor eficiencia para la cooperativa, constituye un elemento beneficioso para el socio, en la medida en que es el principal destinatario de esta partida de gasto, por su doble condición socio-proveedor, desembocando esa menor eficiencia de la cooperativa en costes en una mayor rentabilidad del socio. De forma inversa, las cooperativas de menor dimensión son las que destinan una menor proporción del dinero ingresado por ventas a retribuir al socio.

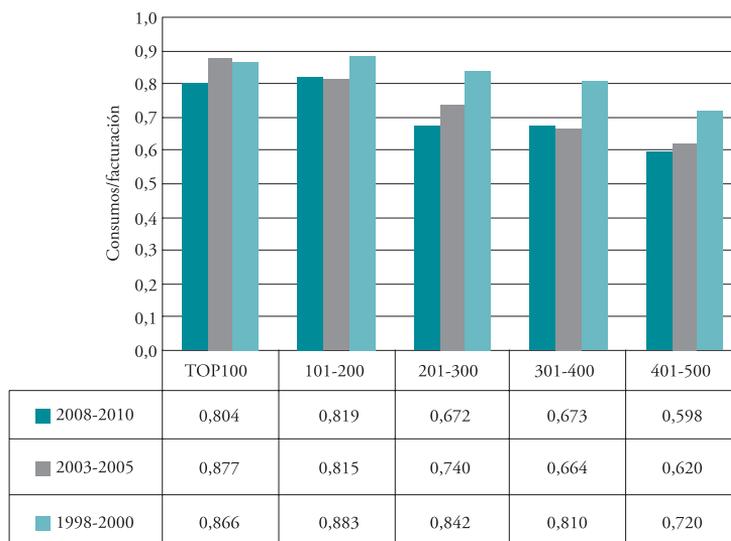
El indicador de gastos de personal respecto a la facturación (Gráfico 8) oscila entre los valores 0,05 y 0,25. En este caso sí son las cooperativas de mayor dimensión las más eficientes, gastando hasta 5 veces menos en personal por unidad monetaria ingresada por ventas, siendo clara la evolución creciente de este ratio desde el grupo de 100 cooperativas con mayor facturación al último, integrado por las 100 cooperativas del *Top-500* con menor facturación.

**Gráfico 6. Evolución del número de empleados medio de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



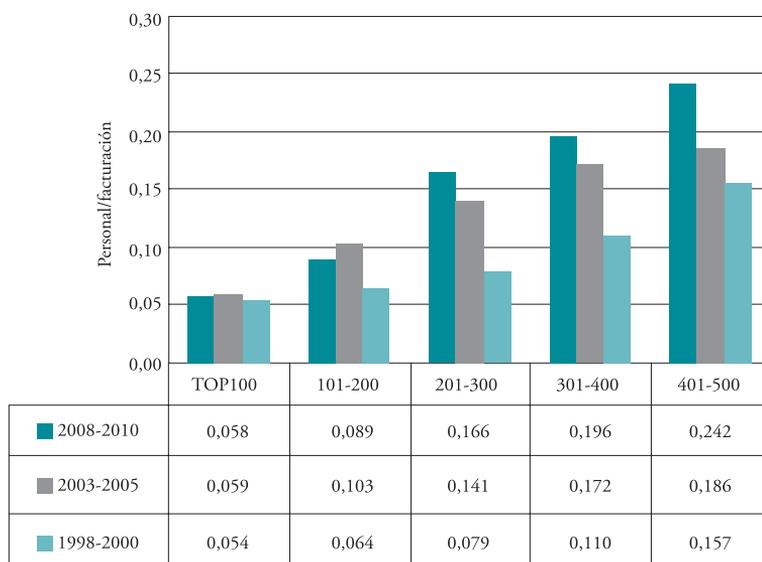
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 7. Evolución por intervalos de los consumos frente a la facturación media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 8. Evolución por intervalos de los gastos de personal frente a la facturación media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**

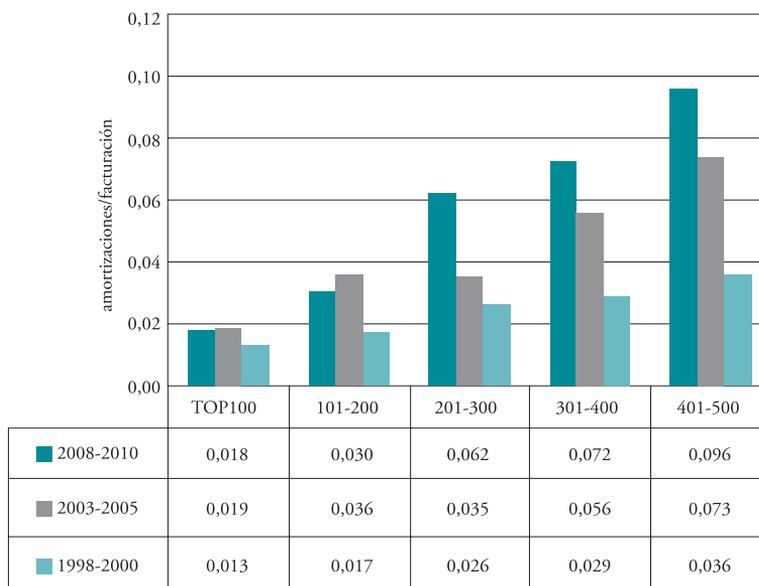


Fuente: elaboración propia.

El indicador de gastos de amortización frente a facturación (Gráfico 9) oscila entre 0,01 y 0,10, comportándose de manera similar al anterior. Estos resultados corroboran los ya obtenidos en estudios anteriores, que apuntan mayores eficiencias en las entidades cooperativas de mayor dimensión (Montagut *et al.*, 2002; Marí *et al.*, 2011).

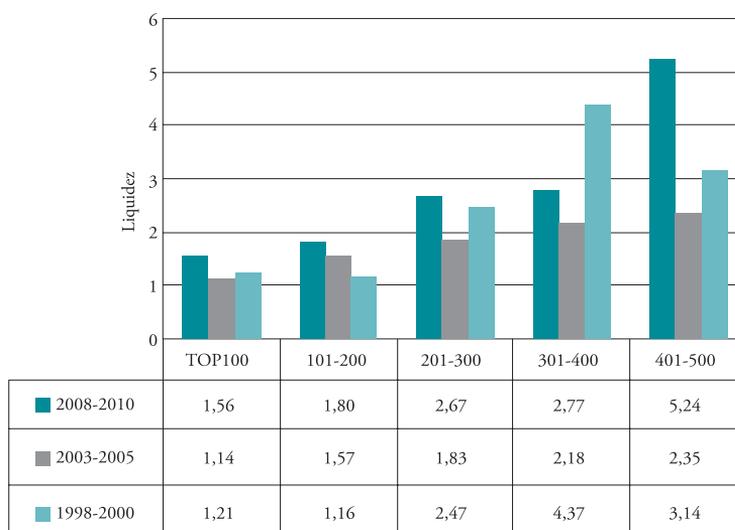
Procediendo de forma similar, se analizan también diferentes ratios financieros. Así, se obtienen los ratios de liquidez (*activo corriente/pasivo corriente*) para dichos períodos, comparándose a continuación el valor promedio de dicho ratio para los diferentes intervalos establecidos, tal y como se muestra en el Gráfico 10.

**Gráfico 9. Evolución por intervalos de los gastos de amortización frente a la facturación media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 10. Evolución por intervalos de la liquidez media de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



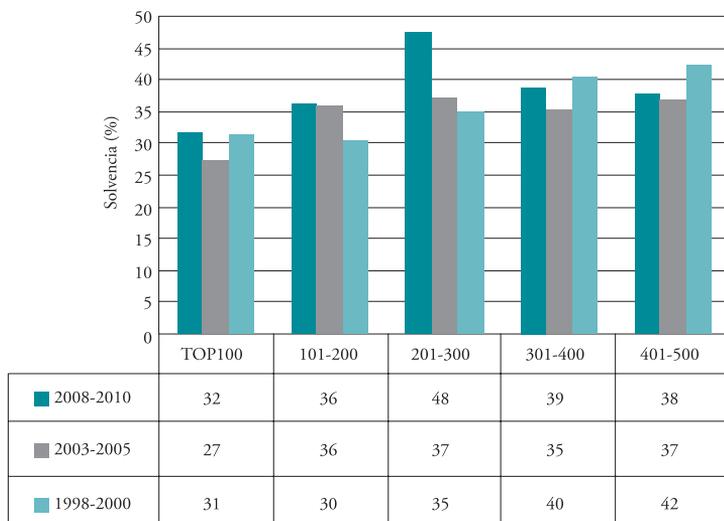
Fuente: elaboración propia.

Se observa cómo los mayores valores e incrementos de liquidez se dan en los grupos de cooperativas de menor tamaño. Sin embargo, con carácter general, esto no es indicativo de una deficiente situación de las entidades de mayor tamaño, en la medida en que ya en el último ejercicio su liquidez se aproxima a 2, valor de referencia teórico indicativo de una situación adecuada. Un estado muy diferente presentan las cooperativas de menor dimensión, con valores muy por encima de los generalmente recomendados y que superan en el grupo de menor dimensión a 5.

Esta mayor holgura en la liquidez de las entidades de menor dimensión, va normalmente acompañada de una mayor ociosidad de los recursos corrientes, siendo un indicador de una gestión deficiente, conclusión a la que llegan también otros trabajos como es el caso del realizado por Marí *et al.* (2011).

Por último, se analizan los datos de solvencia (*patrimonio neto/activo total*) (Gráfico 11). En este caso, son las cooperativas de mayor dimensión las que cuentan con una solvencia menor, o lo que es lo mismo, un endeudamiento más elevado, aumentando la solvencia conforme disminuye la dimensión media. Esto no es sorprendente teniendo en cuenta que la mayor dimensión lleva aparejadas unas mayores necesidades de financiación, y en el caso de las cooperativas, que no pueden acceder al mercado de capitales, pasa inexorablemente por un aumento de la deuda.

**Gráfico 11. Evolución por intervalos del ratio de solvencia medio de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas**



Fuente: elaboración propia.

## 6. Conclusiones

Los procesos de crecimiento empresarial han sido y son una tendencia del conjunto de las empresas y, también, de las cooperativas agroalimentarias. Las causas hay que buscarlas en las propias características del sector y del mercado, en el que se imponen unos estándares elevados de calidad, innovación, y diversidad en la cartera de productos, los cuales han de compatibilizarse con unos precios de venta ajustados. La dimensión ha hecho posible que las cooperativas alcancen mayores eficiencias en los procesos de transformación, ganen presencia en los mercados exteriores, principalmente a través de filiales, y posibiliten una clara apuesta por la I+D+i, contando en muchos casos con sus propios centros de investigación.

A pesar de las indudables ventajas del tamaño para las cooperativas agroalimentarias, en muchas ocasiones estas se muestran reticentes a abordar los procesos de crecimiento que les permitan alcanzar el tamaño adecuado. Esto se debe a diferentes obstáculos, entre los que figuran: a) los personalismos y el temor a la pérdida de poder e, incluso, del puesto de trabajo; b) la pérdida de personalidad y de autonomía de la cooperativa; c) la propia naturaleza de las cooperativas, que al estar muy ligadas a su territorio no propicia su expansión; d) la política de incentivos de la Administración, ya que al estar transferidas las ayudas de la PAC a las Comunidades Autónomas estas no muestran interés en apoyar las cooperativas supra-autonómicas por entender que están fuera de su territorio; y e) el exceso normativo debido a las competencias de las Comunidades autónomas en materia de cooperativas (Antelo, 2012).

De aquí la importancia de las políticas y acciones dirigidas a superar estas barreras al crecimiento de las cooperativas. Tal es el caso de las acciones de fomento a la dimensión y de asistencia técnica a los procesos de integración llevadas a cabo por Cooperativas Agro-alimentarias en el marco del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español, o el ya referido Proyecto de Ley de fomento de la integración cooperativa y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario.

Para alcanzar la dimensión adecuada las cooperativas tienen a su alcance diferentes fórmulas de crecimiento. Estas pueden basarse en el crecimiento interno, por aportación de socios o dotación de reservas, o en el crecimiento externo mediante fórmulas con diferente grado de vinculación patrimonial que van desde la creación de cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos o alianzas estratégicas, hasta la fusión.

Tradicionalmente han sido los procesos de crecimiento externo los que han sustentado los mayores crecimientos en el sector, debido principalmente a la mayor rapidez que comportan con respecto al crecimiento interno. Así, una encuesta efectuada a una muestra de 500 cooperativas estadounidenses en el año 2000, mostró que el 78,5 % de las cooperativas encuestadas habían participado en algún proceso de crecimiento empresarial externo durante los cinco años anteriores, distribuyéndose como sigue: el 25,4 % participaron en una fusión, el 30,5 % en una adquisición, el 33,2 % en una *joint-venture* y el 11,8 % realizaron alguna alianza estratégica (Hudson y Herndon, 2000).

Sin embargo, hay que indicar que en la década de los 90 han surgido nuevas formas cooperativas basadas en el crecimiento interno, como son las *cooperativas de nueva generación*, que han adquirido especial relieve en Estados Unidos. Estas cooperativas se crean en sectores con procesos productivos altamente tecnificados, y generan productos con elevado valor añadido y bien remunerados por el consumidor. Ello hace que las necesidades de capital sean importantes, siendo los propios socios los que a través de aportaciones al capital financian principalmente la cooperativa.

Además, hay que tener en cuenta que las cooperativas no escogen una única modalidad de crecimiento, sino que lo abordan a partir de una combinación de ellas. Por ello, los grandes grupos cooperativos agroalimentarios europeos son el resultado de procesos de crecimiento interno, en base a aportaciones de socios y generación de reservas, los cuales se acometen bien desde cooperativas individuales o desde cooperativas de segundo grado, combinados en ambos casos con fusiones, adquisiciones empresariales de distinta índole y todo tipo de alianzas estratégicas.

A la hora de elegir entre las diferentes modalidades, las cooperativas han de considerar que lo importante es llevar a cabo un crecimiento «equilibrado», esto es, un crecimiento que no plantee problemas organizacionales (*controlable*) ni financieros (*sostenible*) de difícil solución (Guisado, 1992; Sanchís, 1995).

En cuanto al controvertido debate sobre la relación entre la dimensión empresarial y la capacidad de crecimiento, eficiencia y situación financiera, este trabajo realiza una pequeña contribución mediante el análisis de la información obtenida de las 500 principales cooperativas agroalimentarias españolas por volumen de facturación. Del mismo se deduce que son las cooperativas de mayor dimensión (en facturación o volumen de activos), las que han crecido en mayor proporción (tanto en cifra de ventas como en activos) en el periodo analizado.

En cuanto a su eficiencia, cuantificada a través de los ratios de costes por unidad ingresada por ventas, son las cooperativas de mayor dimensión las que presentan una mayor eficiencia, presentando el grupo de las 100 entidades de mayor dimensión (*Top-100*) ratios de hasta 5 veces los arrojados por el grupo que la presenta inferior (401-500), con la excepción de la correspondiente al ratio consumos o aprovisionamientos/cifra de ventas. Este hecho, si bien revela una menor eficiencia en este gasto para la cooperativa, comporta probablemente una mayor rentabilidad para el socio, al ser el principal destinatario de esta partida de gasto por su condición de proveedor.

Con relación a la situación financiera, si bien se observa que las cooperativas de menor dimensión ostentan una mayor liquidez, hay que indicar que presentan valores muy por encima de los generalmente recomendados, encontrándose las de mayor tamaño en unos umbrales, si bien inferiores, más ajustados a lo que desde el punto de vista financiero se considera apropiado.

Por último, respecto a la solvencia, son las cooperativas de mayor dimensión las que cuentan con una solvencia más reducida, o un endeudamiento más elevado, aumentando conforme también lo hace la dimensión media. Esto es consecuencia de las mayores necesidades de financiación para llevar a cabo el crecimiento, y de la imposibilidad de las cooperativas de acceder al mercado de capitales.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por otros investigadores en trabajos anteriores, en los que también se pone de manifiesto que las cooperativas de menor dimensión tienen una menor capacidad de crecimiento, una menor eficiencia y unos niveles de liquidez que, si bien son elevados, resultan excesivos y denotan una peor gestión de los recursos corrientes (Montegut *et al.*, 2002; Marí *et al.*, 2011).

## Referencias bibliográficas

- ALFONSO SÁNCHEZ, R. (2003): «Posibilidades y regulación de los procesos de integración en España (cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, fusiones)»; en CHAVES, R.; FAJARDO, G. Y NAMORADO, R.: *Integración Empresarial Cooperativa. Posibilidades, ventajas, inconvenientes*. Valencia, CIRIEC-España; pp. 19-42.
- ANTELO, A. B. (2012): *Integración de cooperativas: ayudar a crecer*. Disponible en <http://www.alimarket.es/noticia/110814/Integracion-de-Cooperativas--Ayudar-a-crecer>.

- ARCAS, N. (1999): *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia, CIRIEC-España.
- ARCAS, N. (2008): «La Sociedad Cooperativa Europea como Forma de Concentración Empresarial». En ALFONSO SÁNCHEZ, R. (dir.). *La Sociedad Cooperativa Europea Domiciliada en España*. Thomson-Aranzadi. Navarra; pp. 57-95.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (2000): «La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: Propuesta de un modelo para su estudio»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (36); pp. 179-202.
- ARCAS, N. ALCÓN, F.; MARCOS, G. y LÓPEZ, E. (2011a): «Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación»; en *Revista Tierras* (176); pp. 70-79.
- ARCAS, N.; GARCÍA, D. y GUZMÁN, I. (2011b): «Effect of size on performance of Spanish agricultural cooperatives»; en *Outlook on Agriculture* 40(3); pp. 201-206.
- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; CEGARRA, J. G.; HERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ, E. I.; MARCOS, G.; MARTÍN, J. F.; MÍNGUEZ, A. y TANTIUS, P. (2011c): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Almería, Fundación Cajamar.
- BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; en LAMO, J., coord.: *Mediterráneo Económico* (15): «El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global». Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 229-246.
- BAAMONDE, E. (2012): *Plan estratégico del cooperativismo agroalimentario Español. Tendencias en la Unión Europea*. Disponible en <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/02002.pdf>.
- BAKAIKOA, B.; URALDE, J. M. P.; ERDOCIA, J.; NAGORE, I. y SALABERRIA, J. (1999): «Mondragón Corporación Cooperativa –MCC–»; en BAREA, JULIÁ y MONZÓN, dirs.: *Grupos empresariales de la economía social en España*. Valencia, CIRIEC-España; pp. 197-257.
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006): «Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives»; en *7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks*. Ede, The Netherlands; pp. 15-16.
- BEL DURÁN, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia, CIRIEC-España.

- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. (1999): *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid, Consejo Económico y Social.
- CABALLER, V. (1995): «El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario»; en *Revista Española de Economía Agraria* (173); pp. 281-311.
- CAMISÓN, C. (1996): «Competitividad y teoría de la estrategia. Un análisis aplicado a la cohabitación pyme/gran empresa»; en *Revista Asturiana de Economía* (6); pp. 63-101.
- CAMISÓN, C. (2001): «La investigación sobre la pyme y su competitividad. Balance de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica»; en *Papeles de Economía Española* (89/90); pp. 43-86.
- CESE (2012): Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema: *Cooperativas y desarrollo agroalimentario*; disponible en [http://ees-copinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\ nat\nat541\ces1593-2012\\_ac.doc&language=ES](http://ees-copinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\ nat\nat541\ces1593-2012_ac.doc&language=ES).
- COGECA (2010): *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*; disponible en <http://www.copa-cogeca.be/Main.aspx?page=HomePage>.
- COLTRAIN, D.; BARTON, D. y BOLAND, M. (2000): «Differences between New generation cooperatives and traditional cooperatives»; comunicación presentada a la *Risk and Profit 2000 Conference*, Kansas (EEUU).
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2012): *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español*. 2011. Disponible en <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/03580.pdf>.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (varios años): *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español*.
- CUERVO, A. (1979): «Estudio sobre los objetivos de la empresa»; en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M. y SUÁREZ, A.: *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid, Pirámide.
- ENCINAS, B.; CALATAYUD, E. y GARCÍA, G. (2011): «Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad»; en *Aspectos económico-financieros. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 125-155.
- FAYOS, T.; CALDERÓN, H. y MIR, J. (2011): «El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 43-72.

- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): «La cooperación empresarial»; en *Información Comercial Española* (693); pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): «Introducción a los grupos»; en BAREA, J.; JULIÁ, J. F. Y MONZÓN, J. L.: *Grupos empresariales de la economía social en España*. Valencia, CIRIEC-España; pp. 29-65.
- GUISADO, M. (1992): «Crecimiento, rentabilidad y estrategia»; en *Economía Industrial* (mayo-junio); pp. 161-174.
- HARRIS, A.; STEFANSON, B. Y FULTON, M. (1996): «New Generation Cooperatives and Cooperative Theory»; en *Journal of Cooperatives* (15); pp. 15-28.
- HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1990): *Cómo cooperar*. Madrid, Instituto de la Pequeña y Mediana Industria.
- HUDSON, D. Y HERNDON, C. (2000): *Mergers, Acquisitions, Joint-Ventures and Strategic Alliances in Agricultural Cooperatives*. Research Reports 15799; Mississippi State University, Department of Agricultural Economics.
- JARILLO, J. C. (1989): «Ventaja competitiva y ventaja cooperativa»; en *Economía Industrial* (marzo-abril); pp. 69-75.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA, G. Y GALLEGO, P. L. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E. Y GARCÍA, G. (2012): «Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models»; en *Service Business* 6(1); pp. 27-46.
- JULIÁ, J. F. Y SERVER, R. (1999): «Retos y praxis del cooperativismo agrario en la Unión Europea»; en *Cuadernos de Desarrollo Rural* (12).
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R. Y MELIÁ, E. (2004): *El proceso de fusión en cooperativas agrarias*. Madrid, Mundi-Prensa.
- MARÍ, S.; LAJARA, N. Y SERVER, R. J. (2011): «El cooperativismo agroalimentario de la Comunidad Valenciana: cooperativas de segundo grado versus cooperativas de primer grado. Análisis de su estructura económico-financiera». Comunicación presentada al XVI Congreso de AECA.
- MELIÁ, E. (2003): «La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión»; en CHAVES, R.; FAJARDO, G. Y NAMORADO, R., eds.: *Integración empresarial cooperativa*. Valencia, Ciriec-España.

- MELIÁ, E. y MARÍN, M. D. (2006): «Merger as a formula to establish European cooperatives societies»; en *Journal of Rural Cooperation* 34(1); pp. 43-66.
- MELIÁ, E. JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2010): «Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions»; en *Spanish Journal of Agricultural Research* 8(2); pp. 235-250.
- MELIÁ, E. y CARNICER, P. (2012): *La desmutualización de las sociedades cooperativas ¿una realidad cada vez más cercana?* Ponencia presentada en el XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España (San Sebastián).
- MENGUZZATO, M. (1992): «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90»; en *Dirección y Organización* (4); pp. 54-62.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, Ariel.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1986): «Organizations: New Concepts for New Forms»; en *California Management Review* 28(3); pp. 62-73.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2013): «El Gobierno aprueba el proyecto de Ley de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario»; disponible en <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/el-gobierno-aprueba-el-proyecto-de-ley-de-fomento-de-la-integraci%C3%B3n-de-cooperativas-y-de-otras-entidades-asociativas-de-car%C3%A1cter-agroalimentario-/tcm7-262032-16>.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN Y FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (2005): *La industria alimentaria. Ganando dimensión para competir*; disponible en [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20090312050833.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20090312050833.pdf).
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (2008): *La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor*. Disponible en <http://www.eurocarne.com/informes/pdf/estudio-distribucion08.pdf>.
- MONTERO GARCÍA, A. y MONTERO APARICIO, A. (2005): *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

- MONTEGUT, Y.; SABATÉ, P. Y CLOP, M. M. (2002): «Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias productoras de aceite de oliva de la 'D.O. Garrigues'»; Lleida, España. *Investigaciones Agrarias: Prod. Prot. Veg.* 17(3); 2002.
- NILSSON (1999): Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 449-470.
- SÁNCHEZ OLIVÁN, J. (1984): «La fusión de sociedades»; *Estudio económico, jurídico y fiscal*. Editoras de Derecho Reunidas. Madrid.
- SANCHÍS PALACIO, J. R. (1995): *Análisis Estratégico de la Empresa Cooperativa*, Tirant lo Blanch. Valencia.
- SENISE, O. y PARRAS, N. (2005): «Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: Una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (51); pp. 237-68.
- SERVER, R. y MELIÁ, E. (2002): «Bases y parámetros económico-sociales de la integración en cooperativas agrarias. Caso estudio del proceso de fusión»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (41); pp. 85-110.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (1995): *Diccionario de economía y administración*. Madrid, McGraw-Hill Interamericana.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (1996): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid, Pirámide.
- UCLÉS, D. y TERUEL, M. (2012): *Competitividad y tamaño en la industria de alimentación y bebidas*. Almería, Fundación Cajamar.
- VARGAS, A. (1993): «La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (14); pp. 127-154.

# Coren

## Cooperativa de cooperativas\*

*Juan Francisco Juliá Igual*<sup>(a)</sup>, *M. Teresa Cancelo Márquez*<sup>(b)</sup>  
y *María Bastida Domínguez*<sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup>Universidad Politécnica de Valencia y <sup>(b)</sup>Universidad de Santiago de Compostela

### 1. Coren: presentación de la empresa

Grupo Coren (Sociedad Cooperativa Gallega) es la red de cooperativas avícolas y ganaderas más importante de Galicia y el mayor grupo cooperativo del sector agroalimentario español (Juliá *et al.*, 2010). Con sus 50 años de historia su actividad afecta a unas 6.000 familias. En el año 2000 su facturación ascendía a 484 millones de € (M€); en 2006 se sitúa en los 866 M€, y en 2011 ya supera los 1.000 M€, de los cuales 54 M€ son de facturación en el exterior.

Estas cifras de negocio del grupo nos dan idea de su importancia y continuo crecimiento y consolidación, hasta representar el 40 % de la producción final ganadera gallega. Con sede social en Ourense, nace en el año 1959, cuando Eulogio Gómez Franqueira es nombrado gerente de la Unión Territorial de Cooperativas Ourenšanas (UTEICO). Pocos años después, en 1962, UTEICO pasa a ser la Cooperativa Provincial Ganadera y en 1964 construye una fábrica para la elaboración de piensos compuestos. Piensos que los pollos necesitaban para alimentarse y que previamente compraban a una multinacional americana, con la que rompe definitivamente en 1965, año en el que pone en marcha una cooperativa dedicada a la producción de huevos.

Coren se constituye con este nombre en 1966, siendo ya una cooperativa de segundo grado (cooperativa de cooperativas), y pone en funcionamiento un matadero avícola y la primera planta de incubación de Galicia, a la vez que se prepara para entrar en el mercado de vacuno.

El desarrollo continúa con la creación de una amplia red comercial en toda Galicia, con la construcción de la nueva planta clasificadora de huevos,

---

\* Los autores agradecen al equipo directivo del Grupo Coren y en especial a la Fundación Coren la ayuda prestada y los materiales suministrados para la realización de este trabajo.

de la central lechera en San Ciprián das Viñas, y con la constitución de la Cooperativa de Criadores de Ganado de Porcino, con la que entra en un nuevo mercado. El porcino se consolida a través de la adquisición del complejo de Frigolouro, en Porriño, en el año 1979.

En el año 1980 UTECO se convierte en Cooperativas Ourenšanas Sociedad Cooperativa Limitada, y al año siguiente se constituye la Cooperativa Agrícola Gallega (Soc. Coop. Gal.).

En 1975 sale de Galicia, siendo Alcobendas (Madrid) la localidad elegida para instalar la primera planta fuera de su comunidad de origen. Su expansión a toda Galicia se produce en 1989, cuando pone en marcha un plan de producción de terneros y con la creación de la Cooperativa de Agricultores y Ganaderos Gallegos.

Su salto internacional se produce en 1995, cuando se constituye Coren Argentina, después de que el matadero lucense Frigsa se integrase en el Grupo Coren (Varela y Estévez, 1996). A finales del siglo pasado, en 1999, abre una delegación comercial en Rumania, y a principios del año 2000 se instala en Lisboa con una planta y un centro de distribución. En el año 2004 Coren inicia la exportación de porcino fresco a Reino Unido, continuando con su política de internacionalización.

De 20 familias que iniciaron la cooperativa, hoy la cifra asciende a 6.000, y algunas llegan a la tercera generación, por lo que es una cooperativa muy asentada en el territorio.

Actualmente, Coren es el resultado de la integración de 20 cooperativas con diferentes actividades, desde las iniciales avícolas, de carne, de puesta, de porcino, vacuno y conejos, hasta la extensa red comercial que se crea en 1984 y la franquicia *Coren Grill* de tiendas de comida precocinada.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Coren**

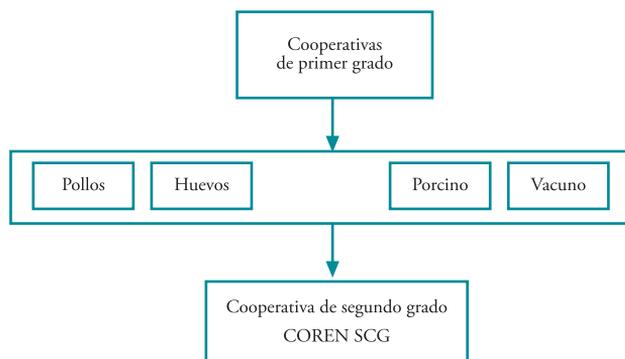
	 <p>Santa Cruz de Arrabaldo              32990 Ourense  <a href="http://www.coren.es">www.coren.es</a></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 cooperativas</li> <li>• 3.650 socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.055 millones de euros de facturación</li> <li>• 3.790 empleos directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 industrias en Galicia</li> <li>• Vende en más de 25 países</li> </ul>

## 2. El proyecto de integración de la empresa

El crecimiento y consolidación del Grupo Coren es un ejemplo de acertada combinación de estrategias de crecimiento –integración, diversificación e internacionalización– bajo la directriz de dos fuerzas motoras:

- *El modelo empresarial.* Partiendo de diversas cooperativas de primer grado, se crea la cooperativa de segundo grado Coren, que proporciona diferentes servicios a los cooperativistas. Al mismo tiempo, la firme convicción de los gestores en las oportunidades que ofrece el modelo cooperativo, sobre la base de que la dimensión es un factor de competitividad (Meliá, 2002), conduce a que todas las personas que trabajan para Coren promovieran la consolidación del grupo mediante su transformación en una cooperativa de segundo grado. Estas cooperativas que engloban las diferentes actividades (avícola, carne, porcino, vacuno, conejos o de puesta) están integradas por 3.650 socios, implicados directamente en los resultados del grupo. Todas las cooperativas son gestionadas por Coren, de ahí que se diga que es una cooperativa de cooperativas.
- *El continuo impulso de una decidida apuesta por la I+D+i.* El impulso de la innovación es una constante en el crecimiento de Coren, tanto por su papel en la integración vertical de la cooperativa y su diversificación relacionada (plantas de incubación, de clasificación de huevos, matadero, producción cárnica, plantas de elaborado), como en la diversificación no relacionada (cogeneración). La progresiva importancia que se ha otorgado al papel de I+D+i se ve reflejada en las distintas iniciativas emprendidas. Así, desde unos orígenes donde se realizaban proyectos fuertemente relacionados con el objeto de negocio (planta de incubación, de piensos, de clasificación de piensos...) se ha avanzado hasta la constitución de tres centros tecnológicos –de incubación, de la carne y de actividad medioambiental–, referencia en el avance en el sector. Se puede afirmar que como en otros grandes grupos agroalimentarios la apuesta por la I+D+i ha sido un factor diferencial a su favor dentro de su sector y territorio (Kennelly, 2001).

**Figura 2. Estructura del Grupo Coren**



Fuente: Coren.

### **2.1. Crecimiento y consolidación: integración**

Desde que en 1965 se rompe con Swift<sup>1</sup>, empresa norteamericana de producción avícola, en una apuesta por la independencia, Coren ha ido creciendo en diversas actividades relacionadas con el ciclo de producción, convirtiéndose en su propio proveedor y cliente.

Los primeros pasos de esta particular estrategia de diversificación relacionada los encontramos en la producción avícola, matriz de desarrollo de la sociedad:

- Constitución de fábrica de piensos en 1964 para alimentación de las aves.
- Creación de una cooperativa dedicada a la producción de pollos (1965)<sup>2</sup>.
- Puesta en marcha de la primera planta de incubación (1966).

Una vez consolidada la integración hacia las primeras fases de la cadena de valor, inician el proceso de consolidación hacia delante (primer matadero

<sup>1</sup> Desde 1962, Coren compraba a esta empresa pollos y piensos de alimentación. En 1965 pone en marcha una cooperativa dedicada a la producción de huevos, rompiendo con la empresa citada.

<sup>2</sup> Con estas dos fases se integran al origen de la cadena de valor, eliminando al tradicional proveedor (Swift).

avícola en el año 1966), que culminará con la creación, en el año 1968, de su red comercial.

El modelo dibujado por la actividad avícola marca la pauta seguida por sus otras ramas de actividad: porcino, vacuno y, más recientemente, de conejos.

Con esta integración, con independencia de ventajas asociadas al tamaño (economías de alcance, reducción de niveles de existencias y costes de transacción, asunción de márgenes de intermediarios o acceso a fuentes de suministro y salida para los productos), Coren ha conseguido reforzar una estrategia de diferenciación sobre la base de la calidad.

No debemos obviar, asimismo, que esta estrategia de integración ha sido posteriormente combinada con una fuerte presencia de la innovación en diferentes aspectos de la cadena de valor.

La combinación de integración e innovación otorgan a Coren un control absoluto de la cadena de valor que redundan en la calidad. En el caso de las aves, se realizan estudios genéticos que mejoran la calidad de los huevos que se utilizarán en la cría avícola, cuidada y mejorada hasta el producto final comercializado. En el caso del ganado porcino, los estudios redundan en la mejora, selección y cría de las abuelas de los animales utilizados en el proceso de producción.

## **2.2. Crecimiento y consolidación: diversificación**

Paralelamente a la estrategia antes perfilada, y siguiendo dicho modelo de integración, Coren ha ido ampliando su actividad en distintos negocios relacionados (producción ganadera porcina, vacuna y de conejos). Prácticamente, en el momento en que se consolida como completamente independiente la producción avícola (1965-66) se prepara el negocio de vacuno (1967), que será extendido al porcino en 1974.

Las cifras nos dan una idea del éxito alcanzado. Así, en el año 1960 contaba con tres industrias en la provincia de Ourense: procesado de pollos, fábrica de piensos e incubadora de pollos. Y, actualmente tiene 22 repartidas por toda Galicia, lo que da prueba del éxito de la iniciativa (Tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de las fábricas y plantas de Coren en Galicia**

A Coruña	Lugo
1 planta de procesado y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 fábricas de piensos</li> <li>• 1 planta de procesado de vacuno</li> <li>• 1 planta <i>petfoods</i></li> <li>• 1 curado de jamones</li> </ul>
Ourense	Pontevedra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 fábricas de piensos</li> <li>• 4 incubadoras de pollitos</li> <li>• 1 planta de harinas</li> <li>• 1 procesado de pollos</li> <li>• 1 procesado de pavos</li> <li>• 3 plantas de cogeneración</li> <li>• 1 clasificadora de huevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 procesado de porcino</li> <li>• 1 planta de procesados</li> <li>• 1 planta de precocinados y conservas</li> </ul>

Fuente: Coren.

Los negocios de Coren se pueden clasificar en cuatro subgrupos de actividades relacionadas: producción de animales, centros de procesado cárnico, centros de procesado agrícola y planta clasificadora de huevos:

**a) Producción de animales.** Se canaliza a través de tres cooperativas:

Cooperativa	Actividad	Núcleo	Capacidad / producción anual
Alta Pedra	Avícola	Alta Pedra Cortegada	300.000 capacidad / 1.650.000 producción anual
	Porcino	Canal Fuciños	5.000 capacidad / 15.000 producción anual
A Piuca	Avícola	Maceira Moreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 280.000 capacidad / 1.100.000 producción anual</li> <li>• 200.000 capacidad / 1.100.000 producción anual</li> </ul>
A Ponte	Avícola	Gulfar Río Maceda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 275.000 gallinas / 5.338.300 docenas huevos</li> <li>• 275.000 capacidad / 1.650.000 producción anual</li> </ul>

**b) Procesado cárnico**

<b>Industrias Frigoríficas del Louro SA</b>	Procesado de porcino. Matadero y sala de despiece (15.000 animales sacrificados/semana)
<b>Novafriusa SA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica de conservas (50 referencias)</li> <li>• Procesado de vacuno</li> <li>• Elaboración de fiambres</li> <li>• Cocido y secado de jamones (70.000 piezas/año)</li> </ul>

### c) Centro de procesado avícola (CPA) de Santa Cruz de Arrabaldo (Ourense)

Trabajan más de 1.000 personas.

### d) Planta clasificadora de huevos

Se clasifican por tamaño y categoría los huevos que provienen de las explotaciones avícolas de los cooperativistas. Más de 12 millones de docenas de huevos anuales. Dentro de la producción de huevos, la diversificación les ha llevado a producir tanto la variedad de huevos de corral, como los Omega 3 o los VitaE.

Figura 3. Ejemplos de algunos productos de Coren



Fuente: Coren.

Este proceso de diversificación no puede entenderse si no es de la mano de la continua innovación, la piedra angular de su éxito. La actividad agrícola cooperativa se integra en un conjunto de industrias que aportan productos y servicios a la cooperativa (provisión de piensos y suministros ganaderos), pero también nuevas tecnologías, innovación y controles continuados de la calidad que redundan en el beneficio de la sociedad principal. Paralelamente a la diversificación relacionada, Coren emprende otros negocios no relacionados<sup>3</sup> vinculados con la innovación y la mejora de calidad. Estos van desde los primeros centros tecnológicos constituidos con el objetivo de mejorar la producción avícola o ganadera, hasta la constitución de la primera planta de cogeneración en el año 1996.

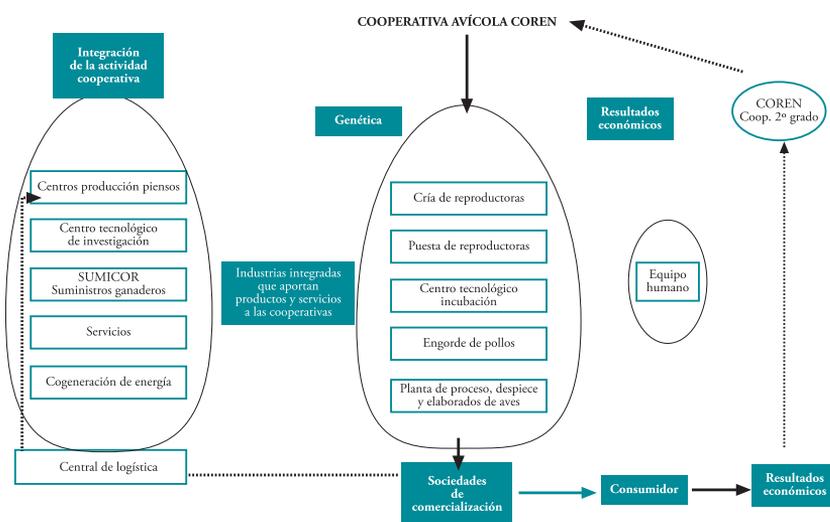
<sup>3</sup> Esto no quiere decir que toda la innovación de Coren sea no relacionada. Las plantas de incubación, clasificadoras de huevos o centros de procesado de piensos son ejemplo de investigación aplicada que explican parte del éxito del proceso.

En el esquema de funcionamiento de la cooperativa avícola vemos cómo las estrategias anteriormente citadas se combinan en aras de la consecución de resultados empresariales (Figura 4):

- Integración de la cadena de valor y control de todas las fases del proceso productivo: cría y puesta de ponedoras, plantas de engorde de pollo, de procesado y despiece de aves, fabricación de elaborados y sociedades de comercialización.
- Investigación relacionada: control genético, y centro tecnológico de incubación.
- Investigación no relacionada: centro tecnológico de investigación y planta de cogeneración de energía.

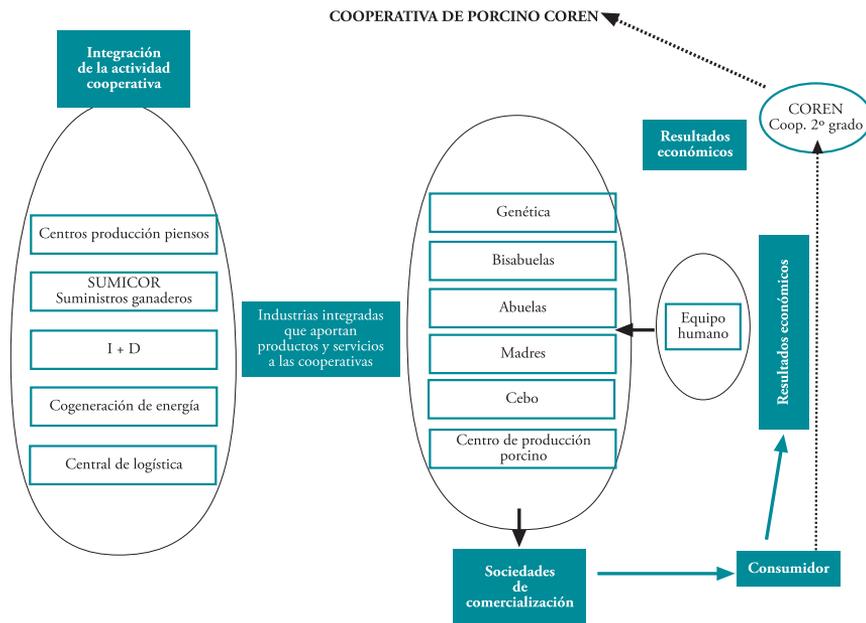
Idéntico modelo presenta en el caso de la producción porcina, constituyendo otro ejemplo claro de integración al incluir centros de producción de piensos, suministros ganaderos, actividades de I+D, cogeneración de energía y una central de logística. Además, incluye otras industrias que aportan servicios relacionados como análisis genéticos, cría de ganado porcino, producción de cebo, y sociedades de comercialización (Figura 5).

**Figura 4. Funcionamiento de la cooperativa avícola**



Fuente: Coren.

Figura 5. Funcionamiento de la cooperativa de porcino



Fuente: Coren.

### 3. Comercialización

La actividad comercial de Coren se desarrolla a través de las siguientes organizaciones:

- *Gallega de Alimentación SA (Galsa)*. Creada en 1984 para la distribución de los productos a toda España. A través de Galsa, sus sociedades y sus distribuidores también llega a otros países.
- En Mercasevilla, Coren cuenta con la empresa *Espinosa Coren*, que comercializa los productos en toda Andalucía, excepto en Almería, que llegan a través de *Galsa* (Madrid). Sus instalaciones cuentan con salas de despiece de aves, carne y elaborados precocinados, frigorífico, distribuidor de aves, caza y sala de ventas al detalle.
- *Coren Grill*. Se trata de una franquicia de tiendas de comida precocinada. En los años 70, en un avance más en el mundo de la alimentación, se inaugura la primera tienda *Coren Grill*, especializada en la venta de pollos asados, en Santa Cruz de Arrabaldo (Ourense).

Actualmente, existen más de 45 franquicias en Galicia y Madrid, que ofrecen diferentes productos pre-elaborados y de alimentación complementaria.

Se comercializan tres líneas de producto principales:

- Avicultura: pollo, pollo ecológico, pavo, pato, picantón y huevos.
- Productos elaborados: loncheados, *rotti*, rellenos, adobados, conservas, etc.
- Productos *Frigolouro*: comidas preparadas, elaborados, canales y despieces. 500 referencias y 6.000 piezas de jamón en la actualidad.

Los centros de distribución de Coren se extienden por toda la geografía española, estando presentes en 14 Comunidades Autónomas.

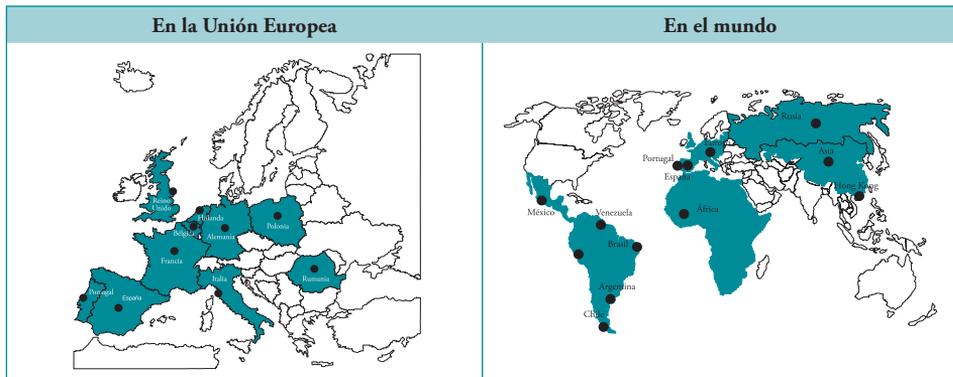
Hoy constituye uno de los más interesantes modelos de estructura comercial en el sector agroalimentario basado en una cooperativa de segundo grado y, sin duda, el más desarrollado, dado que ofrece un complejo entramado de sociedades participadas y relacionadas de distintas formas jurídicas (Arcas *et al.*, 2000).

#### 4. Internacionalización

Desde que en 1989 se constituye Lourinho Conservas de Carne, Sdad. Limitada, empresa con la que Coren desembarca en Portugal, la cooperativa orensana ha ido incrementando progresivamente su presencia en los mercados internacionales, tanto dentro como fuera de la Unión Europea (Figura 6). Podemos citar como fechas de referencia:

- La constitución en 1995 de Coren Argentina.
- La apertura a Rumanía en 1999.
- La implantación en Lisboa, en 2002, de una planta de productos cárnicos y un centro de distribución.
- Inicio del comercio con el Reino Unido en 2004.

**Figura 6. Presencia internacional de Coren**



Fuente: Coren.

Como vemos, se trata de un *mix* de estrategias de internacionalización, desde la implantación de filiales o plantas de producción (Argentina o Portugal) hasta la simple exportación, más extendida. Actualmente tiene presencia en diferentes países, tanto de la Unión Europea (Francia, Bélgica, Reino Unido, Polonia, Alemania, Italia, Holanda, Rumanía o Portugal) como fuera del continente: América (Venezuela, Brasil, Argentina, Chile, Perú, México o Guatemala); África (Angola, Benín, Congo y Sudáfrica); y Asia (Rusia, Japón, Hong Kong o Vietnam). Los principales productos exportados son los derivados de porcino, como jamones ibéricos y serranos, que se comercializan bajo las marcas Louriño y Lourisierra.

La prioridad estratégica en materia de internacionalización pasa por concentrarse en el mercado inglés, que es muy deficitario en cuanto a producción propia de porcino, con una tasa de abastecimiento en torno al 50 %.

## 5. El papel de la innovación

Los primeros pasos en el mundo de la innovación de la cooperativa hay que buscarlos en el marco de la propia actividad principal organizativa, como fuente de mejora continua y calidad de producto.

Así, ya en el año 1966 se inaugura la primera planta de incubación de pollitos, con investigaciones y mejoras relacionadas con el control de calidad previo al origen del producto. La consolidación del Centro Tecnológico

de Incubación (CTI), en 1998, viene a dar continuidad a dicho proceso de mejora, con la incorporación de toda la tecnología disponible hasta la fecha (vacunación, sistema de transferencia de huevos automatizado, identificación de huevos estériles, etc.) en dos plantas de procesado.

Posteriormente, en 2005, se crea el Centro Tecnológico de la Carne. Dicho centro ofrece servicios de investigación y desarrollo aplicados relacionados con la conservación de los alimentos, la aplicación de biotecnología para la obtención de productos más sabrosos y saludables y la evolución de los productos elaborados.

Actualmente, Coren tiene más de 60 personas dedicadas a la I+D+i, a la que se destina el 2 % de su facturación total. Promociona, además, laboratorios de investigación internos, granjas experimentales y plantas piloto. Realiza colaboraciones con Universidades españolas y Centros Internacionales de I+D de Holanda (Schothorst), Francia (INRA) y Estados Unidos (Iowa State University). Participa en el Proyecto Eureka EU-169 con Francia, en proyectos CDTI con la Universidad y en el Proyecto Eureka EU-1413 con Holanda. Fruto de la actividad investigadora desarrollada se han presentado, hasta la fecha, seis tesis doctorales relacionadas con huevos enriquecidos, alimentación de rumiantes y cría de conejos (cunicultura).

En el mismo marco de apuesta por la innovación, en 1996 inaugura su planta de cogeneración, que le adentraría en el terreno de la energía y la preocupación por el entorno y los residuos. Más recientemente, constituye el Centro Tecnológico Medioambiental en Xinzo de Limia (Ourense), para el tratamiento de residuos ganaderos con la última tecnología en tratamientos de residuos, que son transformados en abono. Dicho centro, para cuya inversión inicial se dotaron 22 M€, recibe más de 100.000 toneladas de residuos ganaderos que son procesados y reducidos a un abono orgánico rico en nutrientes, que es tratado térmicamente para su posterior uso agrícola. En su apuesta por la sostenibilidad y el autoabastecimiento, el centro se abastece de gas natural (para lo que se construyó un gasoducto de 25 km) y genera energía térmica para el secado de los purines y electricidad para su venta a la red, suficiente para el consumo particular de unas veinte mil personas. Además, cuenta con un centro de depuración.

Según el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español, en 2011, solo el 5,5 % de las cooperativas agroalimentarias dispone de una unidad propia de I+D. Coren se encuentra en este porcentaje ya que cuenta, como ya se señaló, con un departamento de I+D+i, con una plantilla de 60 personas que analiza las nuevas tendencias de la demanda para, de esta forma, adaptar sus productos y servicios a los nuevos hábitos de consumo de los ciudadanos con el objetivo de ganar competitividad en el mercado.

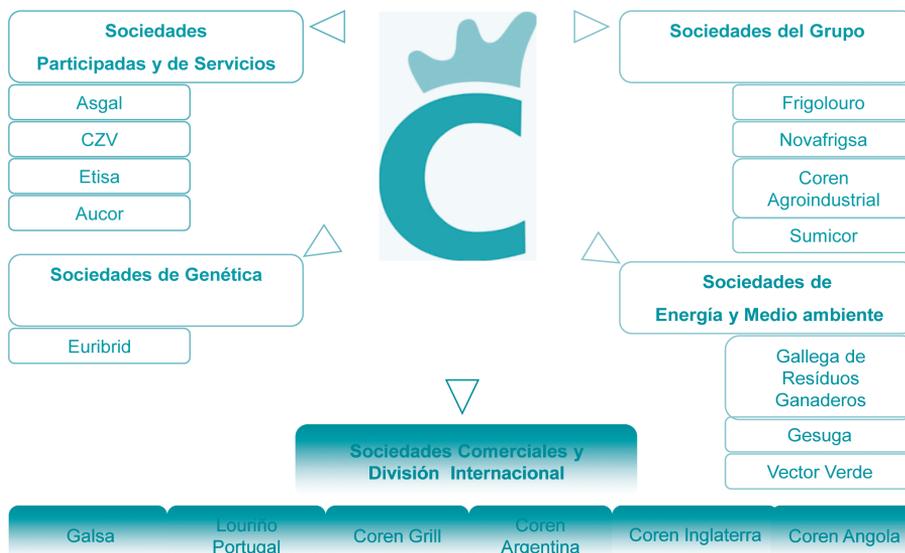
Otro ejemplo de la apuesta por la innovación de esta cooperativa se puede observar en la búsqueda de una mejora de la confianza del consumidor a través de la trazabilidad del producto que venden. Así, Coren desarrolló el proyecto «La Granja de Coren», cuya finalidad es que el consumidor pueda comprobar, a partir del número de lote del producto que adquiere, toda la historia del mismo, es decir, dónde se incubó el huevo, el veterinario y granjero que lo cuidaron, y su alimentación.

Otro ejemplo de innovación en producto es la gama de huevos que comercializan, donde se busca la obtención de nuevos productos que respondan a las nuevas tendencias en la mejora de la salud de los consumidores. Tal es el caso de los huevos con omega 3 y con vitamina E.

## **6. Otros puntos fuertes en la estrategia seguida**

Como puede deducirse de lo anteriormente expuesto, en todas las estrategias citadas (diversificación, integración, internacionalización e innovación) subyace una que, a la vez, es causa explicativa del modelo seguido. En concreto, se genera una comunidad de intereses para todos los socios participantes gracias a la cual un conjunto de industrias suministran servicios de soporte y apoyo a los socios de la cooperativa (provisión de materias primas, suministros, nuevas tecnologías e innovación), que redundan en un mayor crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mejoras energéticas y de los procesos de gestión (Díaz y Somoza, 1997).

**Figura 7. Sociedades que forman parte de Coren**  
**Sociedades de las Cooperativas**



Fuente: Coren.

Otro factor que contribuye a mejorar la estrategia seguida por la empresa es la creación de la Fundación Coren. Esta Fundación nace con el fin de impulsar y desarrollar el cooperativismo en Galicia. Eulogio Gómez Franqueira, el fundador de Coren entendió que el cooperativismo podría ser una fórmula de desarrollo para la población rural, por lo que hizo una intensa labor de promoción del asociacionismo entre campesinos y ganaderos a través de la creación de cooperativas. Esta misión la continúa la Fundación, que también se ocupa de servir a la comunidad de Coren (socios, trabajadores y familias).

En la actualidad, uno de los fines de la Fundación es tratar de paliar una de las debilidades comunes a las cooperativas agroalimentarias, el relevo generacional. Para ello, organiza numerosas actividades para los hijos y nietos de los cooperativistas. Entre ellas figuran los campamentos de verano o talleres, donde organizan grupos de trabajo para analizar temas que giran en torno al cooperativismo, combinándolo con actividades lúdicas adaptadas a la edad de los jóvenes.

Es de destacar, también, que Coren continúa manteniendo como sociedad de cabecera del grupo empresarial la cooperativa de segundo grado, desde

el firme convencimiento de su orientación cooperativa de servicio a los socios, dado que el régimen económico de la cooperativa de segundo grado es más garantista de su fidelidad a los intereses de estos (Montero y Montero, 2011).

## 7. Perspectivas de futuro. A modo de conclusión

Coren es hoy más que una gran cooperativa agroalimentaria, es como señalábamos el primer grupo cooperativo agroalimentario español por facturación, conformado por varias sociedades cooperativas socias, empresas participadas y franquiciadas, siendo la sociedad matriz la cooperativa agraria de segundo grado gallega constituida hace ya más de cinco décadas.

Es un grupo que mantiene su identidad cooperativa y que, al igual que otros grandes grupos cooperativos agroalimentarios europeos y empresas del sector, ha basado su éxito en un continuo proceso de crecimiento y adaptación a las necesidades para competir en los mercados. Para ello, ha desarrollado de forma continua y progresiva procesos de concentración e integración empresarial, tanto de tipo horizontal como vertical, principalmente de carácter relacionado con su actividad central, la ganadería avícola, a la que se sumó más tarde el porcino, el vacuno y el cunicultura, y diversificando también hacía otros sectores, tanto hacia delante en la cadena agroalimentaria (transformados cárnicos, cocinados y precocinados), como hacia atrás con el aprovechamiento de subproductos. Todo ello sustentado por una importante apuesta por la I+D, que le ha permitido ser especialmente activa en procesos de innovación muy inteligentes.

Del mismo modo, ha venido desarrollando, especialmente en las últimas dos décadas, una progresiva internacionalización de su actividad, muy destacada en la actualidad en países como el Reino Unido, pero también en nuevas áreas como es el caso de China o algunos países de América Latina (Argentina). También hay que destacar que su continuo crecimiento, que le ha llevado a una estructura de gran complejidad empresarial, no le ha impedido continuar con su fuerte compromiso social, siendo muy destacada su actividad en el campo de la responsabilidad social corporativa, especialmente centrada en la promoción del cooperativismo y la actividad del mundo rural en su entorno (Galicia), así como la participación en distintas iniciativas sociales.

Así, por ejemplo, colabora con la ONG «ICAN», para ofrecer unos piensos para animales domésticos, de bajo costo, bajo la marca blanca de esta organiza-

ción, intentando mediante la reducción de su precio evitar el abandono de estos animales. Además, en Ourense, su Fundación desarrolla un amplio abanico de actividades con una extensa programación, en colaboración con las diferentes administraciones y con otros agentes sociales, muy centrados en el mundo rural.

Por otro lado, es claro que sus perspectivas de futuro están muy marcadas por lo que ha sido su exitoso devenir de los últimos años. Basado en una apuesta firme por la I+D, la internacionalización y la continua adaptación a las demandas del mercado, especialmente en lo relativo a los nuevos gustos del consumidor. Para satisfacerlos oferta productos de calidad, convencionales, respetuosos en su producción con el medio ambiente y el bienestar animal, y cada vez más saludables.

Su preocupación por los temas ambientales y el bienestar animal le ha permitido anticiparse a la normativa de producción animal europea, especialmente en lo referido al sector avícola. En este sentido, con anterioridad a la entrada en vigor de dicha normativa, inició el proceso de ampliación y adaptación de sus instalaciones (jaulas) para cubrir sobradamente esta nueva normativa. También es de destacar su decidida apuesta por la producción de los llamados «huevos camperos», producidos por aves en libertad y que hoy la sitúan como líder nacional en este tipo de productos (250.000 gallinas que producen 250.000 huevos diarios). De forma similar, en el sector porcino ha sido merecedora recientemente del «XIX Premio Nacional Porc d'Or» de la excelencia a la producción porcina, concedido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Premio Especial a la Sanidad, Bienestar Animal y Medioambiente que recibió una de sus empresas socias, la Cooperativa A. Ponte.

En el Reino Unido también ha contado con importantes reconocimientos. Así en el año 2007 recibe el premio a la empresa avícola «Freedom Food» por el bienestar animal. Todas estas actuaciones le han permitido intensificar su crecimiento internacional en los mercados, como es el caso del británico. En este mercado, en la actualidad, Coren es un importante suministrador de la primera cadena de distribución alimentaria, «Tesco», con productos bien reconocidos, como la tortilla de huevo campero, o sus elaborados de porcino curado «Selecta», alimentos que provienen de ganado alimentado básicamente con castañas. Del mismo modo ha aumentado de forma significativa su presencia en el mercado chino con las patas de pollo, por el que mantuvo un litigio con otra importante compañía, finalmente resuelto de forma favorable a Coren.

También debemos de destacar, observando su actual organigrama, que se trata de un grupo que lejos de renunciar a su identidad cooperativa, la

mantiene muy presente y con una importante acción social. Además, esto no ha impedido a Coren estar continuamente anticipándose y adaptándose a los mercados, gracias a su decidida apuesta por la I+D+i, lo que le ha llevado a ocupar una posición de liderazgo en el sector agroalimentario español.

Por último, resaltar que Coren es un claro ejemplo de cómo la pequeña producción de los ganaderos gallegos, bien estructurada empresarialmente a través de la cooperación, puede ser tan competitiva como otras realidades europeas (Briscoe y Word, 2006). No cabe duda de que Coren continuará desarrollando e intensificando, en el futuro, las estrategias seguidas en estos últimos años que tan buenos resultados le han dado.

## 8. Referencias bibliográficas

- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (2000): «La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: Propuesta de un modelo para su estudio»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (36); pp. 179-202.
- BRISCOE, R. y WORD, M. (2006): «Is Small both beautiful and competitive. A Case. Study of Irish Dairy cooperatives»; en *Journal of Rural Cooperation*, 34(2); pp. 119-136.
- DÍAZ, A. I. y SOMOZA J. (1997): «As Cooperativas ourensás 'COREN' un exemplo de adaptación o mercado no agro galego»; en *Rev. Análisis Empresarial: Revista Trimestral de Información Económica*; pp. 39-43.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA, G. y GALLEGO, P. L. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- KENNELLY, J. J. (2001): *The Kerry Way the History of Kerry Group. 1997-2000*. Dublín, Oon Tree Press.
- MELIÁ, E. (2002): *La concentración empresarial en las cooperativas agrarias: Estudio metodológico de los procesos de fusión*. CES.
- MONTERO GARCÍA, A. y MONTERO APARICIO, A. (2011): *Aspectos económicos de las cooperativas agrarias*. Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino. Madrid.

VARELA, R. y ESTEVEZ, C. (1996): «COREN. La cooperación necesaria»; en DURAN, J. J.: *Multinacionales Españolas* (2); pp. 143-161.

# Grupo Cooperativo Agropecuaria Navarra (AN)\*

*Alicia Langreo Navarro*

Saborá

## 1. Presentación del Grupo Cooperativo AN

En el ejercicio 2011/12, el Grupo Cooperativo AN facturó 665 millones de euros (M€), de ellos 560 ya consolidados, un 19 % más que en el ejercicio anterior. Estas cifras sitúan a la empresa en los primeros puestos del *ranking*, no solo de las entidades cooperativas, sino del conjunto de los operadores agroalimentarios de España. En el ejercicio 2010/11, con 464 M€, se encontraba entre las primeras 40 empresas alimentarias españolas, ocupando, según *Alimarket* (2012), la tercera posición en el *ranking* de las empresas cooperativas, tras Coren y Anecoop. En la Comunidad Foral de Navarra es la segunda empresa alimentaria por facturación, tras Viscofan, con el equivalente al 60 % de la Producción Final Agraria de Navarra.

El Grupo AN cuenta con 140 cooperativas de primer grado asociadas de Navarra, La Rioja, Castilla y León, País Vasco, Aragón y Castilla-La Mancha que agrupan a unos 23.000 agricultores y generan 1.329 empleos directos. Reparte del orden del 70 % de sus beneficios a las cooperativas socias y ha puesto en marcha un mecanismo de colaboración entre las cooperativas de primer y segundo grado que le ha permitido crecer con una gran solidez.

La actividad vinculada a la agricultura aporta el 52,5 % del volumen de ventas, la ganadería casi el 30 % y los servicios cerca del 20 %. Por subsectores son los cereales los que aportan mayor cuota (el 28,6 %), seguidos del sector avícola (22,6 %); carburantes y frutas y hortalizas ocupan las siguientes posiciones. Cabe citar que el Grupo AN es el primer operador del mercado interior de cereales (Tabla 1).

---

\* La autora agradece a Fernando Beroiz y Patxi Vera la ayuda prestada para la realización de este trabajo. Asimismo agradece las largas conversaciones mantenidas a lo largo de los años con José Joaquín Pérez de Obanos, José María Lander, Francisco San Martín, Jesús Sarasa, Javier Izu, Carlos Muñoz, etc., sin cuyas opiniones no hubiera podido redactar este trabajo.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de AN**

	 <p>Campo de Tajonar s/n 31192 Tajonar (Navarra) www.grupoan.com</p>	
<p>140 cooperativas que agrupan 23.000 socios</p>	<p>665 millones de euros de facturación</p>	<p>1.329 empleos directos</p>

**Tabla 1. Volumen de ventas de AN por actividad. Ejercicio 2011/12**

Actividad	Miles de euros	Porcentaje
Avícola	150.532	22,63
Porcino	22.056	3,32
Piensos	24.887	3,74
Incubadora	506	0,08
<b>Total ganadería</b>	<b>197.981</b>	<b>29,77</b>
Cereales	190.299	28,61
Frutas y hortalizas	94.233	14,17
Abonos	43.678	6,57
Semillas	7.791	1,17
Fitosanitarios	12.246	1,84
<b>Total agricultura</b>	<b>348.247</b>	<b>52,36</b>
Seguros	2.917	0,44
Repuestos	5.044	0,76
Carburantes	103.677	15,59
Estructura	7.364	1,11
<b>Total servicios</b>	<b>119.002</b>	<b>17,90</b>
<b>Total ventas</b>	<b>665.230</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Grupo AN.

Una buena parte de estas actividades constituyen servicios a los socios: piensos, incubadora, abonos y semillas, además de todos los incluidos en la sección servicios (seguros, repuestos y carburantes). Los restantes corresponden a la comercialización de las producciones de las cooperativas asociadas: avícola, porcino, cereales y frutas y hortalizas.

## 2. Antecedentes y origen

### 2.1. Primeros antecedentes

El grupo AN ha llegado a su posición actual tras una larga historia que cumplió 100 años en 2010. La estructura que tomó forma en 1910 ha sido capaz de adaptarse y prosperar en medio de enormes cambios en la agricultura, en el conjunto de la sociedad, en la forma de producir, comercializar, transformar y consumir alimentos, en la política agraria, en el ámbito geográfico de los mercados, en la dimensión de las empresas, etc. Esa estructura es, en buena medida, responsable del alto grado de organización de la agricultura y el sistema alimentario navarro y ha colaborado a la organización del de otras autonomías. A lo largo de su historia, en la que ha habido varios cambios de nombre, el Grupo AN ha sido un soporte de enorme valor para la actividad agraria en primer término de Navarra y, ahora, también de numerosos agricultores de otras Comunidades Autónomas.

La entidad originaria de la actual AN se constituyó en 1910, tras la creación de diversas cajas rurales de ahorros, cooperativas y sindicatos locales (círculos católicos y de obreros) en varios pueblos, todas ellas vinculadas a personas de la Iglesia y al amparo de la autoridad eclesiástica. El 23 de julio de 1910, con el patrocinio de la Iglesia, se procedió a la constitución legal de la Federación Católico Social de Navarra, con la participación de 92 cajas rurales, 3 sindicatos agrícolas, 1 círculo católico y secciones de crédito y fomento. La constitución de la Federación era la culminación de un proceso de formación de cooperativas que se inició en 1902 con el nacimiento de la Caja de Ahorros en el Centro Dominical Obrero de Tafalla. Poco después, en 1904, apareció la Caja Rural de Ahorros y Préstamos (sistema *Raiffeisen*<sup>1</sup>) en Olite con 70 asociados, con el objetivo de comprar el abono en común y dar préstamos, así como las cooperativas locales de Artajona, Mendigorriá y Larraga, y al año siguiente se crearon las de Falces, Berbinzana y Corella. En el proceso de unión de estas entidades jugaron un papel importante la constitución del Consejo Diocesano (1906) y la creación de su semanario *El Progreso Navarro*, gran propagandista del movimiento asociativo.

Estas primeras organizaciones jugaban el papel de gestionar créditos baratos para los agricultores que necesitaban modernizarse, aglutinar la compra de insumos, especialmente fertilizantes<sup>2</sup> y, en su caso, defender algunos intereses

<sup>1</sup> Establece la responsabilidad ilimitada de los socios.

<sup>2</sup> Esencial en la modernización que experimentó la agricultura en aquellos años.

concretos de sus asociados. De esta forma, AN en cualquiera de sus denominaciones anteriores siempre ha estado vinculada a las restantes formas de organización de la agricultura navarra.

La llegada de la República provocó el cese de los representantes de la Iglesia, repuestos en 1935 por la Diputación Foral, y en 1933 cambió su denominación por la más laica «Federación Agrosocial de Navarra»<sup>3</sup>. En estos años, aunque la organización se declaraba políticamente neutral, sus dirigentes se posicionaron a favor de los partidos de la derecha.

## *2.2. La etapa de UTECO Navarra*

Tras la Guerra Civil, en la que los dirigentes de la organización estuvieron con los vencedores, en aplicación de la Ley de Unidad Sindical (1940) y la Ley de Cooperativas (1942), la estructura agraria se integró en la Organización Sindical del Movimiento, momento en el que se separó formalmente la organización cooperativa y la propiamente sindical. Su patrimonio pasó a la Caja Central Cooperativa, se creó la UTECO (Unión Territorial de Cooperativas Agrarias, 1945) que quedó como miembro de la UNACO (Unión Nacional de Cooperativas), insertada en la Organización Sindical del Vertical. La UTECO de Navarra, como todas las demás, tenía una doble actividad, de representación de las cooperativas y de comercializador de insumos para las cooperativas de base asociadas, que obligatoriamente eran todas.

Las dificultades de esta época tenían que ver, en buena medida, con las duras condiciones de la autarquía, por ejemplo, el abastecimiento de abonos se convirtió en una de los principales obstáculos de los primeros años y este era uno de los principales fines de la estructura cooperativa. Tras unos primeros años de postguerra de rígido control de la producción de trigo para abastecimiento humano, y la limitación de los cultivos de cereales pienso, en los años sesenta la política cerealista, uno de los principales sectores de actividad de la agricultura Navarra, experimentó una profunda transformación motivada por la estrategia española de desarrollo de la ganadería intensiva, primando la producción de cereales piensos, lo que coincidió con una de las etapas de mayor crecimiento de los regadíos, mientras el trigo siguió siendo monopolio del Servicio Nacional del Trigo. En los años sesenta se implantó el regadío de las Bardenas Reales, con gran impacto en la agricultura navarra. También

<sup>3</sup> Ese mismo año se crea la Federación Navarra de Asociaciones de Propietarios de Fincas Rústicas, bajo la presidencia de Francisco Uranga, que después fue presidente de UTECO Navarra desde 1949 hasta 1975.

desde los años sesenta se desarrollaron los Planes de Desarrollo que influyeron en la actividad agraria, en la industria alimentaria y en las cooperativas.

Asimismo, a finales de los años sesenta se separaron definitivamente la Caja Rural y la UTECO.

A lo largo del franquismo, la UTECO jugó un papel similar al de las restantes UTECO españolas. Por ejemplo, amparó el desarrollo de las cooperativas vitivinícolas, que en la mayor parte de España datan de las décadas de los años cincuenta y sesenta<sup>4</sup>; apoyó el desarrollo del Plan de Centrales Lecheras de la Región con la creación de COPELECHE, etc. Una de las principales actividades de UTECO fue el suministro de insumos, al igual que en el resto de España.

En estos años UTECO impulsó una serie de iniciativas que condicionaron el futuro de la entidad y obligaron a una refundación total de la cooperativa en los años de la transición política, en la que también se adecuó a la nueva organización política del país:

- En 1956 se puso en marcha COVINA con 17 bodegas integradas, que en 1960 ya eran 22. En 1962 llegó a exportar el 73 % de su producción. En 1966 puso en marcha una planta de concentración de mostos. En 1970 estaba prácticamente en quiebra y tuvo que ser absorbida por UTECO para que no repercutiera directamente en las bodegas socias ni en Caja Rural como acreedor principal. Este fracaso de COVINA condicionó la escasa presencia posterior de la cooperativa en el sector del vino, uno de los pocos sectores importantes en Navarra en los que el Grupo AN no es hegemónico.
- En 1957 se puso en marcha COPELECHE, que actualmente pertenece al grupo IPARLAT y está desligada del Grupo AN, excepto en algunos suministros para sus ganaderos.
- En 1962 se creó CONSERNA con 14 cooperativas conserveras. Esta empresa se orientó a la exportación, llegando a suponer el 31 % de sus ventas. En 1972 presentó suspensión de pagos.
- En los mismos años tuvo lugar una iniciativa avícola que no cuajó.

<sup>4</sup> En toda España la mayor parte de las bodegas y almazaras cooperativas datan de esas décadas, constituidas con apoyo directo de los gobiernos civiles y la Organización Sindical y respondían a un pacto con la industria oleícola y vinícola que, en su mayor parte, optó porque la primera transformación fuera desarrollada por los agricultores. Con ellas desaparecieron gran parte de las almazaras y bodegas vinculadas a fincas y de las pequeñas industrias locales.

- La primera fábrica de piensos, ya con la marca CACECO se puso en marcha en la campaña 1967/68, con el objetivo de dar servicio a los socios ganaderos de las cooperativas de primer grado. Por aquella época se trataba primordialmente de ganaderías familiares pequeñas que se quedaron al margen de los procesos de integración en ganadería, especialmente cerdos y pollos.

### ***2.3. El final de UTECO y el nacimiento de Agropecuaria de Navarra (AN)***

A principios de los años setenta<sup>5</sup> surgió un grupo de líderes agrarios ajenos y enfrentados al sindicato vertical que logró hacerse con la dirección de la Cámara Agraria, la UTECO y la Caja Rural. Ese mismo grupo constituyó la Unión de Agricultores y Ganaderos de Navarra<sup>6</sup>, organización profesional agraria hegemónica en la región desde entonces. Se trataba de un grupo políticamente diverso que ha jugado un papel esencial en la agricultura navarra desde la transición política y de cuyos miembros han salido varios dirigentes políticos, incluidos consejeros de Agricultura, diputados, senadores, etc., vinculados a diversos partidos políticos. La presidencia de UTECO Navarra en los años clave de la transición la asumió José María Lander (que ya estaba en el Consejo Rector) en primer lugar, y más tarde Francisco San Martín<sup>7</sup>. Dentro del grupo de profesionales que entró en su gestión en aquellos años se encuentra parte de la dirección actual, mientras que Amadeo Sánchez Muniaín, perteneciente al mismo grupo, fue presidente de la Caja Rural.

La existencia de este grupo cohesionó las estrategias de UTECO, Caja Rural, Cámara Agraria, Unión de Agricultores y, más tarde, la Consejería de Agricultura, haciendo de la agricultura navarra una de las más y mejor organizadas de España.

La UTECO se vio obligada a asumir una difícil situación económica debido a las quiebras de COVINA y CONSERNA, obligando a una verdadera refundación. La estrecha colaboración con la Caja Rural y las buenas relaciones con las autoridades resultaron claves para afrontar esta crisis.

<sup>5</sup> Coincidiendo con la crisis del petróleo de los años 1973/74 que tuvo una fuerte incidencia en la situación económica al inicio de la transición política. Al final de la década de los sesenta y en los primeros setenta se tomaron diversas medidas para modernizar la política agraria española: creación del FORPPA, Ley de APA, nueva Ley sindical, creación de las asociaciones de exportación, etc.

<sup>6</sup> En 1976 se integró en la aún ilegal COAG; en la actualidad está asociada a ASAJA.

<sup>7</sup> Más tarde fue consejero de Agricultura en la Diputación Foral con un gobierno socialista.

En 1975 se vendió COVINA, momento a partir del cual la actividad de UTECO y luego del Grupo AN en el sector vínico de la región fue casi nula, con excepción del proyecto Príncipe de Viana, que acabó en manos de Caja Rural después de sucesivas pérdidas.

El proceso de refundación llevó también a una nueva denominación en 1979: «Agropecuaria de Navarra, Grupo Cooperativo», con la que se iniciaba una nueva etapa.

En el conjunto de España la estructura cooperativa del sindicato vertical tardó mucho tiempo en renovarse; de hecho, cuando ya eran las organizaciones profesionales agrarias (legalizadas al amparo de la Ley de libertad sindical de 1977) las que se sentaban en las mesas de negociación del FORPPA y del Ministerio, las cooperativas agrarias seguían siendo representadas por la UNACO, que a la vez pretendía desempeñar alguna función comercial de cooperativa de ulterior grado. Esta situación se mantuvo hasta la mitad de la década de los años ochenta. En ese periodo también las UTECO seguían jugando un doble papel, representativo y comercial. Cabe mencionar que hasta 1985 las UTECO mantuvieron su doble carácter representativo y económico (entidad de segundo grado). Además, en ese año se fundó la Unión de Cooperativas de Navarra (UCAN) y se separaron ambas funciones.

### **3. Expansión de Agropecuaria de Navarra (AN)**

#### ***3.1. La primera etapa de expansión de Agropecuaria de Navarra (AN)***

Al igual que en toda España, todas las cooperativas navarras pertenecían a la UTECO, pero los lazos que las unían eran muy laxos, no implicaban obligaciones y el suministro de insumos desde UTECO competía con las ofertas de otros proveedores. En principio, Agropecuaria de Navarra lanzó una adscripción voluntaria a las cooperativas socias de UTECO con una cuota mínima de inscripción y sin cuotas de permanencia, de alguna forma «heredó» sus socios, pero eso aportaba poco dada la escasa vinculación de las cooperativas de primer grado a la de segundo.

Efectivamente, UTECO de Navarra aglutinaba a todas las cooperativas de Navarra, la mayoría de ellas recurrían a la estructura de segundo grado para la compra de insumos, aunque cada vez era mayor la presión de otros operadores comerciales capaces de adaptarse a las necesidades y hacer ofertas ajustadas.

El reto de la nueva Agropecuaria de Navarra era establecer un vínculo estrecho y un compromiso solvente con las cooperativas de primer grado<sup>8</sup>. Para conseguir eso hacían falta dos cosas fundamentales: prestarles un servicio de comercialización eficiente y ofertarles insumos competitivos a sus asociadas de una parte y establecer un vínculo comercial claro y concreto, con derechos y obligaciones de otra. Esta era la base para una comunicación fluida entre las cooperativas de primer grado y la de segundo, así como para la identificación, la cohesión con el Grupo y la participación en él.

El Grupo AN se estructuró en centrales de compra (primero las de suministros –fertilizantes, semillas y fitosanitarios– piensos, pollitos, carburantes y repuestos y más tarde seguros) y centrales de venta (cereales, frutas y hortalizas, aves y cerdos). Cada cooperativa optó, libremente, por colaborar en unas u otras centrales, con compromisos al 100 % del volumen durante un año prorrogable; en caso de incumplimiento del compromiso se preveían sanciones<sup>9</sup>. Estas centrales competían libremente en el mercado, es decir, trabajaban con otros operadores. Cada central cuenta con responsables cooperativistas y una estructura profesional de gestión. El reparto de los beneficios de cada central se hacía hasta el 70 % a las cooperativas con compromiso en esa sección de acuerdo al volumen trabajado; el reparto de los beneficios obtenidos en operaciones sin compromiso se repartían, también hasta el 70 %, solamente entre las cooperativas comprometidas con AN en todas las secciones en las que tengan actividad. Esta organización y la buena gestión han permitido resolver el problema de la falta de vinculación a la cooperativa de segundo grado que se encuentra en muchas ocasiones

Otra de las cuestiones estratégicas fundamentales fue el acuerdo de financiar y capitalizar la cooperativa con medios propios, por generación interna de recursos de beneficios y amortizaciones. De todos modos el Grupo inició su actividad manteniendo una relación estrecha con la Caja Rural de Navarra, y más tarde con la Caja de Ahorros de Navarra, Caja Laboral, Rabobank y demás entidades financieras, y siempre ha contado con el apoyo inequívoco de las administraciones central y autonómica. Dado que se partía de una situación financiera muy problemática debido a la rémora de las inversiones de UTECO, se acordó que la capitalización de la cooperativa en un primer momento se hiciera con esos repartos de beneficios como único capital reconocido a los socios y una rotación de 6 y 10 años con un interés acordado.

<sup>8</sup> Este es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las cooperativas de segundo grado, especialmente las que tienen su origen en las UTECO provinciales y tenían una tradición de una relación muy laxa en términos comerciales.

<sup>9</sup> Las cooperativas que no desean comprometerse con las centrales de compra son tratadas como un vendedor o comprador más.

Como mecanismo de defensa ante la volatilidad de los mercados, especialmente en cereales y abonos, se puso en marcha el «grupo de cooperativas de precios medios», a las que se remunera según sus calidades y de acuerdo a los precios medios obtenidos, no a la venta concreta de su producto. Cabe destacar también la existencia de un mecanismo de «autoseguro» en cereales para afrontar los posibles impagados. Estos instrumentos han resultado fundamentales en los últimos años de alta volatilidad de los mercados de materias primas.

A partir de aquí AN inició su colaboración con cooperativas de otras comunidades autónomas: País Vasco, Castilla y León, Rioja y Aragón principalmente<sup>10</sup>, superando ampliamente el marco regional.

El grado de compromiso de las cooperativas socias con AN se trasladó a los estatutos, y el reparto de los votos, además de guardar cierta proporcionalidad con el volumen de operaciones realizado por cada cooperativa, también tuvo en cuenta a las cooperativas que comercializaban el 100 % de sus productos a través de AN.

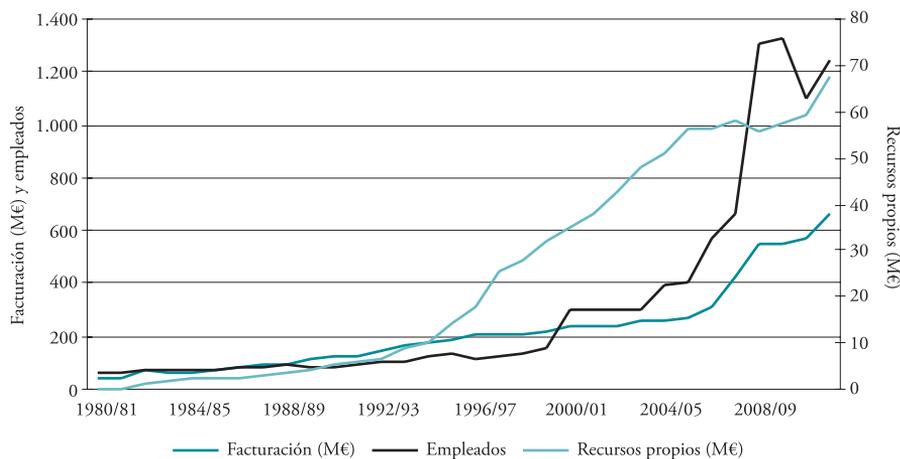
Una cuestión a reseñar en este periodo es el rejuvenecimiento que tuvo lugar en los consejos rectores de buena parte de las cooperativas navarras, lo que respondía a la necesidad de adaptación a la nueva realidad. Este fue un proceso en el que colaboraron desde la Unión de Agricultores y Ganaderos de Navarra, a la Unión de Cooperativas de Navarra (UCAN), a la que pertenece el Grupo AN, y el Gobierno Navarro. Para la vida de AN este era un tema esencial.

Esta estrategia global permitió un crecimiento muy rápido como se aprecia en la cifra de ventas, que pasó de 37,59 millones de euros (M€) en la campaña 1980/81 a 167,88 M€ en la correspondiente a 1993/94. Paralelamente, los recursos propios pasaron de -0,33 M€ a 8,61 M€ (Gráfico 1).

Estos fueron los años de la adhesión de España a la CEE, lo que supuso un cambio radical en la política agraria que culminó al principio de los años noventa con el fin del periodo transitorio y la entrada en vigor del Mercado Único. También en esos años llegaron a España abundantes fondos para la mejora de la industria y las redes de comercialización agroalimentarias a través del Reglamento CE 355/77 del Consejo y en España las cooperativas tuvieron importantes mejoras en el acceso a los fondos. AN tuvo la visión de adecuar su estructura interna y la relación con las cooperativas de base a tiempo, de forma que pudo aprovechar las ventajas de la nueva situación.

<sup>10</sup> En esta expansión jugaron un papel importante los lazos establecidos por el colectivo de personas ya mencionado que protagonizaron la transición democrática en la agricultura navarra, y que creó la Unión de Agricultores y Ganaderos de Navarra. En un primer momento esta organización perteneció a la COAG, de hecho, algunas de las cooperativas montadas o lideradas por antiguos líderes de esta organización, ahora en cooperativas, empezaron pronto a trabajar con Agropecuaria de Navarra, y poco a poco fueron uniéndose más.

Gráfico 1. Evolución de las principales magnitudes económicas del Grupo AN



Fuente: Grupo AN.

Las áreas en las que desarrolló su actividad AN respondían a las necesidades de sus cooperativas asociadas. Por lo tanto, estaban vinculadas a los principales sectores de actividad de estas y al desarrollo de servicios que requerían. Tras el duro proceso de ajuste de los desequilibrios económicos heredados de la etapa anterior, primero la nueva UTECO y luego AN, fortalecieron algunas de las actividades y desarrollaron otras. Las grandes áreas de actividad en el momento de la entrada en la CEE eran:

- *Cereales*: venta de la producción de las cooperativas asociadas que se apuntaban a la central de ventas y producción de piensos para las cooperativas ganaderas asociadas (marca CACECO). Como ejemplo cabe citar que en el año 1991 se comercializaron casi 335.000 t de cereal y se produjeron unas 84.000 t de piensos, destinados a los ganaderos asociados a las cooperativas de primer grado.
- *Suministros*: compras conjuntas (en el mercado interior y exterior) y suministro a las cooperativas asociadas a cada uno de los capítulos. El principal insumo suministrado en esta época era el fertilizante, seguido por fitosanitarios y repuestos. En 1990 la venta de abono superó las 140.000 t y pronto se estableció la primera instalación de *blending*.

- *Carburantes*: dentro del capítulo de carburantes en la campaña 1990/91 se instaló AN Energéticos SL, empresa propiedad de AN al 100 % que creó una red de surtidores de gasóleo para autoconsumo en las cooperativas aprovechando la liberalización de CAMPSA. Más tarde se transformaron para vender todos los carburantes al público en general.
- *Servicios* a las cooperativas asociadas, aún incipientes.
- *Hortalizas y frutas*, actividad centrada en el trabajo con las cooperativas de la ribera del Ebro. En 1991 se comercializaron 30.000 t. El inicio de la actividad de transformación en conserva y red comercial de AN en el sector se hizo a petición de las cooperativas hortícolas a consecuencia de la conflictiva campaña del espárrago de 1986. El primer mecanismo de trabajo consistió en favorecer la unión de las cooperativas hortícolas existentes para comprar fábricas donde transformar el espárrago, la asunción de la gestión por AN y la creación de la comercial Cevenasa Dantza entre AN y esas cooperativas.

En estos años las dos grandes partidas las constituían los cereales y piensos de una parte y el suministro sobre todo de abonos de otra, que juntas reunían más del 60 % de las ventas. En ambos ámbitos la actividad de AN se extendía por Castilla y León, País Vasco, Aragón y Rioja, además de Navarra. Este hecho obligó a AN a desarrollar notablemente su logística, de la que dependían en buena medida los resultados económicos en sectores con tan poco margen, además de una continua coordinación con las cooperativas asociadas que ayudó a estrechar los lazos.

Para el desarrollo de alguna de sus actividades, AN ha venido participando en diversas empresas, generalmente sociedades mercantiles, o cooperativas de ulterior grado, y en otros casos las ha desarrollado dentro de la propia cooperativa. Ya la UTECO Navarra, antes de la transición de los años 70, había participado en varias alternativas con resultados negativos en general. Los objetivos del desarrollo de actividades directamente desde AN han sido, por un lado, mejorar los servicios a los socios tanto en cuanto a la comercialización de sus productos como al suministro de insumos o el establecimiento de servicios específicos tales como asesoría. Por otro, avanzar en la verticalización de sus producciones, bien desde los anteriores o posteriores eslabones de la cadena de producción.

En definitiva, en la etapa de AN, las principales actividades desarrolladas por el Grupo fueron:

*Con respecto a la comercialización de cereales:*

- Participación minoritaria en Intermalta SA (producción de malta).
- Participación al 50 % en Agroebro Aquitania SL (Zaragoza) con la cooperativa francesa de Pau para participar en el mercado intraeuropeo de cereales y en el abastecimiento de materia prima para la ganadería catalana y aragonesa.

*Con respecto a las necesidades de los ganaderos y como salida a una parte de los cereales:*

- Desarrollo de la fábrica de piensos CACECO, perteneciente exclusivamente a AN.
- Participación al 35 % en COPICO (fabricante de correctores).

*Con respecto a los suministros de insumos a las cooperativas:*

- Desarrollo de *blending*.
- Desarrollo directo de importaciones.
- Creación de AN Energéticos SL.

*Con respecto a los productos hortofrutícolas:*

- Participación al 35 % en Cevenasa Dantza (central de ventas hortofrutícolas), junto a algunas cooperativas.
- Participación en las conserveras tradicionales Riberal y EGACOO.
- Participación en Conservas del Arba, junto a tres cooperativas de Zaragoza.
- Acuerdos de colaboración para la exportación con cooperativas especializadas y bien dimensionadas (Anecoop).

*Con respecto a la prestación de servicios a las cooperativas socias:*

- Participación en SENAI al 50 % (servicios empresariales).
- Creación de Malkaitz SA (95 %) como instrumental para futuros desarrollos, creada inicialmente con la participación de UCAN y Caja Rural de Navarra.

El enorme crecimiento de AN forzó a una revisión y reordenación a fondo de su actividad para responder a las nuevas exigencias. En la década de los noventa se produjo un gran cambio con variación de su sede (se inauguró la actual sede de Tajonar en 1997), ampliación de instalaciones y una modificación en la denominación que respondía mejor a la realidad de la cooperativa, ya con una enorme parte de su actividad fuera de Navarra. Por ello, en la campaña 1993/94 se constituyó AN, Sociedad Cooperativa<sup>11</sup>, nuevo nombre del Grupo, que respondía mejor a su situación del momento.

### ***3.2. El Grupo Cooperativo AN***

Desde la campaña 93/94 a la actual, la facturación ha pasado de unos 170 M€ a más de 600 M€ (Gráfico 1). Ese incremento se ha debido: a) al gran crecimiento de algunas de las áreas de actividad tradicionales, sobre todo cereales, sector en el que ha conseguido ser el primer operador cooperativo del mercado interior español; b) a la puesta en marcha de nuevos servicios según lo han ido posibilitando las normas legales (seguros, venta abierta de carburantes); c) a la consolidación de áreas tradicionales como los abonos o fitosanitarios; d) al desarrollo de nuevas actividades vinculadas al sector de frutas y hortalizas; y e) al trabajo en el área de las carnes, buscando la verticalización total de la cadena de producción.

Las estrategias utilizadas seguían los pasos trazados en la etapa anterior basados en: a) mantener un excelente equipo de gestión; b) estructurar la cooperativa de segundo grado en secciones o centrales y estimular la fidelización de las de primer grado; c) mejorar la comercialización de los productos de las cooperativas asociadas; d) mejorar la logística; e) mejorar y ampliar los servicios prestados a las cooperativas asociadas; y f) incorporar valor añadido a todas las producciones, intentando cerrar los ciclos productivos y buscando colaboradores para ello. A esto hay que añadir los esfuerzos para colaborar con

<sup>11</sup> El nombre de registro es AN, Sociedad Cooperativa, si bien desde la celebración del centenario se asocia a Alimentos Naturales.

otras cooperativas grandes en aquellas cuestiones en las que había empresas con mayor experiencia.

Aunque el crecimiento del volumen de ventas ha sido sostenido en todo el periodo, hay que mencionar el salto espectacular dado a partir de la campaña 2007/08 (de poco más de 300 M€ en la campaña 2006/07 a 665 M€ en la correspondiente a 2011/12), debido sobre todo a que en esos años ha aumentado mucho el volumen de cereales. Cabe mencionar que ese incremento, producido en la etapa de mayor volatilidad de precios de las materias primas en los mercados mundiales de los últimos 50 años, y se debe a la buena organización, al trabajo realizado en este sector y a la entrada de algunas cooperativas con grandes volúmenes, así como al aumento de las producciones debido al Canal de Navarra y a los regadíos de León.

Desde la campaña 1994/95 a la 2011/2012 el volumen manejado de cereales ha pasado de menos de 500.000 t a superar ampliamente el millón de toneladas. Además de esto, a través de su participación en Agroebro Aquitania SL, AN logró estar presente en el importante mercado de destino de cereales catalán-aragonés. Asimismo están vinculados a la actividad de cereales los centros de Valduebro y Ceres León. AN también participa con el 20 % en la cooperativa de ulterior grado CERESPAÑA, que tiene poca actividad y se centra en el mercado y la exportación de variedades de cereales producidos en pequeñas cantidades. Cabe mencionar que en la organización de la actividad en cereales se utiliza la capacidad de almacenamiento de las cooperativas socias, además de los tres centros especializados, y resulta de máxima importancia la red de delegaciones en Castilla y León, Navarra y Rioja. Este sector incluye cereales, cereales ecológicos, oleaginosas y proteaginosas.

En la segunda mitad de los años noventa AN fue muy activa en el desarrollo de nuevas actividades, directamente o en colaboración con las cooperativas involucradas en las distintas producciones. Un buen ejemplo es el desarrollo de la actividad directa en el sector avícola; como ya se ha indicado, AN había puesto en marcha la fábrica de piensos como servicio a los ganaderos vinculados a las cooperativas asociadas y les daba el servicio de la comercialización del ganado en vivo; ante la concentración y verticalización del conjunto del sector, AN decidió avanzar en la cadena de producción, lo que se concretó con la adquisición del 100 % de Pollos Iriarte en 1995. Poco después, en 1998, se creó CACECO BIOS para gestionar una incubadora destinada a cubrir las necesidades en pollitos de AN y se alcanzó un acuerdo de suministro con OIKINA. Finalmente, toda la actividad avícola del Grupo se concentró en AN

Avícola Mérida SA, incluido el despiece y la comercialización de sus productos bajo la marca COC & COC, con objeto de hacer más competitiva esta producción eliminando los centros obsoletos; asimismo hay una nueva incubadora en Marcilla. El desarrollo de este sector fue uno de los objetivos de los planes estratégicos 2005-2009 y 2009-2013; los presupuestos de inversión y crecimiento previstos se han superado ampliamente. En mayo de 2011 llegó a un acuerdo con la francesa LDC, propietaria de Avilaves Gredos, para desarrollar en conjunto su actividad y continuar su expansión. La avicultura se ha convertido en una opción de fuerza en el Grupo AN. A nivel interno, los avicultores se han organizado en una cooperativa específica (RIZANA), socia del Grupo, independientemente de su pertenencia a cooperativas de otros sectores.

También en esos años se tomaron distintas iniciativas para el desarrollo de la producción de porcino con el objetivo de desarrollar un ciclo productivo completo, para el que se creó la marca Belabarce, producida por Cinco Villas SA, también participada por el Grupo (40 %). Tras distintos ensayos, esta actividad no tuvo el desarrollo esperado y actualmente es pequeña dentro del conjunto del Grupo, que sigue manteniendo el suministro de pienso a los ganaderos y la venta conjunta de la carne con el acuerdo de utilización de la marca y el control de la trazabilidad. Los ganaderos de porcino están agrupados en la cooperativa de primer grado UREDERRA, también asociada a AN.

Cabe mencionar el hecho de que el Grupo AN es una de las pocas entidades cooperativas que compaginan la actividad en la venta de cereales, la producción de piensos y la venta de carne (pollo) o ganado para sacrificio (porcino), lo que supone un ejercicio de entendimiento interno muy alto. Efectivamente, los intereses de ambos sectores son contradictorios y, en el caso de las restantes cooperativas, o bien se dedican a la comercialización de cereales o bien a la producción de piensos y en su caso venta de ganado o de carne. La producción de piensos sigue integrada directamente en el Grupo AN, bajo la marca CACECO. Su capacidad se ha ampliado varias veces y está muy modernizada. Sigue centrada en servir piensos a la carta a sus cooperativas ganaderas. Desde CACECO se ofrece asesoramiento a los ganaderos asociados a las cooperativas de base. El Grupo AN también mantiene su participación en la productora de correctores COPICO.

La actividad dentro del sector hortofrutícola también ha experimentado una fuerte evolución. En 1992 AN empezó a gestionar una central hortofrutícola en Tudela propiedad del ITG Agrícola. El crecimiento de la actividad de AN estuvo vinculado a la asunción de la gestión de las instalaciones de la

cooperativa de Tudela, que pasó a responsabilizarse del suministro. Finalmente, la actividad se concentró en el grupo Dantza, creado como tal en 2006. El desarrollo de I+D en este sector corre a cargo de Centex S. Cooperativa, a través de la que gestiona una finca en Castejón que cuenta con invernaderos y donde se realizan diversas investigaciones. A través de Impala SL cuenta con puestos en algunos MERCAS y con una red de tiendas en Navarra para fresco. El desarrollo de la 4.ª y 5.ª gama se ha llevado a cabo a través de Línea Verde SA, en colaboración con un socio italiano. Bajo la marca Dantza comercializa productos frescos y conservas, mientras que Línea Verde SA comercializa 4.ª y 5.ª gama, zumos, gazpachos y cremas con la marca DIMMIDISI.

**Figura 2. Ejemplos de productos de AN**



El crecimiento espectacular en el empleo registrado en los últimos años se debe a la asunción de la gestión de las cooperativas de frutas y hortalizas y al crecimiento de la actividad avícola fundamentalmente.

El mecanismo que ha permitido crecer al Grupo AN en el sector hortofrutícola y diversificar su cartera de productos ha sido, por un lado, la fusión entre cooperativas con la misma actividad y, por otro, la asunción de la gestión y del personal directamente por AN.

En el último Plan Estratégico se planteó la entrada en fabricación de congelados vegetales, pero esta idea se abandonó ante la gran capacidad existente. La opción del Grupo ha sido el fomento de estas producciones como alternativa a los nuevos regadíos y la venta a través de AN. Malkaitz SA, propiedad de AN, ha sido el instrumento para prestar servicios, por ejemplo, de recolección o formación a los agricultores que la quieran acometer. Esta empresa dispone de máquinas de cosechar guisante y/o judía verde para congelado que trabaja desde Lleida

a Francia, especialmente en el área de nuevos regadíos. Esta actividad es importante de cara a un futuro desarrollo del cultivo de hortalizas para congelado.

Entre algunas iniciativas destinadas a productos de menor entidad dentro del Grupo cabe destacar la formación de la Arrocería Navarra Aragonesa SCL, conjuntamente con la cooperativa aragonesa Arrocería del Pirineo, y la actividad en aceite de oliva a través del trujal Almazara del Ebro, producto para el que también se utiliza la marca Dantza. Recientemente el Grupo AN también cuenta con una pequeña actividad en vino, bajo la marca UVANIS, para cuya gestión ha establecido una colaboración con Anecoop.

Entre las nuevas actividades vinculadas a los servicios cabe mencionar la actividad en seguros agrarios, para lo que pertenece a Agromutua, y la puesta en marcha de la Correduría de Seguros Tajonar SL para los restantes seguros. Esta actividad empezó a desarrollarse a finales de los años noventa, cuando se desarrolló la normativa de tomadores de seguros agrarios. A través de la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias y de UCAN participa en ENESA y en la Comisión Territorial de Seguros de Navarra.

La actividad en el ámbito de los suministros ha sido siempre uno de los puntos fuertes del Grupo AN y uno de los elementos que más cohesionan la cabecera del Grupo con las cooperativas de primer grado asociadas. Además, es una de las bases del funcionamiento de las delegaciones del Grupo en Castilla y León y en La Rioja. Por otro lado, el suministro de insumos conlleva la creación de un cuerpo técnico que cubre la asesoría de campo. Dentro de este ámbito destacan las siguientes actividades:

- *Abonos.* En esta sección el Grupo AN cuenta con tres plantas de blending, dos en Navarra y una en Castilla y León. El volumen comercializado está en torno a las 140.000 t e incluye todo tipo de fertilizantes. Es el mayor grupo cooperativo en esta actividad, pero se encuentra lejos de los distribuidores de abonos propiedad de los fabricantes.
- *Semillas,* desarrollando el Grupo AN la actividad de producción de semillas certificadas.
- *Fitosanitarios.* El Grupo cuenta con el 20 % de la cooperativa productora AGROFIT, constituida por varias cooperativas de segundo grado y liderada por COARVAL. Este servicio es el que soporta a los asesores.
- *Carburantes.* Desde que hace unos años se permitió la venta abierta de carburantes a las cooperativas, esta ha sido una actividad con buenos

resultados para todas ellas. El Grupo AN cuenta con más de 50 estaciones de autoservicio en red abiertas al público en Navarra, Castilla y León, La Rioja y Aragón, además de otras tantas unidades de autoconsumo en cooperativas y bases de reparto a domicilio. Se canaliza a través de AN Energéticos SL.

- *Ferretería.* AN cuenta con tres establecimientos que ofertan repuestos agrícolas, herramientas agrícolas y de jardinería, elementos para el riego, ropa de trabajo, etc.

También como servicios a los socios ganaderos hay que considerar la producción de piensos y de pollitos.

A principios del nuevo siglo y como respuesta al abandono de la agricultura por parte de muchos agricultores socios de las cooperativas de base, AN inició el fomento de las secciones de cultivos con la asesoría del Grupo, o incluso a la asunción del cultivo totalmente.

Los productos finales vendidos por el Grupo AN son muy diversos, desde materias primas (cereales, leguminosas, proteaginosas) o productos para la industria (frutas y hortalizas para congelado, carne de porcino para el sacrificio) a productos finales listos para el consumo (frutas y hortalizas frescas y en conserva, 4.<sup>a</sup> y 5.<sup>a</sup> gama, pollo y sus despieces, cerdo, vino, aceite), lo que significa que tiene que elaborar estrategias de venta y de marketing muy distintas. En cereales el Grupo cuenta con clientes estables a los que debe suministrar todo el año, por lo que no puede especular fácilmente con sus productos, de ahí la importancia del mecanismo de precios medios. En los productos para la industria también cuenta con clientes fijos, en el caso de los congelados con contrato. En los productos finales elabora marcas de la distribución (EROSKI, Carrefour y El Corte Inglés), tienen marcas propias que vende a través de canales de la gran distribución y de otro tipo, por otro lado las frutas y hortalizas frescas las dirige también a mayoristas y a su red de tiendas.

Todas las producciones del Grupo AN están certificadas. Asimismo, el Grupo AN es activo en las denominaciones de origen e indicaciones geográficas de su ámbito.

Las líneas estratégicas seguidas por el Grupo, desde la UTECO de la transición a AN SC, pasando por Agropecuaria, siempre han sido ampliamente debatidas entre los principales líderes y los responsables del equipo de gestión. En la última década esos debates se han plasmado en la aprobación de dos

planes estratégicos, uno para el periodo 2005-2009 y otro para el periodo 2010-2013. Ambos tenían importantes presupuestos y en ellos se decidieron las líneas principales de actuación y la puesta en marcha de nuevas actividades, la ampliación de otras o incluso su cierre.

Actualmente el Grupo AN cuenta con la Fundación AN para impulsar

«los valores relacionados con el compromiso social, la información, la formación, la transparencia, el cuidado del medio ambiente, la innovación, la sostenibilidad, el equilibrio territorial, el especial cuidado con la población más débil en el medio rural –niños y mujeres– y la generación de recursos para que reviertan al mismo medio rural y, en definitiva, a la base social constituida por los 23.000 agricultores y ganaderos propietarios del Grupo AN».

Por otro lado, cabe resaltar que el desarrollo del grupo AN y su forma de gestión han tenido una gran repercusión en el cooperativismo español, especialmente a través de su actividad dentro de la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España, como se aprecia en la gran cantidad de ponencias presentadas y en su alto grado de participación.

Como reconocimiento a su trayectoria el Ministerio de Medio Ambiente Rural y Marino (MARM) galardonó en 2011 al Grupo AN con el Premio Extraordinario Alimentos de España 2010. Como señala el propio MARM, este galardón ha sido concedido al Grupo AN

«por tratarse de una cooperativa de fuertes inversiones tecnológicas y por su firme apuesta por la seguridad alimentaria, la calidad y la diversificación de sus producciones, que ha consolidado su presencia tanto en el mercado nacional, como internacional, y se encuentra en continua expansión. Igualmente, ha destacado su condición de eje vertebrador y dinamizador del territorio rural, así como su compromiso con la protección del medio ambiente y la conservación del entorno rural donde se ubica».

#### 4. Perspectivas de futuro

El Grupo AN parte de una posición sólida en los sectores en los que actúa, tiene establecidos fuertes vínculos de colaboración con las cooperativas de primer grado asociadas y unas reglas claras de juego. Para el desarrollo de algunas actividades en las que no es líder colabora con otras grandes cooperativas buscando sinergias que están dando buenos resultados en términos generales.

Cuenta con un equipo gestor y de dirección solvente en el que se encuentran personas de distintas edades. Asimismo cuenta con una posición de fondos propios importante, que le confiere gran fortaleza en tiempos difíciles. Su forma de trabajar y el equilibrio de sus cifras hace del grupo un socio solvente para las entidades financieras.

Desde el año 2005 el grupo cooperativo ha llevado a cabo un proceso de reflexión que se ha plasmado en los dos planes estratégicos puestos en marcha desde ese año. En 2013, coincidiendo con la asamblea de renovación del presidente, habrá un nuevo proceso de este tipo, se llame o no plan estratégico. Esencialmente consiste en un análisis de la situación, de las tendencias en la agricultura y la alimentación, la posición frente a ellas del Grupo AN, las necesidades de las cooperativas asociadas y de sus agricultores socios, el análisis de los resultados de los planes anteriores y, a partir de ahí, la elaboración de nuevos planes de futuro, buscando aquellas actuaciones que proporcionen los mejores resultados para el conjunto del grupo y para sus miembros.

Los análisis de que se parte tienen en cuenta tanto cuestiones horizontales (necesidades energéticas de la agricultura, el problema del envejecimiento del conjunto de agricultores y ganaderos, la pequeña dimensión tanto de las explotaciones agrarias como de muchas cooperativas, el abandono de la producción, la incapacidad de algunos segmentos del sector de acometer nuevos cultivos en los recientes regadíos, etc.) como la situación y perspectivas de los subsectores productivos tanto por el entorno mundial como por el comportamiento del consumo y la estrategia de la gran distribución. Cabe mencionar que estos planes nunca han sido rígidos, sino una guía que se ha ido adaptando a la realidad.

Este año la reflexión planteada tiene que tener en cuenta, además, los cambios derivados de la reforma de la PAC, que afectan profundamente a muchas de las producciones básicas del Grupo AN, la entrada en vigor de nuevas normas, especialmente las referentes a la cadena de producción (Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria) y al fomento de las uniones entre cooperativas (Ley de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario). También la crisis económica y sus repercusiones en el consumo, la estrategia de la gran distribución, la globalización económica y el aumento de flujos comerciales que complican la producción europea en importantes sectores, etc.

Dentro de los sectores en los que desarrolla su actividad el Grupo AN cabe destacar el crecimiento en cereales en los últimos años, sector en el ha

aprovechado la sustitución de remolacha por maíz dentro de Castilla y León. En este sector es fundamental la dimensión, la disponibilidad de circulante y la seguridad en los cobros, asimismo es fundamental aprovechar los mecanismos del mercado internacional. Los cereales, por otro lado, arrastran en buena medida la actividad de los insumos y son la base de la producción de piensos. Asimismo, la actividad avícola ha tenido buenos resultados y también arrastra la actividad de insumos y algunos servicios. Más problemático ha sido el comportamiento del sector de frutas y hortalizas, que se enfrenta a la entrada de productos de países terceros y a la presión de la distribución.

La situación se presenta complicada en muchos aspectos, pero el Grupo AN se encuentra entre las empresas españolas en mejor situación para afrontarla.

## Referencias bibliográficas

- ACCIÓN COOPERATIVA. REVISTA DEL GRUPO AN (2012): núm. 273, noviembre.
- ALIMARKET (2002): «Cooperativas: ayudar a crecer»; diciembre.
- ANUARIOS ALIMARKET (varios años).
- ARRARÁS, F. (presidente del Grupo AN) (2004): «Presentación en el Foro de la Nueva Economía»; Pamplona, 20 de abril.
- GARRIDO HERRERO S. (2003): «El primer cooperativismo agrario español»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa* (44).
- GRUPO AN (2005): *Plan Estratégico 2005-2009*.
- GRUPO AN (2009): *Plan Estratégico 2009-2013*.
- GRUPO AN (varios años): *Memorias*.
- MAJUELO GIL, E. y PASCUAL BONIS, A. (1986): «El cooperativismo agrario católico en Navarra, 1904-1939»; en *Revista Príncipe de Viana* (47, 177).
- MAJUELO GIL, E. (2001): «El cooperativismo católico agrario durante el franquismo. El caso de Navarra. 1939-75»; en LÓPEZ VILLAVERDE, A. y ORTIZ HERAS, M., coords.: *Entre surcos y arados. El asociacionismo agrario en la España del siglo XX*. Universidad de Castilla La Mancha.
- SARASA, J. (2002): «Cooperativismo, mercado y calidad»; Jornada Técnica sobre Empresa Agraria y Cooperativa. Madrid, 18 y 19 de abril. Celebrada en el marco de los trabajos del *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*, organizada por el MAPA.

SARASA, J. (2010): Presentación Grupo AN. Taller Nuevas Estrategias de Comercialización. *VI Congreso Cooperativas Agroalimentarias*. Zaragoza, 25-26 de febrero.

# Anecoop

## Ejemplo de éxito de gestión cooperativa y global\*

*Elena Meliá Martí y Sergio Marí Vidal*  
Universidad Politécnica de Valencia

### 1. Presentación: historia de Anecoop

Fundada en 1975, Anecoop es en la actualidad la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo, líder española en la comercialización de frutas y hortalizas, primer exportador y segundo comercializador de cítricos del mundo, y primer operador de sandías y caqui de Europa. Está constituida como cooperativa agraria de segundo grado, de ámbito nacional, con sede social en Valencia, e integrada en la actualidad por 79 cooperativas socias ubicadas en las principales zonas productoras de frutas y hortalizas de España.

Fue constituida como «Sociedad Cooperativa de Exportación de Frutos Cítricos – Anecoop», cooperativa calificada como agrícola, que fue aprobada por Orden del Ministerio de Trabajo de 8 de julio de 1977, modificando posteriormente su denominación a la actual de «Anecoop S. Coop.».

José María Planells, el que ha sido su director general hasta casi la actualidad –se jubiló en 2010–, recuerda aquellos tiempos:

«Se trataba de crear una entidad comercial conjunta que superase las limitaciones de las entidades socias, ampliando la gama de productos a comercializar, realizando inversiones y creando las empresas necesarias para mejorar la distribución y el aprovechamiento de los productos» (Planells, 1991).

Aunque inicialmente el núcleo de cooperativas socias se encontraba situado en la Comunidad Valenciana, poco a poco su ámbito fue ampliándose a todo el territorio español. En la actualidad, es de destacar que entre sus socios existen varias cooperativas de 2.º grado, dos de ellas de carácter provincial y una interprovincial.

---

\* Los autores agradecen a Joan Mir, director general de Anecoop, S. Coop.; a José A. Balaguer, ejecutivo de Relaciones Cooperativas, Compras y Comunicaciones; y a Agustín Planells, ejecutivo de Organización y Sistemas, la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Anecoop**

	 <p>Monforte, 1. Entresuelo          46010 Valencia  <a href="http://www.anecoop.com">www.anecoop.com</a></p>	
79 cooperativas socias	482 millones de euros de facturación	Vende en 57 países

Sus principales objetivos desde su creación han sido la concentración progresiva de la oferta de las cooperativas, su diversificación, tanto en variedades como en período de comercialización, y llegar a ser, en las mejores condiciones negociadoras, interlocutores válidos de la gran distribución en todo el mundo. Así, en la campaña 1978/79 se constituye su primera empresa filial, Anecoop-France, que inicia de inmediato su actividad. A esta le siguen otras en Inglaterra, Holanda, Chequia y Polonia, llegando en la actualidad a comercializar sus productos en 57 países.

En el último ejercicio cerrado, Anecoop ha facturado un total de 482,3 millones de euros (M€), y ha dado empleo directo a 199 trabajadores. Los productos que comercializa son fundamentalmente cítricos, frutas, hortalizas y vino.

La realidad actual de Anecoop no puede entenderse sin el incansable trabajo de todos sus dirigentes, de los que cabe destacar su presidente desde 1988 hasta 2003, Pepe Miquel, y su director general desde sus inicios hasta 2010, José María Planells, lo que les mereció la concesión de la «Medalla al Mérito Agrícola» del Ministerio de Agricultura en 2001.

## 2. Anecoop: hechos y cifras

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, Anecoop nace de la necesidad de comercializar conjuntamente en los mercados exteriores las producciones de los socios de 31 cooperativas citrícolas de Valencia y Castellón. Así pues, los primeros productos que se comercializaron fueron los cítricos, con 13.658 toneladas en la primera campaña 1975/76, con destino a Alemania RF y DDR y Checoslovaquia. En la siguiente campaña se inicia la co-

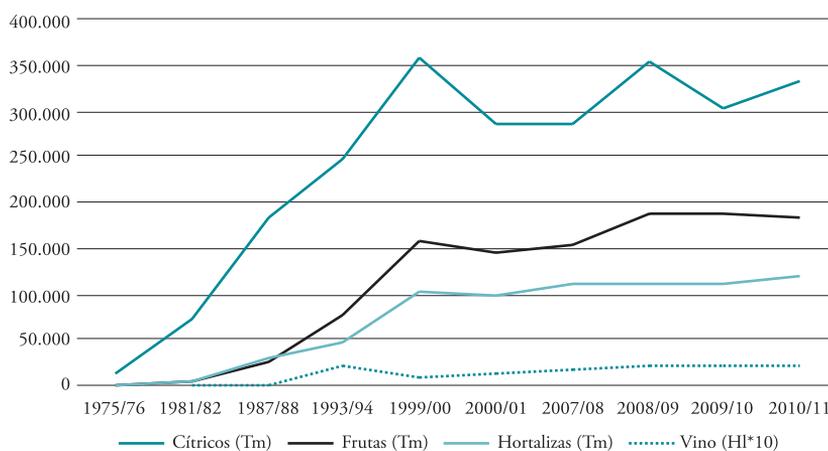
mercialización de hortalizas, con 139 toneladas, y en la de 1977/78 se suman otras frutas no cítricas con 828 toneladas.

La producción comercializada siguió creciendo de forma continua uniéndose en la campaña 1985/86 el vino de una forma ya permanente. Anteriormente, en la campaña 1981/82 se habían comercializado 450 hectolitros de vino.

En el Gráfico 1 puede apreciarse la evolución de las producciones comercializadas por Anecoop desde sus inicios hasta la campaña 2010/11.

Este incremento en los volúmenes comercializados se debe fundamentalmente a dos motivos, desde el punto de vista de la oferta: por un lado, el creciente número de cooperativas que se integraron como socias en Anecoop, pasando de las 31 iniciales a las 79 de la última campaña. Cabe indicar no obstante, que en campañas anteriores llegaron a ser muchas más las cooperativas socias, reduciéndose su número como consecuencia de procesos de fusión y en algún caso por su desaparición. Por otro, el creciente compromiso mínimo de entrega de la producción de las cooperativas socias a Anecoop, que se inició con una cifra del 10 %, y poco a poco se ha incrementado hasta el 40 % actual. No obstante, debe señalarse que el compromiso mínimo de entrega ha sido siempre superado, lo que pone de manifiesto la confianza de las cooperativas socias en Anecoop. En la actualidad, el porcentaje medio de entrega real de producción a Anecoop se sitúa en torno al 62 %.

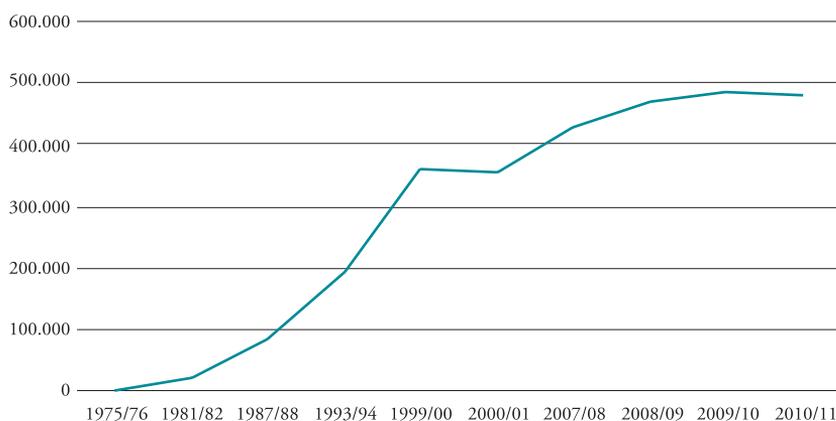
**Gráfico 1. Evolución de las producciones comercializadas por Anecoop**



Fuente: Font de Mora (2003) y Memorias RSC 2010 y 2011 de Anecoop. Elaboración propia.

En cuanto a las cifras de facturación, la evolución también ha sido similar, presentando unos incrementos muy notables, alcanzando en la actualidad algo más de 482 M€ (Gráfico 2), lo que la sitúa como la empresa líder del mercado español de frutas y hortalizas, y una de las principales empresas europeas del sector. No obstante, en las últimas campañas se ha observado una cierta estabilización en la cifra de negocio, más acusada en esta última campaña debido fundamentalmente, tal y como señala su actual director general, Joan Mir, en la memoria de RSC de 2011, a un cúmulo de circunstancias como las heladas, la crisis del *E. coli*, que provocó una caída muy importante de los precios, y la crisis mundial que afecta a todos los países a los que Anecoop se dirige.

**Gráfico 2. Evolución de la cifra de facturación de Anecoop. En miles de euros**



Fuente: Font de Mora (2003 y Memorias RSC 2010 y 2011 de Anecoop. Elaboración propia.

Otro de los factores que ha posibilitado el crecimiento de Anecoop es su apuesta decidida por sus marcas. Actualmente el Grupo dispone de tres marcas, *Bouquet*, *Nadal* y *Black Cat*, utilizándose una u otra en función del mercado de destino. Es importante señalar que estas tres marcas no llevan aparejadas un nivel de calidad determinado sino que se utiliza una marca u otra y con calidad diferente según el mercado de destino.

La marca *Bouquet* es considerada como la más representativa. Se creó con el lanzamiento de la sandía sin pepitas, y actualmente se aplica a la mayor parte de los productos comercializados, aprovechando el gran éxito comercial de esta sandía.

Anteriormente, Anecoop había creado el sistema Naturane, que es un reglamento propio de producción integrada de frutas y hortalizas frescas y un sistema de trazabilidad de sus productos en sus cooperativas socias. Su finalidad era dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema de calidad que pudiera ser reconocido en la mayoría de países a los que se dirige. Por ello se solicitó y se obtuvo la homologación de Naturane por EUREP GAP, estándar en el que se encuentra una parte de la distribución europea.

De la unión de Bouquet y Naturane surge la marca Bouquet-Naturane con la finalidad de unir la calidad de la marca Bouquet con la seguridad del cultivo y manipulado del producto de acuerdo con los estándares de Naturane (siguiendo los principios del análisis de peligros y puntos de control críticos y el contenido de residuos de plaguicidas por debajo del Límite Máximo de Residuos).

Figura 2. Productos de ANECOOP



Fuente: Anecoop.

Asimismo, más recientemente se han creado las marcas Bouquet-Bio y Bouquet-Premium. La primera de ellas para la comercialización de los productos producidos cumpliendo con los estándares de la agricultura ecológica, y la segunda para los productos de máxima calidad comercial.

Por otro lado, Black Cat es conocida en la mayoría de países europeos, y está presente en la actualidad en toda Europa a través del canal profesional. En cuanto a Nadal, tiene una larga tradición en Holanda y países escandinavos, contando con una gran fidelidad por parte de los principales canales de distribución.

En relación con la situación económico-financiera actual de Anecoop S. Coop., lo primero que debemos señalar es que no ha variado apenas en los dos últimos ejercicios (2009-10 y 2010-11). Desde el punto de vista de la liquidez, se encuentra en una situación bastante holgada contando con recursos suficientes para hacer frente a las deudas a corto plazo. No obstante, sí debe señalarse que esta situación está muy influenciada tanto por los clientes como por la tesorería, por lo que si bien por un lado podría afirmarse que Anecoop cuenta con un exceso de tesorería a fecha de cierre, no es menos cierto que debe prestar atención al cobro de sus clientes para no tener problemas a la hora de hacer frente a sus deudas a corto plazo. En cualquier caso, una parte importante de estas deudas lo son con sus socios, lo que no cabe duda que supone una cierta flexibilidad en los plazos de pago, mayor al menos que la de los acreedores comunes. El volumen de existencias a fecha de cierre es muy bajo, lo que es normal al tratarse en la mayor parte de productos perecederos.

Si analizamos la situación de endeudamiento, presenta unos niveles razonables pues las deudas no superan la mitad de los recursos financieros de la cooperativa. Destaca el importante volumen de reservas, que suponen algo más del 70 % del patrimonio neto, lo que da una idea de la política de autofinanciación seguida por Anecoop, capitalizando la totalidad de sus resultados.

### **3. El modelo organizativo de Anecoop: factor clave de su crecimiento**

Tal y como ya se ha señalado, Anecoop está estructurada como una cooperativa de segundo grado, y asocia a 79 cooperativas.

El modelo organizativo Anecoop ha ido evolucionando desde su creación, de forma consonante con las necesidades impuestas por el distinto con-

texto económico-social en el que se encontraba la empresa. Así, podemos diferenciar dos etapas:

- *Una primera (1975-2001)*, en la cual desarrolla su actividad bajo el modelo puro de estructura de segundo grado, basando su crecimiento en la integración de nuevas cooperativas, y el establecimiento de filiales fuera de nuestras fronteras.
- *Una segunda etapa (desde 2002)*, que podemos denominar de *reestructuración interna*, en la que si bien se mantiene el modelo de cooperativa de segundo grado, y continúan entrando nuevos socios así como estableciéndose filiales, se impulsan desde Anecoop dos tipos de estrategias:
  - *Las fusiones estratégicas* de aquellas cooperativas de base cuya proximidad geográfica, volumen de actividad, complementariedad de recursos u otros factores, hacen más viable su futuro de forma agregada que de forma independiente.
  - *La creación de grupos empresariales* dentro de su propia estructura, que integran de forma voluntaria a aquellas cooperativas socias que cumplen las condiciones de acceso establecidas en los mismos y que compartan la necesidad de una mayor integración en diferentes ámbitos (comercial, de gestión, administrativo, etc.).

En lo que a la primera estrategia se refiere, debe señalarse que han sido varios los procesos de fusión impulsados desde Anecoop con objeto de dotar de viabilidad empresarial a una parte de sus cooperativas socias, especialmente a aquellas que ostentan volúmenes de actividad distantes de los mínimos de viabilidad aconsejados, y en ocasiones cuentas de resultados deficitarias, con pocas posibilidades de mejora por tener una base social reducida y en retroceso. En un principio, de la mano de Manuel Navarro, y más recientemente de José Antonio Balaguer y de Agustín Planells, el seguimiento y la asistencia de Anecoop en estos procesos se ha demostrado un elemento clave.

Cabe indicar, no obstante, que esta estrategia ha tenido luces y sombras, ya que si bien una parte de estos procesos se han cerrado con gran éxito, y han constituido un impulso para la cooperativa resultante, otros no han tenido el resultado esperado. En parte, por aflorar problemas comunes a la generalidad de los procesos de fusión cooperativa, viéndose frustrados por diferencias en-

tre las cooperativas en la propia negociación de la fusión, o por llegar tarde, al entrar alguna cooperativa en proceso de liquidación.

En cuanto a la creación de grupos internos, comenzó con la creación en 2002 del Grupo Empresarial Cooperativo Anecoop (GEA), al cual se integraron 12 de las cooperativas socias de Anecoop, ejerciendo la propia Anecoop de entidad cabecera de grupo. La creación de este grupo respondió a la búsqueda de una mayor eficiencia empresarial y unos mayores resultados empresariales desde la base de un mayor compromiso con Anecoop.

Así, se establecieron requisitos de acceso al grupo que en su mayoría respondían a la necesidad de integrar cooperativas estables desde el punto de vista social y económico-financiero, con viabilidad productiva (establecida en base a su volumen de producción), con sistemas productivos y almacenes adecuados técnicamente, y con producciones certificadas (se estableció un mínimo del 50 % de la superficie). Se trataba de seleccionar cooperativas capacitadas para dar el máximo en los niveles técnicos, productivos y económicos. Además, adquirirían el compromiso de entregar el 100 % de su producción al GEA para su comercialización, y a homogeneizar sus sistemas de gestión empresarial a distintos niveles, persiguiendo una mejora de la eficiencia, de sus resultados empresariales y, por ende, de su liquidación a socios.

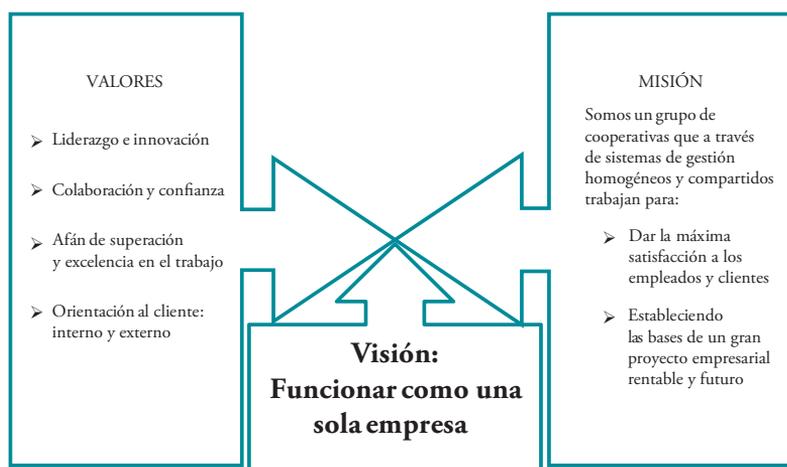
En palabras de los directivos de Anecoop, no fue fácil para muchas de las cooperativas del grupo aceptar los nuevos compromisos que exigía su integración al mismo, en la medida en que suponían una pérdida de autonomía, pero supieron transmitir que estos eran necesarios en aras de mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Así, finalmente fueron 12 las cooperativas que cedieron facultades al Consejo del Grupo para que este adoptara los acuerdos necesarios que permitieran al Grupo actuar como una sola unidad empresarial, con un único sistema operativo y de gestión y una oferta única integrada en Anecoop. La Figura 3 refleja la visión, misión y los valores que inspiraron el GEA.

Los objetivos concretos que se plantearon con la creación del GEA fueron:

- Homogeneizar los sistemas de gestión empresarial (administración, comercial, poscosecha y confección).
- Establecer un sistema homogéneo de clasificación y liquidación, y un sistema común de compras de *inputs* relacionados con los objetivos del Grupo.

- Ceder la dirección de la gestión comercial de toda su producción a Anecoop, y asumir la prohibición de realizar ventas libres en campo.
- Establecer un protocolo sobre la política de compras y ventas de fruta en el Grupo.
- Abordar proyectos comunes de producción y confección, potenciando las inversiones comunes del Grupo, junto con Anecoop S. Coop.
- Establecer medidas correctoras para la mejora de la gestión de las cooperativas integradas en el Grupo.

**Figura 3. Misión, visión y valores del GEA Anecoop**



Fuente: documentación interna de Anecoop.

En cuanto a la representación de las distintas cooperativas miembros en el GEA, se acordó que el Consejo del Grupo estuviera formado por uno/dos representantes de las cooperativas integradas, más dos representantes del Consejo Rector de Anecoop S. Coop., pudiendo formar parte hasta un máximo de dos asesores externos designados por el grupo. El voto se estableció proporcional a la participación en la actividad cooperativizada desarrollada por la entidad a la que representan cada cooperativa, aunque en ningún caso un socio pueda tener más del 10 % de los votos totales del Consejo. Anecoop S. Coop. tiene el 10 % de los votos totales del Consejo (Reglamento de Régimen Interno del GEA).

Los resultados obtenidos por el grupo han sido más que satisfactorios, pasando de las 12 cooperativas iniciales a 15 en la actualidad, habiendo incrementado el peso específico dentro de Anecoop del periodo 2004/05 al 2011/12 en un 30,7 %, representando en la campaña 2011/12 un 45,28 % del total de cítricos y un 31,7 % del total de productos comercializados por Anecoop (Tabla 1).

**Tabla 1. Evolución de la producción del GEA sobre el total de Anecoop.  
En porcentaje**

	Campaña 04/05	Campaña 05/06	Campaña 06/07	Campaña 07/08	Campaña 08/09	Campaña 09/10	Campaña 10/11	Campaña 11/12
Cítricos	34,97	34,02	40,14	40,05	36,51	42,72	43,95	45,28
Hortalizas	5,6	3,72	3,57	2,06	1,65	nd	nd	nd
Frutas	7,98	16,75	12,12	12,71	11,02	nd	nd	nd
<b>Total</b>	<b>24,29</b>	<b>23,13</b>	<b>28,58</b>	<b>27,37</b>	<b>25,59</b>	<b>26,61</b>	<b>30,41</b>	<b>31,77</b>

Fuente: Anecoop.

La realidad es que el GEA ha hecho claros y evidentes avances en su objetivo de actuar como una sola unidad empresarial, unificando sistemas de clasificación y liquidación, presentaciones de producto, centralizando las compras, analizando los almacenes y promoviendo acciones que han mejorado la productividad y la gestión de los mismos. En este sentido, han sido fundamentales las plataformas de concentración de oferta, muchas de ellas ya consolidadas, asentadas sobre la base del libre movimiento de producto entre los almacenes, en aras a potenciar la especialización de estos por variedades, reduciendo los costes y facilitando la gestión comercial, o los acuerdos bilaterales de intercambio de mercancía entre cooperativas con similares objetivos. Estos, que inicialmente se circunscribían al ámbito del GEA, actualmente y en base a su buen resultado se han extendido a todas las cooperativas de Anecoop.

Más recientemente, la implantación del sistema de gestión UNICOO (*Unificación del Sistema Informático de las Cooperativas*) que abarca la gestión de recursos humanos, de compras y aprovisionamiento, gestión comercial, de almacenes, contabilidad, etc., ha supuesto un paso más hacia el logro de su objetivo, funcionar como una única empresa.

El GEA se ha demostrado como una fórmula eficaz, que ha logrado una mejora sustancial de la productividad de los almacenes implicados, un incre-

mento de la calidad de los productos, y una sustancial reducción de los costes de reclamaciones con respecto al resto de cooperativas socias de Anecoop. La buena evolución del GEA ha inspirado en el seno de Anecoop, en la campaña 2009/2010, dos nuevos proyectos de integración entre sus cooperativas socias:

- *El grupo monoproducto del caqui* (Grupo Persimon), basado en las mismas normas y objetivos que el GEA, que integra a 19 cooperativas socias de Anecoop, y que persigue concentrar la oferta del caqui Persimon y mantener su posición de liderazgo en Europa. Tras su segundo año de funcionamiento, representa el 80 % de la oferta del caqui de España.
- *La plataforma de hortalizas*, creada en una primera fase por tres cooperativas socias de Anecoop en Almería y Anecoop, con el objeto de trabajar conjuntamente líneas productivas, de confección y de gestión de las cooperativas miembros, buscando la máxima homogeneidad entre ellas, manteniendo una mayor fuerza de marca y de negociación, y consiguiendo unos mejores precios de venta.

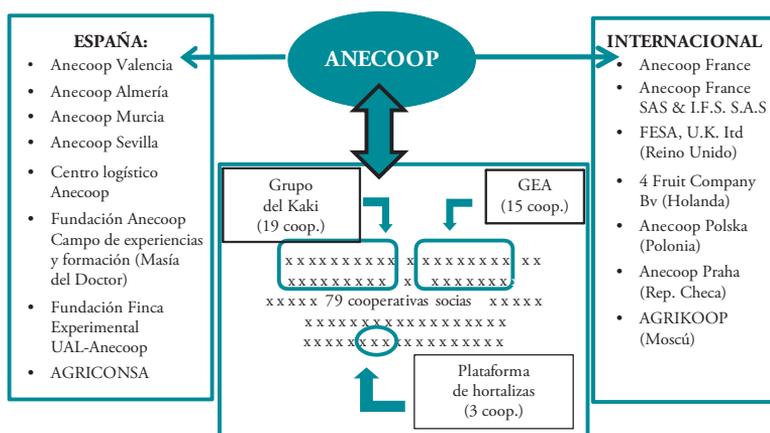
En la actualidad, tras 10 años de funcionamiento, el GEA se encuentra en un proceso de reformulación de su estrategia, en orden a avanzar hacia el logro de su objetivo de «funcionar como una sola empresa». En palabras de José María Planells, presidente de la Fundación Anecoop: «La empresa tiene que flexibilizar su estructura para adaptarse a las nuevas necesidades y profundizar en el concepto de integración» (*Agricultura y Cooperación*, 2009). Así, pese a los claros avances en este sentido que ha logrado el GEA, y tras un largo periodo de maduración, este grupo ha aprobado emprender nuevos compromisos, que completan y consolidan los ya iniciados en la etapa anterior, y que a través de nuevas cesiones de poder al mismo permitan una gestión conjunta de los almacenes y una toma de decisiones real en sentido amplio, que conduzca a incrementar la eficiencia del grupo. En concreto, se pretende:

- *Consolidar la administración única*, lo que incluye un plan contable unificado, un cierre contable unificado, la unificación de asesores, la centralización de los procesos administrativos, el programa informático UNICOO, el desarrollo de planes operativos conjuntos y la realización de inversiones dirigidas por el GEA.

- *Mejora de la comercialización y la producción*, lo que implica la consolidación del establecimiento de plataformas, la mayor especialización de almacenes, el libre movimiento de productos entre almacenes, la gestión colectiva de las compras de producto a terceros, la reconversión varietal, etc.
- *Mejora de la calidad*, a través del control de la productividad y de los costes de producción, de una continuidad en el avance en la certificación de almacenes y la producción (en septiembre de 2012 el 85 % de la producción estaba ya certificada en NATURANE-GLOBALGAP).

A modo de resumen, el modelo organizativo completo del Grupo Anecoop está formado por (Figura 4): 79 cooperativas socias, algunas de las cuales se integran en los 3 grupos empresariales internos que poseen; 16 sociedades desde las que se atiende tanto a las cooperativas socias de base, como a los distintos mercados a los que se dirige: 4 oficinas en España (la central en Valencia, una en Murcia, otra en Almería, y otra en Sevilla); el Centro Lógico Anecoop y Agriconsas, en Algemés (Valencia); la Fundación Anecoop Campo de Experiencias y Formación, en Museros (Valencia); la Fundación Finca Experimental Universidad de Almería-Anecoop, en Almería; Anecoop France y Anecoop France & IFS SAS, en Francia; 4 Fruit Company en Holanda; Anecoop Praha, en la República Checa; Anecoop Servifruit SK, en Eslovaquia; Anecoop Polska, en Polonia; y Agrikoop en Moscú.

Figura 4. Grupo Anecoop



Fuente: elaboración propia.

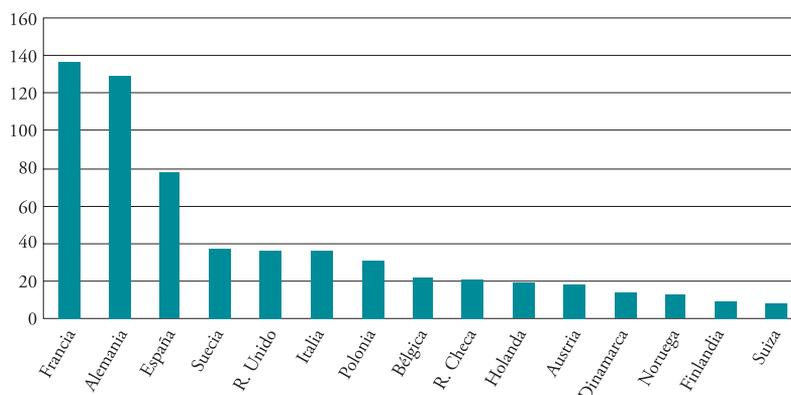
## 4. Las claves del éxito de Anecoop

### 4.1. Internacionalización

Una de las principales claves del éxito comercial de Anecoop es la importancia que desde su creación concedió a los mercados internacionales. Esto es así, pues precisamente fue la necesidad de exportar los productos comercializados por sus socios lo que les condujo a su creación.

Así, si bien como se ha señalado anteriormente, en los primeros años de funcionamiento de Anecoop fueron muy pocos los países a los que se dirigió la producción, rápidamente fueron sumándose otros muchos gracias a la visión de futuro de sus dirigentes. Tal y como señala Font de Mora (2003), la fácil relación de Anecoop con los países del Este fue debida de forma muy importante «al papel que jugó su anterior director general, José María Planells, que dedicó tiempo y viajes a conectar con los responsables de las centrales de compra». No obstante, si bien es cierto que la expansión en estos países ha sido muy importante, lo que motivó la creación de una estructura comercial propia en algunos de ellos, también se prestó atención al resto de países de la actual Unión Europea. Otros destinos importantes por lo simbólico, más que por el volumen de producción enviada, son las exportaciones de cítricos a Estados Unidos y, en menor cuantía, a países de Asia o África. En la actualidad está presente en 57 países, siendo los principales los que aparecen en el Gráfico 3, entre los que se encuentra el mercado nacional, situándose en la última campaña en tercer lugar tras Francia y Alemania.

Gráfico 3. Principales mercados en la campaña 2010/11. En miles de toneladas



Fuente: Memoria RSC Anecoop (2011).

Actualmente es el primer exportador mundial de frutas y hortalizas. En la Tabla 2 puede verse la actividad comercial de Anecoop por grandes áreas geográficas.

**Tabla 2. Producción comercializada por Anecoop según producto y área de destino**

Área geográfica	Cítricos (t)	Fruta (t)	Hortalizas (t)	Total hortofrutícola (t)	Vinos (hl)
Unión Europea	312.557	172.001	117.146	601.704	161.312
EFTA	9.018	8.562	2.616	20.196	2.042
América	5.333	740	258	6.331	10.867
Europa Oriental	6.322	2.914	802	10.038	17.434
Asía + África	475	144	0	619	12.278
<b>Total</b>	<b>333.705</b>	<b>184.361</b>	<b>120.822</b>	<b>638.888</b>	<b>203.933</b>

Fuente: Memoria RSC Anecoop 2011.

El modelo seguido por la cooperativa para esta importante expansión internacional se ha basado en el crecimiento de sus propias empresas en muchos de los países de destino, con la finalidad de disponer de plataformas de comercialización próximas a sus clientes, de modo que se pudiera tener un conocimiento mayor de las necesidades de los mismos. Al mismo tiempo, de este modo se consigue una mayor parte del valor añadido que se genera a lo largo de la cadena de distribución alimentaria. A continuación se incluye el cronograma de creación de las distintas filiales y otras empresas del grupo que actualmente posee Anecoop (Tabla 3).

Si bien es lógica la preponderancia del mercado de la Unión Europea sobre el resto, la apuesta por la diversificación y la búsqueda de nuevos mercados es una constante en Anecoop. De este modo se consiguen minimizar los riesgos de mercado y de coyunturas desfavorables en lugares puntuales. Un ejemplo claro es la fuerte expansión que se está produciendo en los últimos años en las ventas de vino a países emergentes, como Rusia o China, y otros como Estados Unidos, Sudamérica o África. Otro exponente del éxito en la internacionalización de la actividad de Anecoop es la sandía sin pepitas, que con la marca Bouquet representaba ya en 2008 el 15 % del total de las sandías producidas en España y el 22 % de las exportadas desde este país.

**Tabla 3. Cronograma de creación de empresas comerciales del grupo Anecoop**

Ejercicio	Acontecimiento
1978/79	Se constituye la primera empresa filial, Anecoop-France.
1984/85	Se adoptan acuerdos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir la sociedad auxiliar «Nadal Fruits», actualmente bajo la denominación de «International Fruits Services».</li> <li>• Adquirir una participación del 10 % en la sociedad inglesa FESA UK Ltd. para facilitar la comercialización de productos en el Reino Unido.</li> <li>• Constituir la sociedad «Anecoop GmbH» en Alemania RF con fines comerciales y de representación, estando actualmente disuelta.</li> </ul>
1987/88	Se crea la empresa «Anecoop Tránsitos SA» , participada al 60 % por Anecoop, con la finalidad de facilitar la gestión de tránsitos y desaduanamientos.
1989/90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea la empresa «Fruchtpartner GmbH», con una participación del 74 % del Grupo, con el fin de potenciar su presencia en los mercados alemanes.</li> <li>• Se crea la empresa «Agricultura y Conservas SA», para la fabricación de zumos, conservas y congelados, con participación de la Generalitat Valenciana, Anecoop y otras cooperativas.</li> </ul>
1990/91	Se pone en marcha la Sección de Mercado Interior para aprovechar que la normalización y estructuración del mercado español estaba en franco crecimiento.
1991/92	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea la firma alemana International Fruit Trading of Anecoop, con una participación del 90 %, para atender el desarrollo de las nuevas estructuras comerciales en los Países del Este.</li> <li>• En el mercado interior se crean las oficinas de ANEC-SUR en Almería con el fin de captar nuevos productos.</li> </ul>
1992/93	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea la empresa «Mercato GmbH» en Alemania, participada en el 64 % por Anecoop.</li> <li>• Se crea Inducitric AIE, por Agriconsas e Indulleida, para colaborar y buscar sinergias en las instalaciones y procesado de diferentes productos.</li> </ul>
1993/94	Se crean diferentes oficinas comerciales y de control en Andalucía y Murcia, así como en otros países como Polonia, Chequia, Eslovaquia, Hungría, Finlandia y Suiza.
1997/98	Se constituyen Agricommerz en Polonia y Servicom, para mejorar los servicios logísticos de sus clientes, hoy convertidas en Anecoop Polska.
1999	Anecoop se hace con el 30 % del capital social de FESA UK Ltd.
2000	Se crea 4 Fruit Company BV, con sede en Barendrecht (Holanda), dedicada a la importación de productos hortofrutícolas de ultramar con el fin de atender al mercado holandés.
2008	Se crea Anecoop Eslovaquia, Servifruit SK, almacén que tiene por objeto dar un mejor servicio a los clientes de la zona, suministrando el producto de una manera más rápida y eficiente. Agrikoop-Rusia inicia su actividad como oficina de representación.
2009	Agrikoop-Rusia se transforma en empresa filial del Grupo Anecoop y además pone en funcionamiento una plataforma logística de apoyo. Su misión es ofrecer las mejores frutas y hortalizas de España y otros orígenes, con un servicio ajustado a las exigencias del mercado ruso.
2011	Entra en funcionamiento el nuevo Centro Logístico de Anecoop, que cuenta con unas instalaciones más amplias y modernas que le permiten dar servicio a sus cooperativas, oficinas comerciales, filiales y clientes. Entre otros, compra y almacena a gran escala y distribuye los diferentes materiales de confección de la empresa.

Fuente: Anecoop.

## 4.2. Integración

Sin lugar a dudas, la clave del éxito del modelo empresarial de Anecoop es la integración a distintos niveles. No en vano, su director general hasta hace

poco, José María Planells, definía Anecoop como «la historia de una concentración como suma de diferentes partes cooperativas [...] donde Anecoop controla todo el proceso, desde la producción a la comercialización» (*Agricultura y Cooperación*, 2009).

Además, el concepto de integración adquiere para Anecoop su sentido más amplio, ya que ha conseguido con la creación de sus grupos empresariales internos, manteniendo la independencia de sus cooperativas asociadas, superar el ámbito de la comercialización y funcionar como una sola empresa. Así, la integración de sus sistemas de administración, de gestión de almacenes, de sus compras de *inputs*, de sus compras a terceros, la solicitud de programas operativos conjuntos, la realización de inversiones conjuntas, etc., han sido la pieza clave que ha permitido la mejora de la calidad del servicio, de la comercialización, la reducción de costes, y que en definitiva esto se traslade al socio en forma de una mejor liquidación.

José Antonio Escoms, director de la Unidad Comercial, resumía así este sentir: «Debemos olvidarnos de individualismos empresariales y buscar protagonismos colectivos que nos lleven a una mejor gestión» (*Agricultura y Cooperación*, 2009).

Este espíritu que ha impregnado desde sus orígenes a todas las cooperativas de Anecoop, y en el que han profundizado fundamentalmente las cooperativas del GEA, se ha extendido a otras cooperativas socias, con la creación de dos grupos empresariales adicionales en la campaña 2009/2010, y también al resto de Anecoop. Estos grupos son en la actualidad un referente dentro de la entidad, a la vez que una plataforma de ensayo de iniciativas y prácticas empresariales, que al tiempo que se demuestran eficaces van siendo exportadas y adoptadas por el resto de cooperativas de Anecoop.

Con las siguientes palabras Juan Safont, Presidente de Anecoop, resaltaba la necesidad de hacer permeables estas estrategias de integración al resto de cooperativas socias: «debemos trasladar las conclusiones y experiencias aquí aportadas a la realidad social y empresarial de nuestras cooperativas, e imbuir a las mismas del valor de futuro que supone la integración» (*Agricultura y Cooperación*, 2009).

### **4.3. Calidad**

Anecoop cuenta con un Departamento de Calidad y Sistemas cuya función principal es mejorar la gestión de la calidad de las cooperativas socias.

Con ello se consigue aumentar la confianza de los clientes, al prestarles un mejor servicio, y mejorar la rentabilidad de los agricultores al disminuir los costes e incrementar la productividad.

Estos objetivos se logran a través de los Planes de Mejora que se realizan en las cooperativas socias, que consisten fundamentalmente en la realización de estudios de control y mejora de los costes y la productividad.

En relación con las certificaciones, debe destacarse el sistema implantado para la producción de frutas y hortalizas, conocido como Naturane. Se basa en los fundamentos de los sistemas de producción integrada e incorpora los requisitos de la norma internacional GlobalGap, que exigen la mayor parte de los supermercados europeos. La certificación Naturane permite comercializar los productos de los socios asegurando el desarrollo de una agricultura respetuosa con el medio ambiente. Además, incluye la trazabilidad como un aspecto fundamental, de modo que exista transparencia absoluta para que los clientes realicen los controles que consideren necesarios utilizando el sistema de codificación EAN128/EAN13. En definitiva, mediante la aplicación de Naturane se pretende conseguir fundamentalmente cuatro objetivos (Mir *et al.* 2002): a) seguridad alimentaria; b) desarrollar la producción integrada; c) asegurar el bienestar de los trabajadores; y d) conseguir productos de calidad.

Para cada producto se desarrolla un reglamento en el que se recogen todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos establecidos. Los agricultores que produzcan bajo estas condiciones deben cumplimentar las agendas Naturane o cuadernos de cultivo donde quedarán registradas todas sus acciones.

Además, Anecoop pretende ir un paso más allá, y realiza acciones de fomento de la producción ecológica entre sus cooperativas socias, de modo que pueda comercializarse de acuerdo con la normativa de producción ecológica (Reglamento CE/834/2007). En esta línea se ha iniciado el desarrollo de una marca propia, Bouquet Bio. La producción ecológica, si bien se encuentra todavía en niveles modestos, está teniendo incrementos importantes, estando cercana ya a las 5.000 t comercializadas.

#### 4.4. I+D+i

La preocupación de Anecoop por la I+D+i ha sido una constante desde su creación, lo que la llevó a contar con su propio campo de experiencias en 2001.

Ubicado en una finca de la localidad de Museros, a 25 km de Valencia, la Masía del Doctor dispone de un campo de experiencias de 20 hectáreas de cítricos, hortalizas, uva de mesa, frutales e invernaderos. En él se llevan a cabo trabajos de experimentación y demostración, último eslabón de la cadena de investigación, habiéndose convertido muchos de los proyectos de I+D+i en él desarrollados en realidades muy rentables para Anecoop y sus cooperativas socias.

Al mismo tiempo, Anecoop posee en régimen de copropiedad, un segundo Campo de Experiencias en la provincia de Almería, «Fundación Anecoop-UAL Almería». La actividad desarrollada en estos centros es complementada con la que tienen contratada con diversos centros de investigación y universidades nacionales e internacionales, en el ámbito del ensayo de nuevas variedades.

Anecoop invierte más de un millón de euros al año en I+D+i con objeto de mejorar los procesos, obtener unos calendarios de oferta más amplios, un mayor ajuste de la oferta a la demanda y para la adopción de medidas de seguridad alimentaria entre todas sus cooperativas asociadas.

No en vano, Anecoop cuenta ya con múltiples productos novedosos introducidos en el mercado con éxito. Tal es el caso del tomate de racimo, las nuevas variedades de caqui, como el Persimon, distintos tipos de lechuga, nectarinas, sandías sin pepitas, etc. Cabe destacar, por el éxito comercial, el liderazgo que han conseguido y las fuertes expectativas que han despertado tres productos:

- *La sandía sin pepitas*, con más de 20 años de vigencia y que le ha permitido a la cooperativa ser la firma líder mundial en comercialización de sandía.
- *El caqui Persimon*, que ha revolucionado la producción de toda una comarca y ha dado una alternativa de cultivo digna y con buena rentabilidad para el agricultor. Como señala Francisco Borrás:

«Hemos pasado de tener un producto altamente perecedero y con escasa vida comercial a otro que nos permite ampliar consumos y mercados. Esta campaña hemos comercializado 50 millones de kilogramos y todavía no hemos tocado techo».

- *La nueva mandarina Clemensoon*, la más temprana del mercado, mutación de la tradicional Oronules, producida por los socios de Anecoop y comercializada también en exclusiva. Se podrá comercializar

en la campaña 2012/2013, teniendo la empresa depositadas altas expectativas de rentabilidad por su capacidad de alargar el calendario comercial.

#### 4.5. Responsabilidad social corporativa

Según manifiestan los directivos de Anecoop, tradicionalmente han venido desarrollando políticas de responsabilidad social, si bien desde hace dos años se han decidido a ponerlo sobre el papel, elaborando una completa guía de responsabilidad social corporativa.

Para su elaboración siguen las directrices de la *Guía G3 del Global Reporting Initiative* (GRI). Asimismo, entre los indicadores se incluyen también los específicos del programa RSE.COOP para integrar los valores añadidos de las empresas de economía social. La memoria de la campaña 2010/11 cubre los requisitos del nivel B de aplicación de G3, lo que implica que cubre con las especificaciones asociadas al nivel B de G3 en cuanto a perfil, enfoque de gestión e indicadores de desarrollo. Al mismo tiempo, cubre los requisitos del nivel 2 del proyecto RSE.COOP, lo que supone que se informa de, al menos, un 75 % de los indicadores de Economía Social definidos, incorporando como mínimo un indicador de cada principio.

La responsabilidad social corporativa de Anecoop está basada en cuatro pilares:

- Fomentar la alimentación saludable en la sociedad mediante el consumo de frutas y verduras, especialmente en los niños.
- Garantizar la seguridad alimentaria de los productos comercializados.
- Respetar el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.
- Generar proyectos de economía social que mejoren el bienestar de los agricultores socios y de la sociedad en general.

#### 4.6. Formación

En línea con la mejora continua en los procesos, productos y servicios que Anecoop pretende conseguir, la formación de los actores implicados se convier-

te en una herramienta fundamental. En este sentido, se realizan actividades de formación tanto para trabajadores como para socios de las cooperativas.

En el primer caso, en la última campaña 2010/11, 124 trabajadores han realizado alguna actividad formativa, con una media de 32,7 horas de formación por trabajador, habiendo destinado algo más de 100.000 euros a estas actividades.

En relación con la formación a los socios, las acciones han consistido, en general, en jornadas o sesiones de carácter técnico, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos comercializados. Al finalizar las actividades formativas se realiza una encuesta para valorar la formación recibida.

## 5. Retos de futuro

Las perspectivas de futuro de Anecoop están condicionadas, al igual que para el resto del mundo empresarial, a corto y medio plazo por la gran crisis económica que estamos viviendo, la cual actúa como restricción que debe integrarse en el modelo de crecimiento que se quiera desarrollar.

Adicionalmente, el sector en el que Anecoop tiene centradas sus actividades, el hortofrutícola, convive con un condicionante muy importante que afecta también de manera clave a su actividad: el minifundismo. Este se da tanto a nivel productivo, por la escasa dimensión económica de los productores, como a nivel de confección, donde las empresas, muchas de ellas cooperativas, tampoco alcanzan los niveles necesarios para conseguir la rentabilidad mínima necesaria.

No obstante, pese a todo, Joan Mir, actual director general, se muestra optimista y ve unas buenas perspectivas de futuro basadas fundamentalmente en la favorable evolución de lo que constituye la razón de ser de la empresa, esto es, por un lado sus proveedores, y por otro sus clientes, ejerciendo Anecoop de nexo de unión entre ellos.

Así, para Joan Mir, el que Anecoop continúe siendo un ejemplo claro de éxito de gestión de base cooperativa, depende de que siga avanzando en los elementos que se han convertido en el sello de identidad de la entidad, claves de su evolución, entre los que destaca los siguientes:

- La formación de los recursos humanos, tanto de Anecoop como de las cooperativas socias y de sus consejos rectores. Es un elemento bási-

co para mejorar la gestión de las cooperativas, eliminar ineficiencias y, en definitiva, mejorar la situación de la empresa en la cadena de valor. Se trata de una línea ya iniciada por Anecoop que pretende consolidarse dados los excelentes resultados que están generando.

- La optimización de la cadena de valor.
- La optimización de la gestión, pues al continuar la presión sobre el precio, esta se convierte en el elemento determinante para mejorar los resultados empresariales y la renta del productor.
- Ampliar la presencia de Anecoop y sus productos en el mundo, profundizando la presencia en los países en los que ya actúa.
- Continuar apostando por la I+D+i, que ha sido clave y responsable de la situación preferente que ocupan muchos de los productos que integran la oferta actual de Anecoop, y gracias a los cuales se han saneado e incrementado las cuentas de resultados de muchas de sus cooperativas socias, y por tanto de sus socios productores. Recordemos que los productos comercializados que mejor aceptación han tenido en los mercados han sido fruto de la investigación llevada a cabo en los campos de experiencias de Anecoop (sandía sin pepitas, caqui Persimon, mandarina Clemenson). Además, si la innovación en ámbitos como la tecnología o los productos es importante, no lo es menos en la gestión, la cual si bien suele avanzar a un ritmo más lento en las empresas, permite obtener fuertes ventajas competitivas y mejorar la posición de la empresa en el sector.

Continuar potenciando una estrecha relación de Anecoop con los cuadros directivos y consejos rectores de sus cooperativas socias, para que hagan suyo el proyecto de Anecoop. No en vano, este sentimiento de integración, de pertenencia a la misma causa común, es el responsable de que sean aceptadas e impulsadas muchas de las reformas estructurales en las cooperativas, claves para optimizar la gestión a distintos niveles.

En definitiva, se trata de que las cooperativas cobren un mayor protagonismo en Anecoop, pero responsabilizándose al mismo tiempo de la mejora continua de sus procesos. Debe poderse llegar a unir a la cooperativa con el cliente, haciéndolos corresponsables de la marcha del negocio. Con este objeto, desde Anecoop se va a dar continuidad a este modelo:

- Integrando a los directivos de las cooperativas en Anecoop.
- Intentando que las cooperativas hagan suyas las estrategias de Anecoop.
- Participando en los Consejos Rectores de las cooperativas, dándoles asistencia y potenciando que Anecoop sea vista por ellos como un apoyo y no como una competencia.

En relación con el modelo organizativo y la estructura futura de la entidad, Joan Mir ve como un escenario probable que continúen los procesos de integración entre algunas de sus cooperativas socias para alcanzar la dimensión más eficiente. Sería interesante que en unos años sean 50, y no 79, las cooperativas socias de Anecoop, y que su mayor capacidad las haga tener una producción de 800.000 t, y no de 650.000 t como tienen en la actualidad.

## Referencias bibliográficas

- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2008): *ANECOOP abrirá en septiembre una nueva oficina de representación en Moscú*. Julio-agosto.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2008): *ANECOOP apuesta por el proyecto UNICOO para unificar los sistemas informáticos de sus cooperativas*. Julio-agosto.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2008): *ANECOOP presenta su «Tranvía Bouquet» en Praga*. Septiembre.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2009): *ANECOOP impulsa nuevas líneas estratégicas de integración para afrontar su futuro*. Mayo.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2010): *La Fundación Ruralcaja y ANECOOP lideran un proyecto para investigar el genoma de los cítricos*. Febrero.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2010): *ANECOOP es una oportunidad para las cooperativas aunque no la aprovechen suficiente*. Diciembre.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2010): *ANECOOP es un verdadero motivo de orgullo para la agricultura española*. Diciembre.
- AGRICULTURA Y COOPERACIÓN (2012): *ANECOOP y Sage firman un acuerdo de colaboración en gestión global*. Febrero.

- ANECOOP. *Reglamento de Régimen Interior*. Grupo Empresarial Cooperativo ANECOOP.
- COOPERATIVAS AGRARIAS (1995): «Anecoop S. Coop.»; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (19)extraordinario; pp. 79-100.
- FONT DE MORA, L. (1998): «ANECOOP y Sunkist: dos cooperativas líderes en aproximación»; *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (30); pp. 35-52.
- FONT DE MORA, L. (2003): «ANECOOP, primera empresa hortofrutícola del mediterráneo»; en *Revista Valenciana de Economía y Hacienda* (7); pp. 170-197.
- MIR, J.; ORIHUEL, B. y VILANOVA, M. (2002): «Seguridad alimentaria en ANECOOP. Trazabilidad y 'Naturane'»; en *Distribución y Consumo* (62).
- PLANELL, J. M. (1993): «Comercialización de frutas y hortalizas. El desarrollo del modelo 'ANECOOP'»; en *Distribución y Consumo* (11, 91).
- VIDA RURAL (2001): «ANECOOP: el gigante cooperativo español celebra sus bodas de plata». Octubre.
- VIDA RURAL (2001): «Naturane: el sistema de producción integrada de ANECOOP». Diciembre.



# Hojiblanca SCA

## Un ejemplo de integración\*

*Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado*  
Universidad de Jaén

### 1. Presentación de Hojiblanca SCA

Hojiblanca es la principal cooperativa agroalimentaria andaluza y, en el contexto nacional, la primera del sector del aceite de oliva y la cuarta agroalimentaria (Hojiblanca, 2011). Con sede social en Antequera (Málaga), Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, es una cooperativa de segundo grado que se dedica a la comercialización de aceite de oliva y aceituna de mesa, fundamentalmente. Apareció con una gran misión: ser líder del sector en la concentración y comercialización de los aceites de oliva a granel de las cooperativas asociadas, debido a la necesidad de incrementar el poder de negociación frente a la distribución.

En la actualidad, cuenta con 98 cooperativas oleícolas ubicadas en Andalucía (en las provincias de Jaén, Córdoba, Málaga, Sevilla, Cádiz y Granada), Castilla-La Mancha (Ciudad Real) y Extremadura (Badajoz). De estas, 94 son aceiteras y 22 se dedican a la aceituna de mesa (18 tienen las dos actividades). Además, cuenta con una sección de suministros y servicios en la que encontramos 107 sociedades, la mayoría de ellas inscritas en las secciones de aceite y aceituna de mesa. Son cada vez más las que se asocian por primera vez incrementando así el poder del grupo. Recientemente, han creado la sección ganadera, que la componen, por ahora, 3 sociedades cooperativas, pero que tiene una gran expectativa de crecimiento.

En definitiva, Hojiblanca integra a 55.000 familias de socios olivareros que cultivan 50 millones de árboles en 400.000 hectáreas de olivar. Esto, unido a una producción media anual de 180.000 toneladas de aceite de oliva virgen y 65.000 toneladas de aceitunas de mesa hacen que el Grupo Hojiblanca sea el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa.

---

\* Los autores agradecen a José Moreno, presidente de Hojiblanca SCA, a Antonio Luque y a Esteban Carnero su atención y las facilidades que han ofrecido para obtener toda la información que les requerimos.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Hojiblanca**

	 Ctra. de Córdoba s/n 29200 Antequera (Málaga) www.hojiblanca.es	
107 cooperativas que agrupan 55.000 socios	450 millones de euros de facturación	Vende en 54 países

En la Tabla 1 podemos encontrar los datos más relevantes de esta entidad referidos a su actividad principal (aceite de oliva y aceituna de mesa), donde se puede apreciar el gran crecimiento que ha experimentado en los últimos años.

**Tabla 1. Evolución de las secciones principales: aceite y aceituna de mesa**

Concepto	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	Estimación 2013
Producción de aceite (t)	97.332	126.505	182.985	172.832	244.000	300.000
Producción de aceituna de mesa (t)	38.500	42.070	41.140	46.839	67.000	90.000
Cooperativas aceiteras (unidades)	47	66	71	91	98	120
Entamadoras (unidades)	15	15	16	16	22	30
Agricultores (unidades)	24.000	30.000	50.000	51.000	55.000	100.000
Hectáreas	80.000	200.000	325.000	350.000	400.000	500.000

Fuente: elaboración propia a partir de la información ofrecida por Hojiblanca.

## 2. Su historia

Hojiblanca es el resultado de la unión de 8 cooperativas de segundo grado que se fueron integrando a lo largo del tiempo. El origen de las numerosas integraciones lo encontramos en el año 2003, cuando Cordoliva (que se creó en 1980) y Oleícola Hojiblanca de Málaga (que se creó en 1987) decidieron fusionarse para dar lugar a Hojiblanca SCA de segundo grado, cuyo fin principal era la comercialización de las producciones de aceite de oliva de sus socios. Esta estrategia de crecimiento empresarial utilizando las fusiones tenía sentido entonces y ahora, debido a que las empresas que están más próximas

al consumidor en la cadena agroalimentaria detentan el poder de negociación en el sector. Actualmente son 4 las empresas de distribución minorista que venden más del 60 % de los productos agroalimentarios en España, mientras que son más de 1.700 las almazaras las existentes en nuestro país. Por esto, el poder de negociación se concentra en la distribución.

En 2005, se fusiona con Acorsa, dedicada a la fabricación de aceitunas de mesa. Del resultado de esta fusión nació una nueva sección: Sección de Aceituna de Mesa. Aquí se inició la estrategia de diversificación de la entidad puesto que una parte importante de las sinergias empresariales se obtiene de la complementariedad de la gama de productos que aportan las cooperativas integradas.

En 2006 se realiza otra nueva fusión con las cooperativas Agromálaga y Agrocórdoba, que será el germen de la Sección de Servicios y Suministros. Posteriormente, en 2008 y 2010 respectivamente, se fusionaron con Sumicoop (operaba en Cádiz y Sevilla) y Sierra Norte de Sevilla, hecho que consolidó esta sección.

En el año 2011 el grupo tenía cooperativas con sección ganadera, que a través de Agropecuaria del Sur llevaban a cabo su actividad. Finalmente, esta última se integró en el grupo, diversificando aún más la actividad con la creación de esta nueva sección.

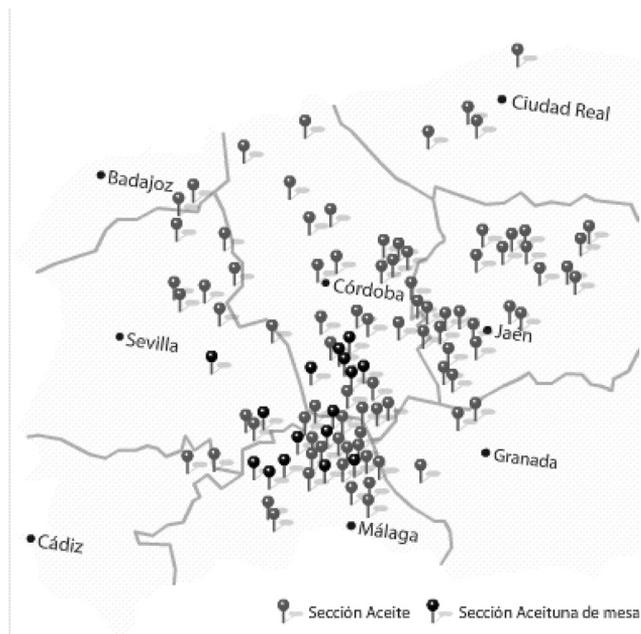
En todo ese camino, pero sobre todo a partir del año 2009, se producen integraciones de muchas cooperativas de primer grado de Jaén y de Ciudad Real a título individual, aunque no se han producido integraciones de grupos aceiteros ya establecidos en esas provincias.

Pero la actividad integradora no cesa. Así, en el año 2012, Hojiblanca SCA ha constituido junto con Moreno SA, al 50 %, una nueva empresa, MUSA SA, con el objeto de potenciar la comercialización de sus productos.

Hojiblanca no quiere dejar de crecer. Entiende que, en la mayor dimensión y en la diversificación de la actividad, se encuentra el poder de negociación con la distribución y, por tanto, intentará intensificar su crecimiento empresarial.

El resultado actual es que cuenta con 94 cooperativas en la sección de aceite, 22 en la de aceituna de mesa, 3 en la ganadera y 107 en la de suministros. Estas cooperativas se encuentran distribuidas entre las provincias de Jaén, Córdoba, Sevilla, Málaga, Cádiz, Granada, Ciudad Real y Badajoz (Figura 2).

**Figura 2. Distribución geográfica de las cooperativas asociadas a Hojiblanca SCA**



A modo de resumen, la sucesión de los principales hitos históricos que han ido conformando Hojiblanca SCA aparecen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Principales hitos históricos en la evolución de Hojiblanca SCA**

Año	Fusión y actividad
2003	Fusión entre Cordoliva y Oleícola Hojiblanca de Málaga para dar lugar a Hojiblanca SCA.
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusión de Hojiblanca con Acorsa. Se crea la Sección de Aceituna de Mesa.</li> <li>Fusión con Agromálaga (germen de la Sección de Servicios y Suministros).</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusión de Hojiblanca y Agrocórdoba. Se refuerza la Sección de Servicios y Suministros.</li> <li>Incorporación de las primeras cooperativas sevillanas.</li> </ul>
2007	Alianza con Cargill, constitución de Mercaóleo para envasar aceites de oliva a la distribución.
2008	Fusión con Sumicoop. Se consolida la Sección de Servicios y Suministros.
2009	Incorporación de cooperativas de Jaén y Ciudad Real.
2010	Fusión con Sierra Norte de Sevilla. Se integra en la sección de suministros.
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de instalaciones en Jaén (instalaciones del Grupo en Guarromán, donde ya está funcionando la bodega de graneles).</li> <li>Se crea la sección ganadera con la fusión de Agropecuaria de Sur.</li> </ul>
2012	Constitución de MUSA SA junto a Moreno SA (diversificación de la actividad incorporando otra variedad de vinos y salsas).

Fuente: elaboración propia a partir de la información ofrecida por Hojiblanca.

### 3. Estructura del grupo empresarial

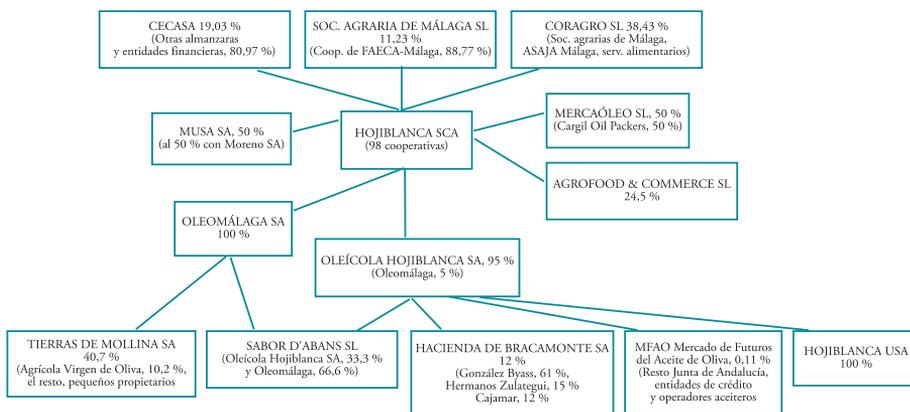
El grupo empresarial que ha ido creando Hojiblanca SCA se ha consolidado año tras año. Así, en el año 2011 participa como socio mayoritario en otras empresas relacionadas con su actividad. Propiedad de Hojiblanca SCA, la principal, es Oleícola Hojiblanca SA, que se encarga de comercializar todos los aceites y aceitunas envasados. Por su parte, a través de Oleomalaga, participa en la comercialización de vinos Tierras de Mollina SA. También es propietaria del 100 % de Hojiblanca USA (antes Acorsa USA), para comercializar en Estados Unidos todos los productos envasados. Por otra parte, participa en la correduría de seguros Coragro SL. Cabe destacar también la alianza al 50 % con Cargill para envasar aceites de oliva para la distribución; la empresa se denomina Mercaóleo SL. En el año 2012 aparece otra nueva alianza con Moreno SA, denominada Musa SA, en la que Hojiblanca participa de nuevo al 50 %, y se crea para comercializar aceites, una nueva gama de vinos y salsas.

Además, Hojiblanca SCA participa en otras sociedades pero de manera minoritaria. Por ejemplo, en la sociedad cooperativa oleícola el Tejar participa para el aprovechamiento integral de los subproductos del olivar. A su participación se le sumaría el porcentaje de capital que detentan todas las cooperativas asociadas al grupo. Por otra parte, participa en un grupo de entidades financieras (Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito; Caja Rural de Córdoba, SCA de Crédito), a través también del capital aportado por las cooperativas que se integran en ella. Finalmente, el grupo empresarial lo termina de conformar la participación que Hojiblanca tiene en varias sociedades cooperativas de primer grado (SCA Agropecuaria Ntra. Sra. de Los Remedios de Antequera, SCA Olivarera de Lucena y SCA Olivarera La Purísima de Archidona) con el fin de utilizar los servicios de molturación para sus plantaciones propias, así como otros servicios, especialmente los de suministro de gasóleos.

Con el grupo empresarial, Hojiblanca SCA ha conseguido, fundamentalmente, acercarse al consumidor, adoptando actividades que antes no realizaba como son el envasado y la comercialización. En el ámbito de la integración política, destacamos su pertenencia a ASEMESA (Asociación Española de Exportadores de Aceituna de Mesa) y su inscripción en el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Montoro-Adamuz y en el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Antequera.

En la Figura 3 se puede apreciar la estructura empresarial del grupo y en la Tabla 3 las actividades que desempeña cada sociedad.

**Figura 3. Organigrama de la participación de Hojiblanca SCA en el grupo empresarial**



Fuente: elaboración propia a partir de la información ofrecida por Hojiblanca.

**Tabla 3. Porcentajes de participación y actividades de las alianzas de Hojiblanca SCA**

Entidad participada	Objeto social	Participación (%)
Oleícola Hojiblanca SA	Comercialización de todos los aceites y aceitunas envasados	95,0
Oleomálaga SA	Comercialización de vinos Tierras de Mollina SA	100,0
Mercaóleo SL	Envasado de aceites de oliva para la distribución	50,0
Coragro SL	Correduría de seguros	38,4
Sociedades Agrarias de Málaga SL	Compraventa y arrendamiento de bienes inmuebles e impartición de cursos de formación y asesoramiento para las sociedades cooperativas agrarias y socios de las mismas	11,2
Agrofood & Commerce SL	Producción, transformación y comercialización de cereales, fruta fresca, frutos secos, aceitunas y oleaginosas, de todas clases, así como cualquier otra clase de actividades agrarias	24,5
Hojiblanca USA	Productos alimenticios al por mayor: envasados o enlatados en EEUU	100,0
Compañía Española de Comercialización de Aceites SA (CECASA)	Comercialización de aceite de oliva	19,0
ACYCO	Fabricación de aceituna de mesa	99,9
MUSA SA	Comercialización de salsas, aceite de oliva y vinos	50,0

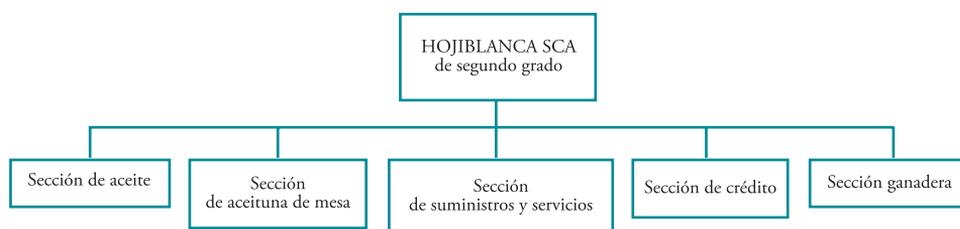
Fuente: elaboración propia a partir de la información ofrecida por Hojiblanca.

## 4. Organización de su estructura interna

### 4.1. Las secciones y su funcionamiento

Hojiblanca SCA se subdivide en varias secciones (Figura 4). Aunque la sección de aceite es la más importante, la de aceituna de mesa, suministros y la ganadera van cobrando cada vez más protagonismo. Cada sección funciona de forma independiente, teniendo cada una de ellas plena autonomía y soportando sus gastos. A continuación se analiza cada una de ellas.

Figura 4. Secciones de Hojiblanca SCA



Fuente: elaboración propia.

### Sección de Aceite de Oliva

Hojiblanca nació con la misión de comercializar en común los aceites a granel de sus cooperativas asociadas. Si bien, las dos primeras entidades que se integraron, Cordoliva y Hojiblanca Málaga, tenían sus propias marcas para aceites envasados, unos años después de su fusión se dieron cuenta de la necesidad de comercializar en común también el envasado. Con ello, se hace una renuncia a las marcas locales y aparece «Hojiblanca», eliminando la competencia propia interna en envasado de las cooperativas asociadas. Este acuerdo se presentó el 3 de abril de 2007 y desde ese año pasó a venderse en común todo el aceite a granel y el envasado que producían las cooperativas asociadas.

Pero en el año 2009 empezaron a aparecer problemas relacionados con los bajos precios del aceite en el mercado, lo que provocó que muchas empresas que solicitaban la integración se negaban a dejar en manos de Hojiblanca su sección de envasados. Para solventar este problema y poder crecer en esta sección, Hojiblanca decide crear un nuevo socio «exclusivamente para la venta del aceite a granel».

Por tanto, en esta sección conviven dos tipos de socios: las almazaras que venden a través de Hojiblanca toda su producción y aquellas que solo venden sus graneles. El resultado es que, actualmente, dos tercios de las entidades asociadas venden toda su producción a través de Hojiblanca y un tercio solo los graneles.

Hojiblanca establece dos criterios para que una cooperativa o grupo se integre en esta sección: uno de ellos es económico y el otro es una filosofía de actuación. En cuanto al económico, depende del volumen que incorporen. Así, nos indican que no han cambiado el criterio desde 1987 y que una entidad que quiera entrar debe aportar «7 pesetas» por kilo de aceite en el caso en que comercialice solo graneles y «25 pesetas» por kilo si comercializa tanto graneles como envasados. Además, ofrecen un plazo de 5 años para poder hacer el pago total, por lo que se le facilita la inversión de entrada al nuevo socio. Con el criterio «cultural» aluden al hecho del convencimiento de la necesidad de la integración para la comercialización conjunta, ya que con la unión se pueden conseguir mejores resultados que separados y las nuevas entidades deben estar convencidas de ello.

### **Sección de Aceituna de Mesa**

La sección de aceitunas de mesa, como hemos indicado anteriormente, nace de la fusión con Acorsa. Comenzaron con seis sociedades cooperativas que procesaban 20 millones de kilos de aceitunas. En la actualidad están integradas 22 cooperativas que procesan 67 millones de kilos. En esta sección se ha incrementado enormemente la actividad y sus resultados, lo que, según representantes de la cooperativa, «ha originado que la gente confíe en nosotros». Además, en el caso de la aceituna de mesa el proceso está mucho más desarrollado, puesto que prácticamente todo se vende envasado y con destino a los mercados internacionales.

Esta sección cuenta con plantas entamadoras, de manera que las cooperativas integradas pueden optar por su utilización o no. De hecho, a muchas de las cooperativas que se han integrado en los últimos tiempos les resulta más barato no invertir en entamadoras y usar este servicio de Hojiblanca. Las aportaciones iniciales para entrar en esta sección son de 130 pesetas por kilo de aceituna si usan entamadotas, y el ya comentado «criterio cultural».

## Sección de Suministros y Servicios

Esta sección aparece en 2005 de la fusión con Agromálaga. De 2006 hasta 2010 se fortalece esta actividad con nuevas fusiones: Agrocórdoba, Sumicoop y Sierra Norte de Sevilla.

El objetivo era la compra y venta en común de productos fitosanitarios y abonos, pero la actividad ha ido evolucionando hacia otras líneas de productos/servicios al socio, «puesto que el volumen de socios lo permite».

Estas actividades se concretan en:

- *Servicio de reparación de maquinaria oleotécnica.* Disponen de sus propios técnicos que se desplazan a las cooperativas que así lo solicitan para reparar la maquinaria sea cual sea la marca de la misma. El ahorro de costes es evidente y es un servicio cada vez más demandado.
- *Departamento técnico agrícola* que informa y asesora al socio en el campo y a las almazaras para conseguir mayores calidades en la producción.
- Conseguir calidad en los aceites es un tema prioritario para Hojiblanca. Por ello, en esta sección se le ofrece a los socios servicios de *laboratorio* para analizar tanto aceites como rendimientos de aceitunas.
- Servicios a los socios que van más allá del abaratamiento de los *inputs* agrícolas. Nos indicaron en ese sentido expresamente que «nuestros socios son consumidores y hay enormes posibilidades de actuación en este ámbito». Entre los servicios que ofrecen están:
  - *Tiendas propias* (no están implantadas en todas las cooperativas aún).
  - *Acuerdos con proveedores de seguros y telefonía móvil.* Ejemplo de implantación de telefonía móvil es el caso de Villanueva del Trabuco, municipio que tiene 5.000 líneas, 2.000 de ellas gestionadas a través de la cooperativa. La oferta de esta clase de servicios tiene aún mucho recorrido y hay otros sectores que están siendo explorados, como por ejemplo el mercado libre de electricidad.

## Sección Ganadera

La sección ganadera surge en 2011 de la fusión con Agropecuaria del Sur SCA. Es importante resaltar que con esta nueva sección se incorpora una actividad totalmente distinta y alejada del sector al que siempre han pertenecido. De esta forma la cooperativa diversifica su actividad con el objetivo de convertirse en una gran cooperativa agroalimentaria capaz de responder a los retos que tienen que afrontar los agricultores y ganaderos, al tiempo que buscan sinergias comerciales y estructurales.

Agropecuaria del Sur SCA de segundo grado hasta la fusión, integraba a 7.000 socios ganaderos de toda Andalucía.

La actividad de esta sección se centra en tres líneas de trabajo:

- Comercialización en común de animales vivos (porcino blanco).
- Compra en común de materias primas para la fabricación de piensos.
- Actividad de compra y venta de productos zoonosanitarios.

En el año 2010, la sección de ganado vendió 155.000 animales, centrándose fundamentalmente en los de cebo y hembras reproductoras. También se centralizan las compras de materias primas (250.000 t en 2011) para fabricar piensos y de esta forma beneficiar a los socios con precios más competitivos en *inputs*. La última de las actividades relacionadas es la que se encarga de gestionar 14 farmacias veterinarias ubicadas en Andalucía, y también se retiran residuos farmacéuticos. En 2010 se facturaron 9 millones de euros (M€) en esta última actividad. Además, se realizan otras actividades, como controles de calidad en laboratorios propios.

## Sección de Crédito

Finalmente, la actividad de la sección de crédito se dirige únicamente a las empresas que componen el grupo, no a las personas físicas que componen cada una de esas entidades. Por tanto, es una actividad entre empresas que se centra básicamente en negociar préstamos o anticipos, siempre que lo soliciten las cooperativas, puesto que no hay obligatoriedad en el uso de esta sección.

## **4.2. Los órganos sociales**

En Hojiblanca SCA el máximo órgano social de la cooperativa es la Asamblea de Socios, que se reúne una vez al año y en el que están representadas todas las cooperativas asociadas. Además, cuenta con otros órganos de gobierno, como son el Consejo Rector, las Juntas de Socios de Sección y la Comisión Ejecutiva.

El Consejo Rector es otro órgano democrático formado por 65 representantes y, aunque sea muy numeroso, se pretende que las sociedades cooperativas se sientan en todo momento informadas y partícipes de las decisiones adoptadas. Lo conforman miembros de las cooperativas que comercializan todo (graneles y envasado) y representantes de las diferentes secciones (suministros, aceitunas de mesa y ganadera). Se compone de 1 presidente, 4 vicepresidentes (uno por sección), el secretario, el tesorero, y el resto son vocales.

Aunque cada sección lleva a cabo la toma de decisiones en sus respectivos órganos de gobierno, denominados Juntas de Socios de Sección, estas se presentan al Consejo Rector y a la Asamblea General.

Finalmente, está la Comisión Ejecutiva, que es la encargada de analizar y preparar temas específicos que se le encomienda, como por ejemplo proyectos de compra de marca, proyectos de fusión, de internacionalización, etc. Se encargan de presentarlos a los diferentes órganos de gobierno. Este órgano es mucho más reducido y está formado por 10 socios liderados por un presidente.

## **4.3. La estructura profesionalizada**

Toda esta actividad está apoyada directamente por 425 profesionales que conforman la estructura empresarial de Hojiblanca SCA.

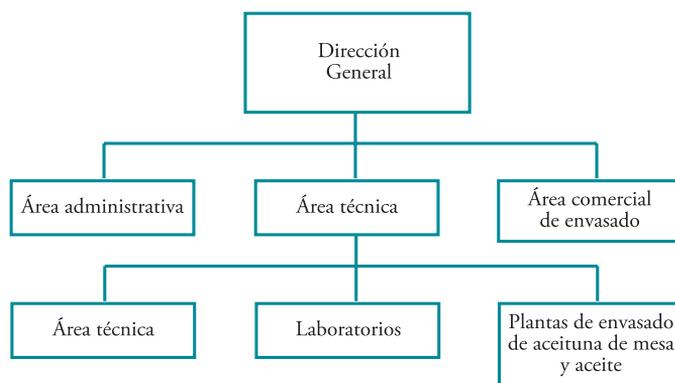
Los precursores de Hojiblanca entendían que «había que hacer una empresa fuerte con profesionales y capaz de ser autónoma financieramente hablando», por lo que una de las misiones fue la de capitalizar a la empresa (hoy en día cuentan con unos fondos propios que rondan los 40 M€). Por otro lado, se instauró como norma el contratar a profesionales en cada ámbito de actividad.

Las sociedades cooperativas integradas en Hojiblanca tienen la misión de la producción, en la que pueden ser ayudados por técnicos de Hojiblanca para conseguir mayor calidad en los productos obtenidos. Una vez fabricado el producto es Hojiblanca la que lleva a cabo las actividades de envasado y co-

mercialización. Por ejemplo, cuando una cooperativa tiene un depósito lleno de aceite se extrae una muestra, se precinta el depósito y Hojiblanca se hace cargo del resto de actividades: definir qué tipo de aceite tiene ese depósito, decidir si se envasa o se dedica a la venta a granel y comercializarlo. Por supuesto, los precios que perciben las cooperativas van en función de la calidad del producto que fabrican y están en constante proceso de cambio para conseguir que sean mayores dichas calidades.

Las secciones de aceite y aceituna de mesa comparten el mismo organigrama (Figura 5). Disponen de una dirección general de la que dependen tres áreas: la administrativa, encargada de toda la documentación y de los procesos económicos; la técnica, compuesta por los profesionales encargados del asesoramiento a las sociedades cooperativas y de la prestación de servicios a las mismas, así como de las plantas de envasado; y, por último, la comercial, que se encarga de la venta de todos los productos de la empresa.

**Figura 5. Organigrama empresarial de las secciones de aceite y aceituna de mesa de Hojiblanca SCA**



Fuente: elaboración propia.

Además, dentro de la sección de suministros se aprecian dos partes, el área de producción y el área comercial. Finalmente en la sección ganadera, que funciona de forma independiente al igual que la de suministros, destacan el laboratorio, el servicio veterinario y el área administrativa comercial.

## 5. Productos y marcas

Hojiblanca, como mayor productor mundial, puede ofrecer en la sección de aceites productos de todo tipo (amargos, dulces, picantes, suaves, etc.) y procedentes de una amplia variedad de aceitunas, destacando la picual y hojiblanca, tanto envasados como a granel. Además, cuentan con aceites vírgenes extras amparados por denominaciones de origen y aceites de oliva ecológicos. Todos ellos se envasan y comercializan bajo las marcas Cordoliva, Hojiblanca, Torcaoliva, Acorsa, Biocordoliva (para ecológicos) y Olivabella, esta última dedicada a la exportación. Además, en sus tiendas propias ofrecen la marca Dcoop.

En aceitunas de mesa trabajan principalmente con la variedad hojiblanca, aunque cuentan con otro tipo de aceitunas como la manzanilla. La forma de preparación es diversa: rellenas, en gajos, negras enteras y deshuesadas, entre otras. Las aceitunas de mesa se envasan bajo las marcas Acorsa y Hojiblanca y la marca para los productos ganaderos es Dcoop.

Comercializan también vinagres, aunque no los fabrican, porque en el canal HORECA los proveedores del aceite también deben suministrarlos. Finalmente, a través de la sección ganadera, además de vender animales vivos, pretenden ampliar la gama de productos. También comercializan vino, puesto que una de sus cooperativas lo producía y decidieron diversificar los productos para obtener economías de escala. A partir del 2012 han ampliado las gamas de vinos y salsas a través de MUSA SA.

Figura 6. Productos y marcas



Fuente: Hojiblanca.

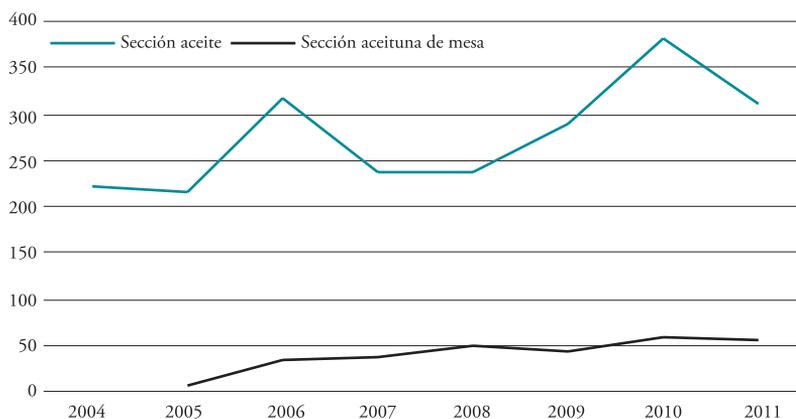
## 6. Comercialización e internacionalización

Con las decisiones tomadas en el pasado, Hojiblanca SCA consiguió facturar en 2011, 450 M€. En el Gráfico 1 podemos observar el incremento que ha experimentado la facturación de las dos secciones principales en los últimos ocho años.

Las variaciones que se observa en cuanto a la facturación, tanto de aceite como de aceitunas, depende de tres factores fundamentalmente: de la mayor o menor cosecha de la campaña, del precio del producto y de la no coincidencia entre cierre fiscal y campaña.

En España, Hojiblanca cuenta con aceite ecológico que se envasa con la marca Biocordoliva, aunque en cantidades reducidas. Está inscrita en las denominaciones de origen Antequera y Montoro-Adamuz, y venden no solo a la distribución española sino también a mercados extranjeros, aunque todavía en cantidades modestas.

**Gráfico 1. Evolución de la facturación por secciones. En millones de euros**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por Hojiblanca.

En la distribución organizada española, y refiriéndonos a los aceites de oliva convencionales, están posicionados con sus marcas en nueve de los diez principales operadores con presencia en todo el país (Carrefour, Mercadona, Eroski, Auchan, El Corte Inglés, Makro, Día, Ahorramás y El Árbol). También son capaces de vender una parte importante en sus propias instalaciones y están avanzando en el canal HORECA.

Hojiblanca vende tanto aceite envasado como a granel. En el año 2009, el mercado exterior alcanzó el 34,34 % de su facturación y en el año 2010 llegó a alcanzar el 70 %, comercializando sus productos en 54 países. Cifras que confirman el esfuerzo en internacionalización que está realizando la entidad (Figura 7).

**Figura 7. Destino de la exportaciones de Hojiblanca SCA**



En la Tabla 4 se pueden observar los países a los que exporta Hojiblanca, diferenciados por productos.

**Tabla 4. Destino de las exportaciones por productos envasados**

País	Aceite	Aceituna	Vino	País	Aceite	Aceituna	Vino
Alemania				China			
Andorra				Em. Árabes Unidos			
Austria				Filipinas			
Bélgica				India			
Bulgaria				Israel			
Dinamarca				Japón			
Eslovaquia				Kuwait			
Eslovenia				Omán			
Finlandia				Paquistán			
Francia				Singapur			
Grecia				Taiwán			
Hungría				Brasil			
Irlanda				Canadá			
Is. Canal				Colombia			
Italia				Chile			
Noruega				EEUU			
Países Bajos				México			
Polonia				Perú			
Portugal				Rep. Dominicana			
Reino Unido				Uruguay			
Rep. Checa				Venezuela			
Rumanía				Kenia			
Suecia				Nigeria			
Suiza				Senegal			
Arabia Saudí				Sudáfrica			
Baréin				Australia			
Catar				Polinesia Francesa			

Fuente: *Informe Anual 2010*, Grupo Hojiblanca (2011).

## 7. Pasado, presente y futuro

En el pasado se han encontrado algunas limitaciones y dificultades. Para lograr consolidar integraciones y fusiones la empresa ha tenido que afrontar el obstáculo de la existencia de múltiples leyes de cooperativas que impedían la integración si se trataban de sociedades con sede en distintas comunidades autónomas. De hecho, esta circunstancia es algo que les ha llevado a generar otro tipo de empresas no cooperativas.

Por otra parte, hasta hace muy pocos años nos indicaron que no había habido un «discurso oficial político de integración», sino todo lo contrario, ya que la Administración daba ayudas para creación de nuevas cooperativas en vez de subvenciones a la fusión, lo que ha perjudicado al sector. Por otra parte, ser una gran empresa, aunque esté formada por otras muy pequeñas, ha impedido a Hojiblanca obtener multitud de ayudas, perjudicando a los socios.

Los dirigentes de las cooperativa vieron en los años 80 la necesidad de empezar a integrarse y crear estructuras mayores al fusionarse con otras años después. Consideran que una de las dificultades de otros grupos cooperativos han sido las facilidades que se les daba a los socios para operar dentro o fuera del grupo, lo que generaba competencia entre ellos mismos. «Esto no sucede en Hojiblanca». Cada socio lo tiene claro al respecto y desde la empresa se indica que «aún no se ha ido ninguno, pero es porque la fusión y la integración está dando resultados».

El éxito que han obtenido hasta ahora entienden que se debe a la confianza, a la transparencia en la gestión, al cumplimiento de las normas, a la participación y al cumplimiento de lo acordado.

Tienen claro que el futuro pasa por:

- Seguir creciendo integrando tanto a cooperativas individuales como a grupos.
- Diversificar su actividad.
- Ser líderes en el sector y no solo en la facturación.

Pero finalmente, hacen una reflexión mirando hacia adelante:

«Somos el primer grupo agroalimentario andaluz y el cuarto de España, pero si miramos a las grandes cooperativas europeas vemos que no somos nada. Nos queda un largo trabajo por hacer».

## Referencias bibliográficas

- GRUPO HOJIBLANCA (2011): *Informe anual 2010*. Málaga, Hojiblanca.
- HOJIBLANCA (2011): «HOJIBLANCA ocupa el cuarto puesto en el *ranking* de cooperativas agrarias españolas»; en *Hojiblanca* (52, 4).
- PARRAS ROSA, M. (2008): «Marketing del aceite de oliva»; en CUBILLO PINILLA, J. M. y CERVIÑO FERNÁNDEZ, J., coord.: *Marketing Sectorial*. Madrid, ESIC; pp. 255-284.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2011): «Authentrex: Cómo emprender desde la nada cuando la tecnología se une al turismo»; en *Manual de casos sobre creación de empresas en España*. Madrid, McGraw-Hill; pp. 85-94.
- WACRA (*The World Association for Case Method Research & Application*) (2012): *Advancing the Use of the Case Method and Other Interactive Methodologies in Teaching, Training and Planning*. Disponible en <http://www.wacra.org>.

José A. Gómez-Limón, J. Vicente Fruet Cardozo y Amalia Hidalgo Fernández

Universidad de Córdoba

### 1. COVAP hoy: cifras y hechos

La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP) es en la actualidad, con unas ventas de 322 millones de euros (M€) en 2011, la cooperativa agraria de primer grado más grande de España por volumen de facturación. Dentro del *ranking* de grupos cooperativos, ocupa el quinto puesto, tan solo detrás de Coren, Agropecuaria de Navarra, Anecoop y Hojiblanca.

La sede social de la cooperativa se ubica en Pozoblanco, capital de la comarca de Los Pedroches (Córdoba). No obstante, la base territorial de su actividad productiva no se limita al ámbito municipal ni comarcal, integrando a 15.045 socios. De ellos, 7.000 son socios ordinarios (4.500 con actividad en la cooperativa y el resto son inactivos, jubilados en su mayor parte), y los 8.000 restantes son socios colaboradores.

Las explotaciones ganaderas de sus socios se encuentran localizadas en las comarcas del Guadiato (Córdoba), Valle de la Serena (Badajoz) y Valle de Alcuía (Ciudad Real). En conjunto, esta masa social reúne 30.000 cabezas de vacuno de leche, 20.000 animales bovinos de carne, 75.000 cabezas de porcino ibérico y 150.000 unidades de ovino, configurándose como el primer complejo ganadero del país.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de COVAP**

	 <p>Calle Mayor, 56 14400 Pozoblanco (Córdoba) <a href="http://www.covap.es">www.covap.es</a></p>	
<p>Agrupación a 15.045 socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 322 millones de euros de facturación</li> <li>• 557 empleos directos</li> </ul>	<p>Vende en 30 países</p>

\* Los autores agradecen a Ricardo Delgado Vizcaíno, presidente de COVAP, la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

Dado el espíritu de servicio a sus socios, COVAP se ha preocupado desde sus inicios por incrementar el valor añadido a los productos ganaderos de sus explotaciones a través de la transformación y distribución. Así, cabe diferenciar tres grandes líneas de negocio de la cooperativa (Gráfico 1). La primera es la de productos lácteos (leche, mantequilla, nata y quesos), que supuso en 2011 una facturación de 171 M€ (137 M€ en 2010), que ha significado el 53 % del total de las ventas. Le sigue por orden de importancia la línea de alimentación animal, con un volumen de negocio de 85 M€ (72 M€ el año anterior), que ha supuesto el 26 % del total de la cooperativa. La tercera línea por su importe de venta es la de productos cárnicos (de cerdo ibérico, ovino y vacuno), con un volumen de negocio de 72 M€ (igual que en 2010), el 22 % del total. Dentro de esta línea destacan los elaborados de ibérico, que concentran 29,7 M€ de la facturación. El resto de las ventas, que no llegan al 2 % (6 M€), se deben a otras actividades menos relevantes cuantitativamente, entre las que cabe destacar la fabricación de platos preparados y la comercialización de lana.

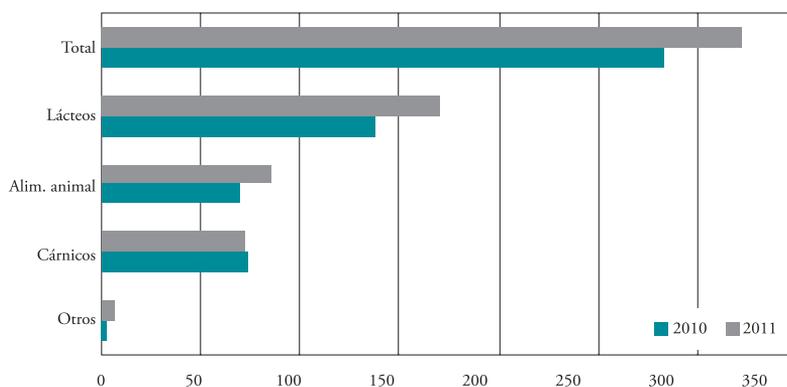
Al objeto de desarrollar toda su actividad agroindustrial y comercial, COVAP cuenta con diversas instalaciones especializadas que están dotadas con la más moderna tecnología: una industria láctea, en la que en 2011 se procesaron 267 millones de litros (346 millones de envases, volumen que supone el 3,5 % de la producción láctea nacional); una fábrica de piensos y dos centros de alimentación para rumiantes, que elaboran más de 320.000 toneladas/año; un gran matadero polivalente para sacrificio de cerdo ibérico, vacuno y ovino (Tabla 1); una industria cárnica para la elaboración de jamones, paletas y embutidos ibéricos con línea de loncheados; tres centros de tipificación y engorde de animales (uno para 150.000 corderos/año, y dos para 14.000 terneros/año); y una instalación de cría de porcino ibérico, entre otras.

Para el desarrollo de esta amplia gama de servicios a los socios, COVAP cuenta con una plantilla que asciende actualmente a 557 trabajadores.

Todas las cifras productivas anteriores deben enmarcarse en un ámbito geográfico (Los Pedroches, El Guadiato, La Serena y AlcuDía) que tradicionalmente se han caracterizado por la pobreza, la falta de alternativas económicas y la despoblación (densidad demográfica actual de 16 hab./km<sup>2</sup>, frente los más de 90 hab./km<sup>2</sup> del conjunto de España). Por este motivo, la actividad desempeñada por COVAP resulta de vital importancia para estas comarcas, donde la cooperativa se ha convertido en

«el motor de una revolución económica y social que ha elevado el nivel de vida de miles de familias, generando una riqueza insospechada en una zona agrícola y ganadera donde ha sido siempre preciso arrancar el beneficio a la tierra con gran esfuerzo» (Santiago Muñoz Machado, presidente de la Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno, en Parejo, 2005).

**Gráfico 1. Líneas de negocio de COVAP. Volumen de ventas en millones de euros**



**Tabla 1. Evolución de sacrificios en el matadero de COVAP**

	Año 2009		Año 2010	
	Canales	Toneladas	Canales	Toneladas
Cerdo ibérico	69.942	8.822	66.785	8.693
Vacuno	14.144	4.190	17.961	4.986
Vacuno mayor	7.696	1.779	5.261	1.460
Ovino	99.051	1.168	144.987	1.772
Ovino mayor	4.329	86	3.926	79

## 2. La historia de un proceso de crecimiento interno

La situación de liderazgo alcanzada por COVAP en la actualidad puede extrañar a cualquier persona ajena a la comarca. ¿Cómo una de las mayores y más modernas industrias lácteas de España se localiza lejos de la Cornisa Cantábrica? ¿Cómo una de las principales empresas agroalimentarias del país ha surgido en una comarca con importantes déficits naturales (precipitaciones limitadas, escasa fertilidad de sus tierras, inexistencia de regadíos) y de infraes-

estructuras? (No hay ni un solo kilómetro de autovía, ni tan siquiera una parada comercial de tren). ¿Cómo una empresa cooperativa se ha erigido como motor de desarrollo de una comarca desfavorecida como Los Pedroches? Para dar respuesta a estas preguntas es imprescindible conocer la historia de COVAP desde su fundación en 1959.

Los últimos años de la década de los cincuenta del siglo pasado se caracterizaron por ser especialmente secos. Este episodio de sequía, como sucede recurrentemente en la España mediterránea, derivó en una drástica reducción de los pastos naturales, poniendo al límite (una vez más) la supervivencia de la producción ganadera existente entonces en la comarca (ovino, porcino ibérico y vacuno de carne). La única posibilidad para paliar la situación pasaba por la adquisición de alimentos en otras zonas menos afectadas por la sequía. Fue en este contexto de crisis coyuntural en la que una decena de ganaderos de Pozoblanco decidieron adquirir en común una partida de cereales, estrategia que se demostró útil para evitar intermediarios innecesarios y abaratar el precio de compra. Al mismo tiempo, y con idéntico objetivo, decidieron comercializar conjuntamente corderos, llevando directamente algunas partidas a los mataderos de Madrid e Irún. Dicho éxito animó a estos pioneros ganaderos a repetir la experiencia en años sucesivos. Estas operaciones constituyeron el germen que finalmente derivó en la constitución de una nueva cooperativa el 7 de enero de 1959.

La constitución de la cooperativa contó inicialmente con el apoyo de 22 ganaderos, liderados desde el primer minuto por su fundador, Ricardo Delgado Vizcaíno, presidente desde la creación hasta su fallecimiento en febrero de 1994. Fue su líder natural, que tuvo la capacidad de ver más allá de lo inmediato, de imaginar un futuro mejor, de suscitar a su alrededor el afán de cambiar, de remover obstáculos, y con la fuerza y el coraje de poner en práctica las ideas, con integridad y honestidad, con trabajo y austeridad, valores con los que convenció y que le permitieron aunar las voluntades y el esfuerzo de muchos ganaderos y trabajadores que se sumaron al proyecto. Sin duda, su formación y carácter comprometido determinaron los primeros pasos de la cooperativa, que a la postre se han tornado decisivos para el éxito actual de COVAP. Así, cabe destacar cómo en una época donde el movimiento cooperativo únicamente creaba «cooperativas de pueblo», Delgado Vizcaíno apostó desde el inicio por la universalidad de la cooperativa. Así, en su segunda Junta Extraordinaria de 1959, invitó a todos los ganaderos y alcaldes de la comarca a unirse a esta iniciativa empresarial bajo la denominación «Cooperativa Agro-ganadera del Valle de Los Pedroches».

Este carácter universal ha posibilitado que la actividad de COVAP se expandiese rápidamente, no solo por toda la comarca cordobesa de Los Pedroches, sino por las comarcas vecinas del Valle de La Serena (Badajoz) y Valle de Alcuía (Ciudad Real). De esta manera, la actividad de COVAP se ha extendido con independencia de fronteras políticas (provincias o comunidades autónomas), siguiendo el principio cooperativo de adhesión voluntaria y abierta hasta donde las posibilidades técnicas y económicas lo han permitido. Este carácter universal se ha convertido con el paso del tiempo en una de las mayores ventajas competitivas de COVAP, en la medida que le ha permitido adquirir una gran dimensión, elemento clave para la adquisición de las necesarias economías de escalas que permiten a las empresas competir en un mercado cada vez más globalizado.

Otra de las directrices marcada por el presidente fundador de COVAP fue la autonomía de la cooperativa frente a los poderes públicos (implementación del principio cooperativo de autonomía e independencia). Desde entonces, la toma de decisiones de la sociedad siempre se ha orientado a la mejora de la rentabilidad y del bienestar de sus socios, estando basadas exclusivamente en criterios económicos y técnicos. De esta manera, los principales condicionantes para el desarrollo de COVAP han sido los mercados y los avances tecnológicos; el apoyo de las administraciones (subvenciones) solo han sido un factor coadyuvante en este proceso, como para cualquier sociedad mercantil. Esta circunstancia explica igualmente el carácter prudente y austero del modelo de gestión desarrollado por la cooperativa desde sus inicios, en la medida que el crecimiento de la misma se ha realizado en sucesivas etapas a través de inversiones productivas siempre financiadas con el esfuerzo de sus socios.

Finalmente, cabe destacar una última impronta que Delgado Vizcaíno dejó en el alma de COVAP; su liderazgo basado en una gestión transparente y la información permanente al socio. Ambas características, unidas a su honradez y humildad personal, se han revelado como instrumentos necesarios en la actualidad para una adecuada implementación del principio cooperativo de gestión democrática. Efectivamente, desde los inicios de la cooperativa, la masa social de COVAP se ha mostrado siempre activa y comprometida con las decisiones empresariales adoptadas. Este activismo se ha puesto de manifiesto en diversas ocasiones, especialmente durante los debates mantenidos entre los años 2006 y 2008, cuando se discutió la posibilidad de una transformación societaria.

Con estos fundamentos en el modelo societario, es lógico entender que la historia de COVAP haya sido hasta la fecha una sucesión de hitos caracteriza-

dos por la ampliación de los servicios prestados por la cooperativa a sus socios, con el fin último de mejorar la rentabilidad de sus explotaciones, aspecto clave para su supervivencia. Su trayectoria en este sentido comenzó en 1962 con la construcción de una fábrica de piensos, al objeto de que los socios pudiesen alimentar a sus ganados de la forma más económica posible. Esta planta de piensos se fue mejorando y ampliando de forma continuada (1975, 1986, 1992), hasta que en 2007 se inauguró una nueva fábrica. Esta actividad fue complementada posteriormente con un centro de alimentación de rumiantes<sup>1</sup> (1991, 1998). En 1965 se comenzó la recogida de los excedentes de leche de los ganaderos (342.000 litros), actividad que se desarrolló rápidamente (11.500.000 litros en 1971), lo que constituiría el germen de una próspera industria láctea. En 1974 se comenzaron a envasar los primeros litros de leche pasteurizada en bolsas de plástico con la marca COVAP, y en 1981 los primeros *bricks* UHT. Esta industria sufrió igualmente constantes ampliaciones y mejoras técnicas (1989, 1991), hasta que a finales de 2001 se inauguró una nueva factoría láctea, una de las más modernas de Europa. En 1984 se creó el servicio técnico de asesoramiento al socio (alimentación, manejo, mejora genética), y una sección de suministros ganaderos donde estos pueden adquirir cualquier insumo necesario en su explotación (útiles, equipos, productos zoonosanitarios, etc.). En 1986 se inaugura el matadero de cerdo ibérico, iniciándose así la actividad cárnica que ha experimentado sucesivas ampliaciones (1991, 2005), y en 1995 se crea la sección de crédito de COVAP. Durante finales de los noventa, la cooperativa completa sus servicios a los ganaderos, atendiendo las necesidades de los productores de ovino con un centro de tipificación y engorde de corderos (1997) y la recogida de leche de oveja para la fabricación de quesos (1999), de los de vacuno de carne con dos centros de tipificación de terneros (1998 y 2003), y de los de porcino con un centro de cría de lechones ibéricos (2001).

Así, a día de hoy, cabe afirmar que COVAP es en la práctica el único *socio* comercial de las explotaciones ganaderas asociadas a la misma, en la medida que esta le suministra la totalidad de los insumos que necesitan y les comercializa la totalidad de los productos que obtienen. Se ha conseguido, pues, un sistema de «ventanilla única» para el socio, canalizando toda la corriente de cobros y pagos generados por sus explotaciones.

<sup>1</sup> Se trata este de un servicio verdaderamente innovador, consistente en un servicio de *catering* para el ganado. De esta manera, a los socios que así lo desean se les proporciona diariamente el alimento fresco (mezclas húmedas) para su ganado. En este sentido se ha conseguido mejorar notablemente los costes y la calidad de vida del ganadero, pues las actividades de almacenamiento, conservación, mezcla y distribución de alimentos realizadas individualmente suponen un importante gasto de tiempo y dinero. En esta misma línea de mejorar la calidad de vida del ganadero, la cooperativa ha creado una *asociación que presta servicios de sustitución para el ordeño*, que permite a los socios disponer de algunos días de vacaciones sin que su explotación quede abandonada.

### 3. Las claves del éxito de COVAP

#### 3.1. Estrategia de producción

El sistema de producción desarrollado por COVAP se caracteriza por su elevado grado de integración vertical, en la medida que la cooperativa *controla* todas las fases de producción de los alimentos que comercializa: fabricación de alimentos para el ganado, producción ganadera y transformación de los productos (lácteos y cárnicos). Esta característica le ha permitido hacer una apuesta decidida por la calidad y la salubridad de sus productos, que se sintetiza en su lema «Calidad y salud desde el origen».

Para hacer operativa esta prioridad, COVAP ha implantado un riguroso sistema de gestión de la calidad, enfocado hacia la seguridad alimentaria y la trazabilidad de sus productos, potenciando con ello la imagen de su marca. Para ello la cooperativa se ha visto obligada a realizar cuantiosas inversiones en instalaciones y equipos productivos de la más avanzada tecnología, inversiones que durante la última década cabe cifrar en 150 M€. Este sistema de calidad es auditado periódicamente por las empresas certificadoras más importantes del sector, que certifican tanto los procesos industriales como los productos de la cooperativa.

Este sistema de certificación se complementa con una estrategia de fomento de la calidad a nivel de las explotaciones de sus socios, basada en una política de precios en función de la calidad de los productos (leche y ganado vivo) que estos entregan a la cooperativa, y en la labor de su servicio técnico de asesoramiento al socio. Los objetivos de este servicio son asegurar la calidad de los productos que comercializa la cooperativa y colaborar con los socios en la mejora de sus explotaciones. Para ello, este cuenta con un nutrido grupo de profesionales, jóvenes y cualificados, que se vuelcan en la atención personalizada al socio a través de un intenso trabajo de campo. En este sentido, las principales líneas de trabajo que desarrolla este servicio son:

- *Higiene y sanidad*, realizando programas de calidad en origen como el de la leche, que cuenta con la participación del 100 % de las explotaciones lecheras de la cooperativa, cuyo objetivo es la implantación de guías de buenas prácticas de higiene.
- *Reproducción*, asesorando a las explotaciones mediante diagnósticos de gestación, informatización y evaluación de incidencias reproductivas del rebaño.

- *Ingeniería rural y medio ambiente*, elaborando planes de gestión de residuos, diseño de instalaciones, informes veterinarios, legalización de instalaciones, etc., que potencien el modelo de producción sostenible en que se basa la cooperativa.
- *Asesoramiento en fincas de la dehesa*, realizando trabajos de seguimiento para el control de plagas y enfermedades, el asesoramiento de la poda, prevención de incendios, etc.
- *Formación*, organizando jornadas técnicas y cursos para difundir las novedades técnicas y las buenas prácticas de la producción ganadera.
- *Asesoramiento integral* para la gestión de ayudas ante la Administración.

El otro pilar en el que se basa la estrategia productiva es la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Efectivamente, COVAP ha evidenciado que la innovación constante de los procesos y el desarrollo de nuevos productos resultan ser un factor clave para la supervivencia en un mercado altamente competitivo. Por este motivo, la cooperativa ha impulsado una intensa actividad en este sentido. Estas actividades de I+D+i comenzaron formalmente a partir de los años ochenta, como función propia del servicio técnico de asesoramiento antes mencionado. Dada la relevancia y la complejidad de estas labores, así como su creciente demanda en un mercado tan competitivo, la cooperativa constituyó una sociedad limitada, Tecnocovap, centrada en la prestación de servicios técnicos a los ganaderos. Asimismo, en 2006 se creó dentro de COVAP el departamento de I+D, una unidad integrada por personal propio que se encarga de realizar investigaciones orientadas al desarrollo de nuevo conocimiento aplicable a la mejora productiva de las explotaciones de los socios y de los procesos industriales de la propia cooperativa.

Sin embargo, consciente de la importancia estratégica de las actividades de I+D+i, de la necesidad de establecer sinergias con otras empresas agroalimentarias y de la conveniencia de institucionalizar el apoyo a estas actividades de las administraciones y de las universidades, COVAP ha dado un paso más. Así, la cooperativa ha optado por desarrollar estas actuaciones de forma conjunta con otros agentes, promoviendo como socio de referencia la creación en 2009 del Centro de Investigación y Calidad Agroalimentaria del Valle de los Pedroches (CICAP: <http://www.cicap.es>). Se trata de una fundación que

integra a COVAP y otras empresas agroalimentarias de la comarca (cárnicas, oleícolas y de alimentación animal), a las administraciones locales y autonómicas y a la Universidad de Córdoba, y que tiene por objetivo ofrecer servicios avanzados a empresas agroindustriales mediante la realización de actividades de I+D para el desarrollo y mejora de procesos y productos alimentarios. De manera más concreta, sobre la base de las demandas de las empresas integradas en la Fundación, este centro de investigación trabaja actualmente en el desarrollo de nuevos ingredientes funcionales, la innovación de procesos y calidad de la carne, nuevas técnicas analíticas *on line*, el desarrollo de envases activos, nuevas tecnologías para mejorar la trazabilidad y la gestión del producto, el desarrollo de tecnologías para la reducción del impacto ambiental, nuevas técnicas para la mejora de la producción agropecuaria, etc. De esta manera, COVAP pretende continuar su condición de empresa tecnológicamente avanzada que le ha caracterizado desde sus orígenes.

En esta misma línea cabe comentar que además de CICAP, COVAP es socio fundador de la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), fundación privada promovida por la Junta de Andalucía para potenciar la colaboración entre el entorno científico y el productivo, y dar así respuesta a las necesidades de innovación y desarrollo. Igualmente, la cooperativa es patrono del *Basque Culinary Center* (BCC) y de la Facultad de Ciencias Gastronómicas de la Universidad de Mondragón.

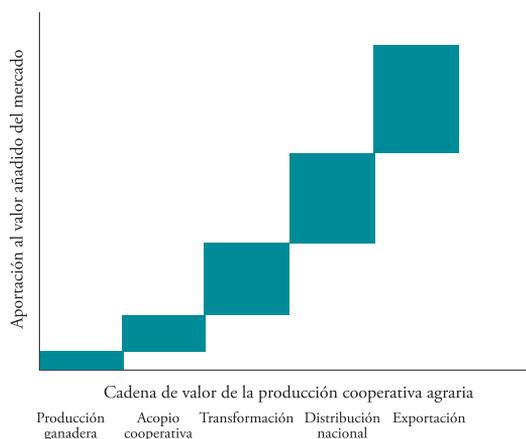
Finalmente, en cuanto a la estrategia de producción, cabe resaltar la activa participación de la cooperativa en la propuesta y tramitación de la nueva Denominación de Origen de jamón ibérico «Los Pedroches» ([www.jamondelospedroches.es](http://www.jamondelospedroches.es)). A través de la misma, aprobada oficialmente en 2010 y a la que COVAP aporta casi el 60 % de toda la producción amparada por ella, se espera una revalorización de los ibéricos producidos en la comarca.

Estas actuaciones se pueden entender como aplicaciones ejemplares del principio cooperativo de interés por la comunidad, y como contribución de COVAP al desarrollo sostenible de su entorno social. En esta línea de responsabilidad social corporativa puede señalarse igualmente las actividades de COVAP a través de su Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno, constituida en 1996 en honor y memoria del que fuera presidente fundador de la cooperativa, la cual organiza actividades culturales, educativas y formativas para la población en general (ciclos de conferencias, publicaciones, conciertos, etc.).

### 3.2. Estrategia comercial

Si bien inicialmente la actividad de COVAP estaba destinada a facilitar a sus socios las operaciones de suministro (producción ganadera) y comercialización de sus productos ganaderos (acopio y venta al por mayor), la experiencia comercial acumulada permitió rápidamente comprender el funcionamiento de las cadenas de valor de los productos agroalimentarios. Así, la dirección de la cooperativa evidenció cómo en los primeros eslabones de estas cadenas (producción ganadera y acopio) se genera un reducido valor añadido, circunstancia que limitaba la rentabilidad del socio (Gráfico 2). La generación de un mayor valor añadido y una mayor rentabilidad de la actividad corporativizada pasaban necesariamente por ir cubriendo eslabones de las cadenas que aproximasen la producción al consumidor final. Aprendida así la lección, la estrategia comercial de COVAP se ha fundamentado en este objetivo de ir integrando verticalmente las diferentes fases de generación de valor añadido.

**Gráfico 2. Generación de valor añadido en la cadena agroalimentaria**



Como se ha comentado en el apartado anterior, la actividad de la cooperativa comenzó con el suministro de piensos y otras materias primas para la producción ganadera. Luego, esta se amplió para realizar la tarea de acopio cooperativo (concentración de la oferta de productos), y posteriormente continuó con la transformación del conjunto de sus producciones (lácteos, carnes frescas e ibéricos). Durante las dos últimas décadas, el reto de COVAP ha sido

seguir ampliando sus actividades en las siguientes fases de comercialización, acercando los productos ganaderos de sus socios al consumidor final. No obstante, como ahora se comenta, la estrategia seguida ha diferido significativamente en función del producto comercializado.

Como se ha comentado anteriormente, la principal línea de negocio de COVAP es la de leche, actividad que concentra el 50 % de sus ventas. En este sentido, es importante comentar cómo los cambios en los hábitos de consumo (preferencia de leche de larga duración y su adquisición mayoritaria en establecimientos de la gran distribución), así como la creciente competencia internacional, han hecho que la leche líquida se haya convertido en la práctica en un *commodity*. Esto quiere decir que se trata de un producto alimentario básico donde es difícil implementar políticas de diferenciación comercial mediante marcas propias, en la medida que los consumidores la perciben mayoritariamente como un producto relativamente homogéneo y, por tanto, difícilmente acepta diferenciales de precios. Prueba de ello es la creciente cuota de mercado de las marcas del distribuidor (MDD) y de las marcas blancas, que copan ya el 60 % de las ventas a nivel nacional. Dentro de este contexto, COVAP ha optado por establecer una alianza a largo plazo con la empresa líder de la distribución alimentaria en España: Mercadona. La política de suministros de este gigante de la distribución se basa en un modelo de colaboración mutua con sus proveedores a largo plazo, que se implementa en la práctica a través de contratos de suministro de carácter indefinido (Mercadona habla de «contratos de por vida»). Este es el modelo que Mercadona propone a las industrias agroalimentarias que desean fabricar su marca de distribuidor, denominada «Hacendado». Así, para cada producto o línea de productos, Mercadona selecciona las empresas que firman estos contratos de suministro, convirtiéndose en sus «interproveedores». De esta manera, las empresas firmantes quedan obligadas a cumplir las exigencias de calidad y servicio derivadas de la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la cadena de distribución y, como contrapartida, estas se convierten en proveedores en exclusiva de los correspondientes productos «Hacendado».

A pesar de la gran dimensión de COVAP (una de las industrias lácteas más grande de España), su capacidad productiva era insuficiente para atender los volúmenes demandados por Mercadona para convertirse en su interproveedor de leche Hacendado. Por este motivo, COVAP tuvo que buscar otros socios del sector lácteo y conformar una *joint-venture* capaz de atender el volumen y la calidad demandada. Así surgió, en 2005, Lactiber Corpora-

ción Alimentaria, constituida por COVAP y el grupo vasco IPARLAT, que adquirieron a Ebro-Puleva una fábrica de envasado en León para atender y prestar servicio a Mercadona, de la que ambas entidades son interproveedores. COVAP comercializa a día de hoy el 70 % de su leche para Mercadona, con marca Hacendado, y el 30 % restante con marca propia a través de los canales de distribución tradicionales (cadena de hipermercados y supermercados, mayoristas), especialmente en el mercado regional, donde la marca COVAP es reconocida comercialmente por su calidad, lo que le permite tener un pequeño diferencial de precios respecto a la marca de distribuidor.

La iniciativa de Lactiber debe considerarse asimismo un buen ejemplo de la aplicación del principio de cooperación entre cooperativas, a través del cual se están desarrollando acciones que fortalecen el movimiento cooperativo. Gracias a esta iniciativa, COVAP puede asegurar la viabilidad en el largo plazo de sus ganaderos de leche, en un contexto altamente competitivo y cambiante. Además, no debe ignorarse que, gracias a la integración realizada a través de Lactiber, la cooperativa vallesana se está beneficiando de múltiples sinergias positivas, como las derivadas de las compras de materiales auxiliares (envases, embalajes, etc.), o de la logística de distribución de la nueva sociedad a nivel nacional.

**Figura 2. Cartera de productos de COVAP**



Para los productos de mayor valor añadido y con más posibilidades de diferenciación comercial, como es el caso de las carnes frescas (13 % de las ventas), los ibéricos (11 %), los quesos (2 %), o los platos preparados (1 %), COVAP ha desarrollado una estrategia comercial distinta a la seguida para la leche. Así, si bien buena parte de las ventas se siguen haciendo al por mayor a través de los canales comerciales tradicionales (supermercados e hipermercados, mayoristas, hostelería y restauración), cabe resaltar los esfuerzos realizados en relación a la distribución minorista y la exportación, canales que en los últimos años presentan un porcentaje creciente en la facturación de total de la cooperativa (Figura 2).

En cuanto a la distribución minorista, cabe señalar que COVAP cuenta con una red de seis tiendas propias. La primera la abrió en Pozoblanco, en 1997. A esta le han sucedido otras localizadas en Córdoba (1998), Málaga (2000), Madrid (2003) y, finalmente, una tienda *on line* (<http://tienda.covap.es>). A través de esta red de tiendas se comercializan principalmente los productos de mayor valor añadido antes comentados (ibéricos, quesos y carnes frescas). Este contacto directo con el consumidor final ha permitido a la sociedad conocer mejor sus demandas. Como consecuencia directa de ello, COVAP ha diversificado aún más su oferta comercial en los últimos años, abriendo líneas de ibéricos loncheados (2005) y platos preparados refrigerados (2007) con el propósito de satisfacer a su clientela con presentaciones de conveniencia. Si bien la facturación a través de este canal de distribución es más bien modesta (aunque creciente), dentro de las grandes cifras de la cooperativa, es importante resaltar su carácter estratégico, en la medida que: a) son el mejor escaparate para promocionar la línea de ibéricos e incrementar el valor añadido de la marca COVAP; b) posibilitan el contacto directo con el consumidor final y la detección de sus necesidades; y c) constituyen un perfecto «laboratorio comercial» para el lanzamiento y evaluación de nuevos productos (Figura 3).

Asimismo, dentro de este ámbito de distribución, por su carácter innovador, cabe comentar igualmente la reciente entrada de COVAP en el accionariado de Bodegas Campos, importante empresa cordobesa de restauración, con divisiones de banquetes, restaurante, *catering*, centro logístico y escuela de hostelería. El objetivo de la participación de la cooperativa en esta sociedad anónima es ampliar las líneas de negocio de banquetes y *catering* a otras ciudades de Andalucía. En la práctica, sin embargo, dicha participación supone un posicionamiento estratégico de la cooperativa dentro del canal HORECA (hostelería, restauración y *catering*), del cual COVAP se

beneficia doblemente, tanto por medio del conocimiento directo del sector para la orientación comercial de su producción, así como por la asociación de su marca a una empresa de restauración ampliamente reputada por la calidad de sus servicios. Como resultado tangible de este posicionamiento, cabe señalar la apertura en 2011 de un nuevo establecimiento en Córdoba a medio camino entre la tienda tradicional y la gastrotaberna (<http://www.bodegascampos.com/galerias/pickstay/index.html>), donde se pueden degustar los productos en un ambiente informal y distendido y, posteriormente, adquirirlos en la parte de tienda.

**Figura 3. Tiendas minoristas de COVAP**



Madrid



Córdoba



Málaga



Pozoblanco

Siguiendo la estrategia de avanzar en la generación de valor añadido, COVAP inició igualmente su andadura en materia de comercio exterior en la década de los noventa. Para ello se creó una delegación comercial en Córdoba en 1991, que se consolidó en el año 2000 mediante la creación del Departamento Internacional. Desde su creación, la actividad de este departamento ha desarrollado una intensa labor de promoción (asistencia a ferias comerciales, delegaciones comerciales, etc.) en mercados extranjeros objetivo y de búsqueda de los canales apropiados (importadores, firma de acuerdos con cadenas de distribución tipo *delicatessen*, etc.), actividad que a día de hoy permite a la cooperativa estar presente con sus productos en 30 países de Europa, América y Asia, en los cuales se ha creado la marca COVAP como referente de calidad agroalimentaria. Así, en la actualidad las exportaciones de ibéricos, quesos y carnes selectas representan ya el 4 % de la cifra de ventas de la sociedad (13 M€). A pesar de lo limitado de este porcentaje, la positiva evolución de las operaciones internacionales (tasas de crecimiento anual del 20 %) y la elevada generación de valor añadido (márgenes comerciales muy superiores a la media de la cooperativa) hacen que esta estrategia de expansión comercial sea clave para el futuro de COVAP.

En relación al mercado exterior, debe señalarse finalmente cómo COVAP está siendo pionera en la exportación de productos de cerdo ibérico a Estados Unidos, siendo la segunda empresa en obtener en 2010 la necesaria homologación de su matadero e industria del cerdo ibérico. En este sentido, las expectativas de ventas de la cooperativa vallesana son muy buenas, a pesar de la crisis, ya que los precios estimados de venta en este mercado son muy superiores al saturado mercado nacional (por encima de los 100 dólares por kilo). Así, según las previsiones, a partir de 2013 se confía en que la facturación de ibérico, solo en Estados Unidos, alcance los 2 M€. En esta misma línea se está trabajando para obtener la homologación para comercializar ibéricos en el mercado chino, también con un gran potencial de desarrollo.

### *3.3. Estrategia financiera*

Como se ha evidenciado anteriormente, la historia de COVAP se ha basado en una expansión continuada de sus actividades. Dicha expansión ha requerido la realización de cuantiosas inversiones productivas, las cuales han tenido que ser financiadas convenientemente. En la Tabla 2 se presenta un resumen de los balances consolidados de la sociedad al 31 de diciembre de 2000 y del 2010, donde puede evidenciarse la estrategia seguida en ambos sentidos, inversión y financiación, durante la última década.

**Tabla 2. Balances de situación a 31 de diciembre de 2000 y 2010**

Cuenta	Activo				Cuenta	Fondos propios y pasivo			
	2000		2010			2000		2010	
	M€	%	M€	%		M€	%	M€	%
<b>Activo no corriente</b>	<b>33,3</b>	<b>37,2</b>	<b>109,3</b>	<b>44,9</b>	Fondos propios	20,4	22,8	42,1	17,3
Existencias	16,5	18,4	64,7	26,5	Autofinanciación	28,2	31,5	54,7	22,4
Deudores comerciales	25,7	28,7	56,8	23,3	Subvenciones	0	0,0	13,3	5,5
Otros act. corrientes	0,1	0,1	9,8	4,0	<b>Total patrimonio neto</b>	<b>48,6</b>	<b>54,3</b>	<b>110,1</b>	<b>45,2</b>
Tesorería	13,9	15,6	3,1	1,3	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>39,3</b>	<b>16,1</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>56,2</b>	<b>62,8</b>	<b>134,4</b>	<b>55,1</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>38,5</b>	<b>43,0</b>	<b>94,3</b>	<b>38,7</b>
<b>Total activo</b>	<b>89,5</b>	<b>100,0</b>	<b>243,7</b>	<b>100,0</b>	<b>Total PN + pasivo</b>	<b>89,5</b>	<b>100,0</b>	<b>243,7</b>	<b>100,0</b>

En primer lugar, en cuanto a la estrategia de inversión, cabe destacar cómo durante esta década los activos totales de la sociedad crecieron un 272 %; de 89,5 M€, a 243,7 M€. Dentro de la estructura económica destaca el aumento de los activos no corrientes (de 33,3 M€ a 109,3 M€; un crecimiento del 328 %), correspondientes en su mayoría a las inversiones productivas en nuevas plantas industriales y la modernización de las ya existentes. Asimismo, debe señalarse un importante aumento de las existencias, sobre todo de productos en curso, consecuencia directa de la expansión de las actividades de la línea de ibéricos y quesos, que requieren procesos productivos mucho más largos (salado, secado y maduración) que la industria de leche líquida, actividad que tradicionalmente ha caracterizado la estructura económica y financiera de COVAP.

Durante los años analizados, la estructura financiera de la cooperativa también ha variado de manera significativa. Así, en 2000, los fondos propios (48,6 M€) financiaban el 54 % de la inversión total, y los pasivos (40,9 M€) el 46 % restante. En 2010, los fondos propios (110,1 M€) representaban el 45 %, mientras que los pasivos (133,6 M€) llegaban a suponer el 55 %. Estas cifras revelan que la estrategia de financiación de la sociedad ha pasado por la búsqueda de fuentes diversas. En este sentido, en primer lugar, cabe resaltar el esfuerzo financiero realizado por los socios y la propia Cooperativa, incrementando el capital de la sociedad (aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios) en un 106 % y las reservas de la misma (beneficios no repartidos como retornos) en un 94 %. Así, como destaca el actual presidente de COVAP, Ricardo Delgado Vizcaíno hijo, «en lo económico COVAP se ha caracterizado por seguir una política de austeridad y autofinanciación, no habiendo repartido retornos» a lo largo de su historia.

No obstante, las necesidades de financiación de las cuantiosas inversiones productivas realizadas han sido muy superiores a la capacidad de autofinanciación de la cooperativa, por lo que ha sido necesario incrementar la deuda con entidades de crédito. De esta manera, este tipo de deudas, que ascendían a finales de 2000 a tan solo a 2,7 M€, han aumentado hasta los 62,4 M€ una década después, de los cuales 33,7 M€ son exigibles a largo plazo, y 28,7 millones lo son a corto.

Sin embargo, aunque la porción del endeudamiento con terceros se haya incrementado de forma notoria, la estructura financiera de la cooperativa sigue siendo sólida, mostrando una elevada solvencia y liquidez. Se evidencia, por tanto, cómo la estrategia financiera sobre la que se ha apoyado COVAP para lograr su crecimiento durante la última década puede considerarse correcta. Además de su situación patrimonial, es igualmente interesante analizar la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias de COVAP durante este mismo periodo, tal y como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Cuenta de pérdidas y ganancias de los años 2000 y 2010**

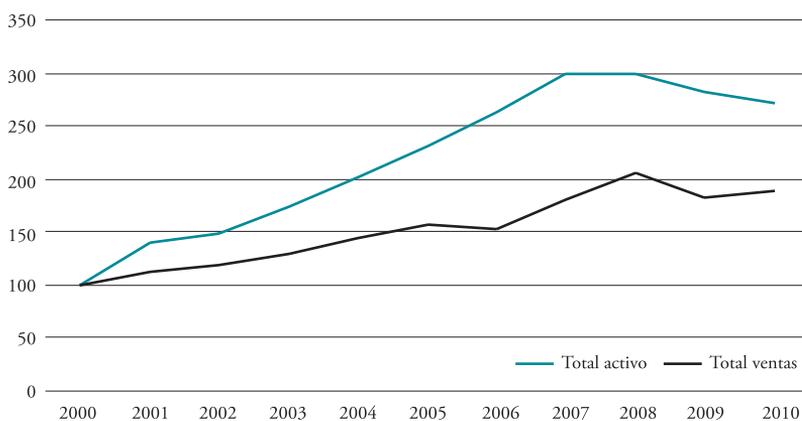
Concepto	2000		2010	
	M€	%	M€	%
<b>Cifra de ventas</b>	<b>150,5</b>	<b>100,0</b>	<b>285,4</b>	<b>100,0</b>
Coste de materias primas	-127,9	-85,0	-227,9	-79,9
<b>Margen bruto</b>	<b>22,6</b>	<b>15,0</b>	<b>57,5</b>	<b>20,1</b>
Gastos de explotación	-18,6	-12,4	-53,9	-18,9
• Gastos de personal	-5,2	-3,5	-17,4	-6,1
• Amortizaciones del ejercicio	-1,8	-1,2	-9,1	-3,2
• Otros gastos de explotación	-11,6	-7,7	-27,4	-9,6
<b>Resultado de explotación</b>	<b>4,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,6</b>	<b>1,3</b>
Resultado financiero	0,3	0,2	-1,1	-0,4
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>4,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>
Impuesto	-0,4	-0,3	0,0	0,0
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>3,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>
Resultados extraordinarios	1,1	0,7	-0,2	-0,1
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>5,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,3</b>	<b>0,8</b>

Estos resultados evidencian cómo la cooperativa se ha esforzado siempre por conjugar el beneficio individual de los socios en sus explotaciones y el beneficio conjunto de la empresa, buscando siempre un equilibrio, procurando para los ganaderos mejores precios que el mercado y, al mismo tiempo, dejando en la cooperativa un remanente que permita abordar proyectos

de inversión para seguir progresando, creciendo y defendiendo al socio. De esta forma, se ha logrado una situación económica y financiera sólida, que ha permitido obtener financiación ajena en buenas condiciones compartida con autofinanciación.

Las ventas totales han aumentado de 150,5 M€, en 2000, hasta 285,4 M€, en 2010, es decir, un 189 %. Por tanto, este aumento no se dio en la proporción del crecimiento de los activos totales, que como mencionamos creció un 272 %. El Gráfico 3 indica el crecimiento porcentual de ambas partidas durante los once años analizados. Se observa una separación gradual de los crecimientos porcentuales de los activos y las ventas, de lo cual se infiere que la inversión acometida durante los últimos años no se vio acompañada por un aumento proporcional de las ventas. Esta tendencia debería revertirse en un futuro cuando todas las inversiones realizadas se traduzcan plenamente en un aumento de las ventas.

**Gráfico 3. Comparación del crecimiento porcentual del activo y de las ventas**



Por otra parte, se puede observar que los costes de las materias primas aumentaron de 127,9 M€ en 2000, a 227,9 M€ en 2010. Pero, en términos porcentuales, estos costes han disminuido respecto a las ventas netas, pasando del 85 al 80 %. En lo que concierne a los gastos de explotación se puede apreciar un aumento importante de los mismos, tanto en términos absolutos como porcentuales. Así, de 18,6 M€ (12 % sobre las ventas totales de 2000),

se incrementó hasta 53,9 M€ (19 % de las ventas totales de 2010). Esta evolución se explica por el incremento de las actividades productivas relacionadas con los ibéricos, los quesos y los platos preparados, donde los gastos de explotación son superiores a los de las materias primas.

Finalmente, dentro de la estrategia financiera hay que resaltar la actividad de la sección de crédito. Para el desarrollo de esta actividad, COVAP ha contado con la experiencia de la Caja Rural de Córdoba, que actúa como agencia intermediaria, permitiendo a los socios realizar toda clase de operaciones, tanto de inversión como de financiación. Así, los pasivos de la sección (depósitos de los socios) ascienden en la actualidad hasta los 25,4 M€. Respecto a las operaciones de financiación, cabe comentar que el activo de la sección asciende a 21 M€, siendo muchas de estas operaciones créditos otorgados para que los socios tengan acceso a determinadas subvenciones públicas (préstamos, ayudas para épocas de sequía, nuevas inversiones, etc.), bien a través de tipos de interés reducidos o en forma de capital a fondo perdido.

Esta misma sección de crédito ha incorporado la contratación de seguros, permitiendo a los socios acceder a las mejores ofertas de todo tipo de coberturas, desde vehículos hasta responsabilidad civil derivada del ganado. En la actualidad, esta sección tiene en vigor más de 4.000 pólizas de seguro firmadas con distintas compañías aseguradoras.

### *3.4. Síntesis*

La Tabla 4 presenta un resumen de lo expuesto en los apartados anteriores, añadiendo algunos aspectos claves relacionados con la estructura organizativa y los recursos humanos que, por limitaciones de espacio, no han podido ser abordados con mayor detalle.

**Tabla 4. Decisiones clave en el modelo de negocio de COVAP**

Decisiones estratégicas	Decisiones operativas	Descripción
Producción	Modelo productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderna agricultura multifuncional respetuosa con el medioambiente.</li> <li>• Protagonismo de los ganaderos.</li> </ul>
	Gama de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio surtido de lácteos, cárnicos y platos preparados.</li> <li>• Suministro de piensos, mezclas y mercaderías al socio que garantiza la calidad final del producto.</li> </ul>
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema integrado verticalmente.</li> <li>• Modernas instalaciones bajo estricto control sanitario y alimenticio.</li> <li>• Certificación de la calidad y la trazabilidad.</li> <li>• Creación de la marca COVAP como referente de calidad agroalimentaria: <i>Calidad y salud desde el origen</i>.</li> </ul>
	Innovación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio técnico de asesoramiento al ganadero.</li> <li>• Partenariado con otras empresas agroalimentarias de la comarca, las administraciones y la universidad: Centro de Investigación y Calidad Agroalimentaria del Valle de los Pedroches (CICAP), Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA) y el <i>Basque Culinary Center</i> (BCC).</li> </ul>
Comercial	Creación de valor en la cadena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica con la gran distribución para producciones de bajo valor añadido (lácteos).</li> <li>• Impulso a la distribución propia (red de tiendas y canal HORECA).</li> <li>• Internacionalización.</li> </ul>
	Expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca en el segmento alto del mercado internacional.</li> <li>• Presencia en 30 países y acuerdos de colaboración con empresas/gobiernos extranjeros para la transferencia de tecnología y <i>know how</i>.</li> </ul>
Inversión/financiación	Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activa política de inversión en instalaciones y equipos, así como en activos circulantes (producciones de ibéricos y quesos).</li> </ul>
	Financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política conservadora de precios a los socios y reinversión de beneficios.</li> <li>• Equilibrio financiero que garantice la solvencia y la liquidez de la cooperativa.</li> </ul>
Estructura organizativa	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente participativa. Integración de los socios en la gestión organizativa.</li> <li>• Comisiones de ganaderos por zonas que elevan propuestas al Consejo Rector.</li> </ul>
	Fidelidad al espíritu cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión: prestación de servicios al socio para mejora de su rentabilidad en el largo plazo.</li> <li>• Implementación activa de todos los principios cooperativos.</li> </ul>
Recursos humanos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad de empleo (86 % del personal con contrato fijo).</li> <li>• Juventud (edad media de la plantilla de 38 años) y cualificación (45 % de titulados superiores).</li> <li>• Formación continua (35 horas anuales por empleado de media).</li> </ul>

## 4. Conquistando el futuro

### 4.1. El tamaño importa

La dimensión empresarial es un concepto relativo. En este sentido, si bien COVAP es la primera cooperativa de España por orden de facturación, en el *ranking* global de empresas agroalimentarias nacionales, la cooperativa

ocuparía una modesta posición 66. Por este motivo, parece conveniente contextualizar la dimensión de COVAP dentro de los sectores donde opera (principalmente el lácteo y el cárnico), haciendo la oportuna comparación con las empresas líderes en estos mercados.

Dentro del sector lácteo español, COVAP debe competir con al menos tres empresas que tienen una dimensión sensiblemente mayor (datos año 2010): Corporación Peñasanta (Central Lechera Asturiana), con unas ventas de 737 M€ y un 15 % de cuota mercado en leche líquida; Puleva (perteneciente al grupo francés Lactalis, el tercero más grande del mundo), con 406 M€ de ventas y 8,9 % cuota mercado; y Leche Pascual, con 341 M€ de ventas y 7,8 % cuota mercado leche líquida. En lo que respecta al sector cárnico, el tamaño relativo de COVAP es incluso menor en relación a las empresas líderes. En este sector destaca la dimensión de Campofrío que, a través de sus distintas marcas (Campofrío, Navidul, Oscar Mayer, Revilla), ha tenido en 2011 unas ventas de 1.827 M€, con una cuota de mercado superior al 16 %. En el *ranking* del sector le sigue El Pozo, con una facturación de 622 M€ y una cuota de mercado que ronda el 6 %. Dentro de este contexto, COVAP no entraría siquiera en el *ranking* de las 50 mayores empresas cárnicas españolas.

Si la comparación de la dimensión de COVAP se hiciera con las cooperativas agrarias líderes en la Unión Europea, o con las mayores empresas agroalimentarias a nivel global, las cifras de la cooperativa palidecerían aún mucho más.

Todas las grandes empresas líderes antes comentadas han apostado en las dos últimas décadas por seguir estrategias de crecimiento, instrumentadas a través de procesos de adquisiciones y fusiones. Esta tendencia evidencia que la dimensión es, cada vez más, un factor clave para asegurarse la competitividad. Efectivamente, para la supervivencia de las empresas agroalimentarias en el largo plazo, no solo se requiere una buena gestión (productiva, comercial, financiera), sino que es imprescindible tener una gran dimensión, capaz de poder atender a las necesidades de un mercado globalizado y cada vez más competitivo. Esta circunstancia demuestra cómo COVAP debe seguir teniendo como prioridad el conformar un grupo agroindustrial de tamaño creciente, que le permita obtener las ventajas competitivas que otorgan las posiciones de liderazgo. El reto en este sentido es analizar y seleccionar la estrategia más adecuada que equilibre, *vis à vis*, la satisfacción de las aspiraciones de la masa social, junto con la rentabilidad de la cooperativa.

## **4.2. El salto hacia el exterior**

Tal y como aventuraba el presidente de COVAP con motivo de su 50 aniversario, la cooperativa tiene ante sí el reto de «consolidar lo hecho, sobre todo en esta época tan turbulenta, pero sin perder de vista nuevas oportunidades. [...] Tenemos una estructura fabril estupenda y muy bien renovada, ahora tenemos que comercializar y comercializar bien». En esta línea, teniendo en cuenta la madurez de los mercados de leche y carne en España y las pesimistas perspectivas macroeconómicas a medio plazo, parece oportuno que COVAP priorizase su proceso de internacionalización para sus productos de mayor valor añadido; ibéricos, carnes selectas y quesos. Las expectativas abiertas con la apertura del mercado norteamericano para los productos ibéricos, y las posibilidades de entrada en el mercado chino, aparecen realmente como la mejor oportunidad de negocio de cara a futuro. Sobre la base de la elevada calidad de los productos ya elaborados, las claves del éxito en este sentido pasarían por: a) potenciar las actividades de promoción internacional; b) la adecuada selección de los canales (importadores/distribuidores) en los mercados de destino para el posicionamiento óptimo de los productos; y c) mantener una política de precios elevados, ya que estos productos siempre van a situarse en el nicho de los productos importados.

## **4.3. De la gestión a la organización**

Sin duda, como ya se ha comentado, la exitosa trayectoria de COVAP cabe atribuirle a una adecuada gestión de sus procesos productivos, de su estrategia comercial y de su política financiera. No obstante, la gran dimensión adquirida por la cooperativa debe hacernos reflexionar sobre la complejidad de su estructura (diversidad de departamentos, plantas, procesos, etc.). Efectivamente, COVAP se ha convertido en una gran empresa que requiere de una cuidada organización interna, que tenga como propósito que toda toma de decisiones, a cualquier nivel (estratégico, táctico u operativo), esté encaminada a la consecución de unos objetivos claros y plenamente compartidos por el conjunto de la organización (directivos, socios y empleados). En este sentido, la nueva dirección de la cooperativa deberían redoblar los esfuerzos para mejorar el proceso de planificación estratégica. Esto exigiría un adecuado análisis de la situación actual y futura (mercados, tecnologías, etc.), que permita a los socios y directivos hacer una profunda reflexión sobre el futuro deseable de la cooperativa. Así, de la concreción de la misión

y de la visión de COVAP, deberían derivarse unos objetivos estratégicos, los más definidos posibles, que permitiesen una adecuada estructuración y operatividad de la organización.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; MARCOS, G. y LÓPEZ, E. I. (2011): «Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación»; en *Tierras de Castilla y León. Agricultura* (176); pp. 70-79.
- BAHAMONDE, E. (2009): «Cooperativismo agroalimentario»; en LAMO DE ESPINOSA, J., coord.: *Mediterráneo Económico* (15): «El nuevo sistema agroalimentario ante una crisis global». Almería, Cajamar; pp. 229-246.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2010): *Cooperativismo en cifras*. Madrid, CAAE. Disponible en [http://www.agro-alimentarias.coop/5/5\\_3\\_2.php](http://www.agro-alimentarias.coop/5/5_3_2.php).
- COVAP (varios años): *Memoria*. Pozoblanco, COVAP.
- FAYOS GARDÓ, T.; CALDERÓN GARCÍA, H. y MIR, J. (2011): «El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional»; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 43-72.
- FUENTES, F. J.; SÁNCHEZ, S. M. y SANTOS, L. M. (2011): «Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de Los Pedroches (COVAP)»; en *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos* (104); pp. 38-62.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009): *El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo agrario andaluz*. Almería, Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGRO, L. P. (2010): *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- PAREJO, A. (2005): *Cien empresarios andaluces*. Madrid, LID Editorial Empresarial.



# ACOREX

## Crecimiento y competitividad a través de la cooperación y la diversificación\*

*Andrés Montero Aparicio<sup>(a)</sup> y Erasmo Isidro López Becerra<sup>(b)</sup>*

<sup>(a)</sup>Universidad Politécnica de Madrid y <sup>(b)</sup>Universidad Politécnica de Cartagena

### 1. ACOREX: presentación de la empresa

La Agrupación de Cooperativas de Regadío de Extremadura, ACOREX, inició su andadura como proyecto cooperativo en 1985, teniendo su origen en las oficinas de la báscula de Miajadas, siendo promotoras cinco cooperativas de las Vegas del Guadiana. A lo largo de estos 28 años, ACOREX se ha convertido en una realidad social y agroindustrial que abarca todos los sectores agrícolas y ganaderos locales.

De este modo, en la actualidad nos encontramos con un grupo agroalimentario integrado por 42 cooperativas que agrupan a 6.000 socios agricultores y ganaderos, y con una facturación de 242 millones de euros (M€) en 2011 que la sitúan, según el estudio de CEPES de *Empresas Relevantes de la Economía Social 2010/11*, como la sexta cooperativa agroalimentaria española. Esta actividad empresarial genera 129 empleos directos, y de ella también dependen otros 1.000 empleos generados en las cooperativas socias y en las empresas participadas.

La concentración de oferta en ventas y de demanda en adquisición de factores de producción con el fin de aumentar la renta del socio, junto con la diversificación, la captación del valor añadido y la integración, han hecho de ACOREX una gran empresa agro-social. Además, el papel social de ACOREX se ve potenciado por su fuerte presencia geográfica en Extremadura, la generación de empleo rural y el mantenimiento de la actividad agrícola y ganadera en zonas desfavorecidas, favoreciendo el desarrollo rural extremeño. Esto ha convertido a ACOREX en un referente empresarial y social de Extremadura, siendo la primera empresa en volumen de facturación en el sector agroalimentario de la región.

\* Los autores agradecen a Francisco Javier Donoso Caro y a Sebastián Trinidad Fernández, de la cooperativa ACOREX, la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de ACOREX**

	 <b>Acorex</b> C/ Logroño s/n 06800 Mérida (Badajoz) <a href="http://www.acorex.es">www.acorex.es</a>	
42 cooperativas que agrupan a 6.000 socios	242 millones de euros de facturación	129 empleos directos

## 2. ACOREX: una historia de cooperación

El origen de la Sociedad Cooperativa ACOREX en 1985 está ligado a los foros para fomento del cooperativismo que se organizaron entre 1982 y 1985 por parte del ya extinguido Servicio de Extensión Agraria, como medida para atender a las necesidades del sector agrario extremeño. De estos foros nace el germen de lo que hoy por hoy constituye ACOREX con la asociación de cinco cooperativas agrícolas locales comprendidas entre Cáceres y Badajoz, para absorber actividades empresariales que no podían realizar de forma eficiente por sí solas.

La actividad iniciada por estas cooperativas y su evolución progresiva en el mercado hizo que se les unieran paulatinamente otras cooperativas agrícolas y ganaderas, llegando en 1988 a agrupar a 21 cooperativas de primer grado con una suma de 4.000 socios de base y más de 33 M€ de facturación. Entre 1988 y 1991, de acuerdo a los principios de «concentración de oferta y demanda», ACOREX evoluciona en su calificación como APA (Agrupación de Productores Agrarios) para favorecer la comercialización agrupada de sus productos. Primero se califica como APA para hortofrutícolas, cereales y bovino. Posteriormente para semillas, arroz y oleaginosas, calificándose en 1993 como APA de tabaco y cerdo ibérico. Además, en 1990, con la finalidad de unificar esfuerzos para el aumento de la renta del socio, se crean las mesas de seguimiento de cultivos donde ACOREX, junto con las organizaciones agrarias y la Consejería de Agricultura, consigue importantes ayudas para los sectores más deprimidos (arrocero, cerealista y ganadero entre otros).



Durante los años noventa se consolidan los principios básicos del Grupo ACOREX:

- *Concentración de oferta y demanda:* ACOREX se constituye como OPFH de frutas y hortalizas en 1997 para dar respuesta a la reforma de la OCM de 1996, lo que supone en los años siguientes la realización de varias inversiones con cargo al Fondo Operativo asociado a la OPFH. Por otra parte en 1998 se inicia la constitución de ACOREX como APA de aceite y aceitunas.
- *Diversificación y captación del valor añadido:* Para ello se crea IBERGENÉTICA EXTREMEÑA, SA en 1994 como granja pionera para garantizar la pureza de raza y trazabilidad del producto derivado del cerdo ibérico. También se avanza en la selección de semillas para su posterior multiplicación, investigación de variedades y comercialización. De este modo ACOREX va dando pasos avanzados hacia la integración total de todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, desde la selección genética a la producción, transformación, comercialización y venta de sus productos. Desde 1999 la evolución del Grupo viene marcada por las inversiones con cargo al Fondo Operativo asociado a la OPFH y por la reducción del sistema de protección de precios aprobada con la *Agenda 2000*, lo que plantea la necesidad de crear industrias de transformación en cultivos importantes como el arroz (Extremeña de Arroces SA) y el tomate. En el año 2000 ACOREX junto con otros empresarios extremeños adquiere el antiguo centro de investigación de Nestlé, actualmente denominado CTAEX, Asociación (Centro Tecnológico Agroalimentario de Extremadura), que desde entonces coordina diversos proyectos de I+D+i desarrollados por el Grupo en sectores de importancia dentro de este, tales como la ganadería y las frutas y hortalizas. De este modo durante los años 2003 a 2008, el Grupo ACOREX realiza fuertes inversiones, fomentando la creación de empleo en el medio rural y por tanto el desarrollo sostenible de zonas deprimidas así como la prestación de servicios de alto valor añadido al socio.

Además, ACOREX participa activamente con otras cooperativas en la creación de nuevas empresas que le permitan alcanzar mayor dimensión y, por lo tanto, más fuerza negociadora y capacidad competitiva. En este sentido, en

respuesta a las necesidades de sus socios, ACOREX ha sido promotora de la constitución de 17 sociedades cuyas actividades están al servicio del propio objeto social de las cooperativas (Tabla 1).

**Tabla 1. Sociedades participadas por ACOREX**

Sociedad	Ubicación	Actividad
Acenorca Soc. Coop.	Cáceres	Industria de aderezo de aceituna negra cacereña y almazara
Agrofit Soc. Coop.	Valencia	Distribución de fitosanitarios
Acosierra SA	Badajoz	Industria cárnica del cerdo ibérico
CIDAE Soc. Coop.	Badajoz	Fábrica de abonos
CTAEX (asociación)	Badajoz	Centro Tecnológico Agroalimentario de Extremadura
ERUSRAIL SL	Toledo	Descargadero de ferrocarril para cereales y materias primas
Extremeña de Abonos Líquidos SL	Badajoz	Fábrica de abonos líquidos
Extremeña de Arroces Soc. Coop.	Cáceres	Industria arrocerca
FERCOEX	Badajoz	Fábrica de abonos
Ibergenética	Badajoz	Centro de selección y reproducción del cerdo ibérico
Ternerías Extremeñas SL	Cáceres	Cebadero de terneros
Tomalia Soc. Coop.	Badajoz	Fábrica de tomate concentrado
TÓMIX Soc. Coop.	Cáceres	Fábrica de tomate concentrado
TOMCOEX SA	Cáceres	Fábrica de salsas de tomate
Troil Vegas Altas Soc. Coop.	Badajoz	Instalación generadora de electricidad a partir de cogeneración
Atlántica de Fertilizantes SA	Badajoz	Comercializadora de fertilizantes
CEPA SA	Badajoz	Comercializadora y distribuidora

ACOREX también participa en las siguientes empresas regionales: Caja Rural de Extremadura, Ibergenética Extremeña SA; Agrucosum SCL; Nutacorex SA; Matadero de Olivenza SL; Prosagran SCUG; Badajoz Te Ve SL; Comercial Ovino SC; CEINPA SA; Producciones Cárnicas El Encinar ACOREX y nacionales: Anecoop; GESAGRI, SCUG; Fertiespaña SCL; Cerespaña SCL; ACOTEX, SCUG; FAESCO y CIDAE SC. De esta forma ha ido creando una estructura que le permite responder a las necesidades de las explotaciones de los agricultores y ganaderos, y disponer de la capacidad para elaborar y comercializar productos de elevada calidad en los mercados más exigentes.

### 3. ACOREX: una apuesta por la diversificación de productos y servicios

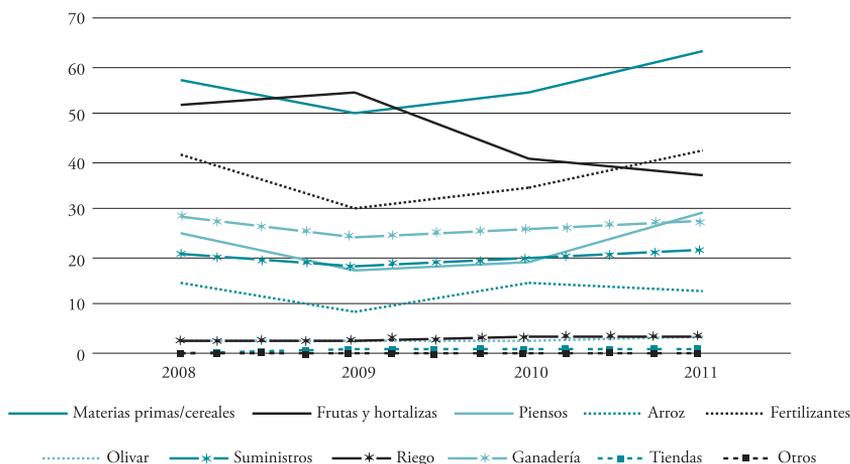
Con un volumen de negocio de 242 M€ en 2011, ACOREX SCL es la sociedad cabecera del mayor grupo agroalimentario extremeño. Por sí misma y a través de sociedades participadas realiza las actividades de fabricación y/o comercialización de fertilizantes, piensos compuestos, cereales, ganados, productos cárnicos, arroz, tomate, tabaco, frutas, aceitunas, y conservas vegetales.

En los últimos años, la sociedad ha mantenido el liderazgo en su sector y ha cumplido con los hitos prefijados en la ejecución de su plan de inversiones en nuevas líneas de negocio, guiada por su afán de servicio y mejora de las condiciones socioeconómicas de sus socios y de las zonas rurales donde se ubican.

En la evolución de ACOREX desde su nacimiento hasta el día de hoy, su actividad se ha organizado en secciones. En la actualidad cuenta con las de suministros, fertilizantes, riegos, piensos, ganadería, arroz, frutas y hortalizas, cereales y materias primas, ingeniería, informática, asesoría y tiendas.

En el Gráfico 1 se puede observar la evolución del volumen de negocio de diferentes secciones. Debido a la coyuntura económica y a la evolución de los distintos sectores en la actividad de la cooperativa han tenido un desarrollo muy irregular, siendo las secciones de suministros, riegos y tienda las que han tenido un comportamiento más regular. En cambio, las otras han fluctuado sin una clara evolución ascendente en los últimos ejercicios.

**Gráfico 1. Evolución de la facturación de las principales secciones.**  
En millones de euros



### **3.1. Suministros (semillas, fitosanitarios, plásticos, carburantes, lubricantes)**

La actividad de esta sección se basa en la compra de los *inputs* necesarios para las cooperativas socias mediante el agrupamiento de volúmenes así como el asesoramiento técnico en campo. La compra de productos más importante en cuanto a volúmenes está relacionada con tres cultivos principalmente: tomate, maíz y arroz. La facturación actual supera los 20 M€.

### **3.2. Fertilizantes**

La producción actual de fertilizantes se cifra en 82.971 t de abonos sólidos, lo que supone una facturación de 28,5 M€. En abonos líquidos, la sección comercializó el año pasado 43.008 t de las cuales 14.684 t fueron ventas a cooperativas del grupo y el resto a distribuidores y terceros. Se ha registrado un aumento en ventas, consecuencia del incremento en la superficie de siembra de tomate de industria y el suministro a nuevos clientes. El producto TOMCAL, registrado por ACOEX, se ha implantado como equilibrio específico para tomate y frutales y está generando una creciente demanda de nuevos clientes.

La sociedad mantiene su participación mayoritaria en Extremeña de Abonos Líquidos SL, sociedad dedicada a la fabricación y comercialización de abonos líquidos.

### **3.3. Cereales y oleaginosas**

La comercialización de cereales y oleaginosas se viene caracterizando en los últimos años por una disminución de la demanda y consumos de piensos a nivel nacional, mucho más grave en Extremadura por el gran descenso de la cabaña ganadera porcina por estar inmersa en una grave crisis de precio de venta en vivo y sus piezas elaboradas.

La situación económica de los ganaderos y fábricas de pienso ha llevado a una mayor diversificación de las ventas, procurando vender la mayor parte del cereal fuera de la Comunidad de Extremadura.

En 2011 se han comercializado un total de 124.799 t de cereales y oleaginosas, lo que representa una disminución del 18,6 % con respecto al año anterior, incrementándose la facturación anual, que ha ascendido a 28,1 M€, debido a los altos precios que han tenido los cereales.

### **3.4. Materias primas para piensos**

En 2011 esta sección se ha comportado de forma parecida a los ejercicios precedentes, siendo el volumen total de materias primas comercializadas de 230.244 t por un valor de 53,6 M€.

La gran mayoría de las materias primas para alimentación animal han tenido en los últimos ejercicios una tendencia alcista, que entendemos obedece al mayor consumo mundial, en conjunción con la disminución de las reservas. Estas circunstancias hacen pensar que los precios se mantendrán elevados a corto y medio plazo, puesto que el contexto regional (muy negativo) no incide significativamente en la fijación de precios de los *commodities* que cotizan en los mercados internacionales.

### **3.5. Alimentación animal**

ACOREX fabrica y comercializa todo tipo de piensos compuestos. La fábrica de la sección sirve de apoyo a las fábricas de las cooperativas asociadas, obteniendo piensos de mayor complejidad y otros en los que las fábricas locales no son competitivas. También se suministra la totalidad de los piensos a las cooperativas ganaderas que no tienen fábricas. En 2011 esta sección ha experimentado un incremento importante de la producción total (96.400 t) con respecto a la de 2010 (78.250 t).

### **3.6. Ganadería**

Están siendo complicados los últimos años para las producciones ganaderas debido al importante incremento en los costes de producción asociados a las subidas de las materias primas y una disminución general de los censos ganaderos, sobre todo en las explotaciones de cerdo ibérico. A pesar de ello, se mantiene el volumen de comercialización tanto en porcino ibérico (por encima de los 9 M€ de facturación) como en vacuno de carne (cerca de 14 M€); aumentando de una manera importante la comercialización de ganado ovino (3,4 M€).

Hay que resaltar la gestión integrada completa de la producción del cerdo ibérico, participando las granjas de porcino IBERGENÉTICA y Señorío de Mayorga, la sección de Ganadería, la fábrica de piensos, ACOSIERRA como industria de transformación y CEPA SA, junto con las Tiendas Desierra para la comercialización final de los productos ibéricos.

### 3.7. Arroz

En la campaña 2011 se han cosechado 26.857 t de arroz largo y 11.500 t de arroz redondo, buena parte de las cuales han sido industrializadas por la cooperativa participada Extremeña de Arroces. Las calidades han sido óptimas, no produciéndose los problemas de pudenta de la campaña anterior.

### 3.8. Tomate

Esta sección de ACOREX desarrolla sus funciones planificando las campañas de los cultivos hortícolas que realizan sus socios. Asimismo, realiza el seguimiento y control de la OPFH y prepara los expedientes de solicitud de ayuda de los fondos de operaciones: programas operativos y compensaciones de retiradas.

Al igual que en el caso del cerdo ibérico, ACOREX también realiza una gestión integrada de producción de tomate. En ella intervienen las cooperativas agrícolas, la sección de suministros de ACOREX, las industrias de concentrado TOMIX y TOMALIA y la fábrica TOMCOEX, destinada a la transformación del concentrado de tomate con la fabricación de tomate frito, triturado y *ketchup*. De esta manera, el sector de transformación de tomate se ha asentado como uno de los motores de desarrollo de la región, afianzando a la sociedad en su condición de primer operador nacional en tomate de industria.

### 3.9. Frutas y hortalizas

En 2011 esta sección comercializó 12.702 t de producto por un importe total de 6,6 M€. Entre las frutas figuran la ciruela, la cereza, el melocotón, la nectarina, la pera, el albaricoque y el paraguayo, y entre las hortalizas el brócoli, la patata y el espárrago. La producción de fruta sigue incrementándose, y aparecen nuevas variedades, cada vez más adaptadas a las exigencias del mercado.

### 3.10. Aceituna

En la campaña 2011 se recolectaron 4.340 t de aceitunas, de las cuales, 3.103 t fueron de mesa y 1.236 t de almazara. La producción bajó un 29,2 % con respecto a la campaña anterior y la facturación descendió un 26,5 %, alcanzando 1,5 M€. Toda la producción, tanto de almazara como la de verdeo, se comercializa a través de la cooperativa participada ACENORCA.

### **3.11. Servicios de ingeniería, informática y asesoría**

El departamento de Ingeniería ofrece a las cooperativas e industrias del Grupo ACOREX servicios técnicos de ingeniería y consultoría especializada en el diseño y concepción de todo tipo de industrias agroalimentarias, instalaciones ganaderas e industriales.

Al departamento de Ingeniería se une el de Informática. Este realiza tareas tanto para sus oficinas centrales como para las cooperativas socias y empresas participadas en las áreas: asistencia técnica, diseño, instalación; configuración y puesta en marcha de sistemas informáticos; mantenimiento de equipos e instalaciones de datos y telefonía; desarrollo de aplicaciones industriales; e integración de sistemas.

Asimismo ACOREX cuenta con un servicio de asesoramiento en las áreas comercial, contable, financiera, fiscal, laboral, jurídica, de análisis de inversiones, gestión de subvenciones, control de la producción, trazabilidad en campo y fábrica, control de cosechas e integración con sistemas terceros. Este servicio es responsabilidad de un equipo de cinco personas altamente cualificadas que atienden las demandas tanto de ACOREX como de sus cooperativas socias y empresas participadas.

### **3.12. Tiendas**

Con la finalidad de llegar con los productos de sus cooperativas socias al consumidor final y, de esta forma, capturar el máximo valor para los agricultores y ganaderos integrados en ellas, ACOREX ha abierto tiendas orientadas a la comercialización de productos de selección. Tal es el caso de la Jamonería de Acorex, en Mérida, o de Acosierra, en Badajoz (Figura 3).

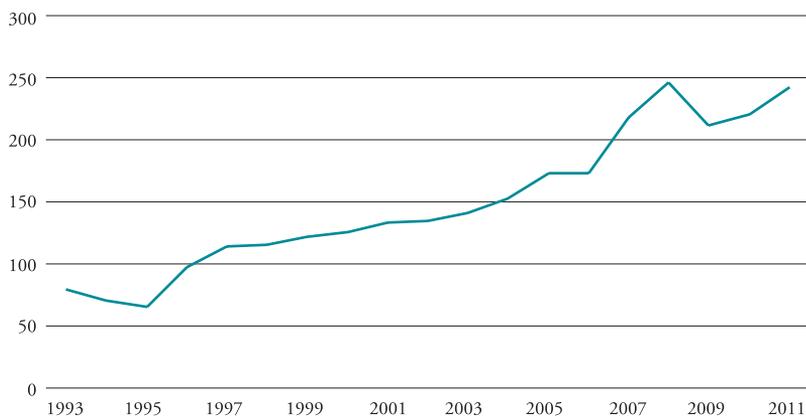
## **4. Tamaño y competitividad**

El continuo crecimiento experimentado por ACOREX desde su creación en 1985 le ha permitido contar con los recursos necesarios para llevar a cabo una estrategia de diferenciación de sus productos basada en la calidad, la innovación, la amplitud de su cartera, la imagen de marca y el comportamiento socialmente responsable, que le están permitiendo lograr una presencia cada vez mayor en los mercados internacionales.

**Figura 3. Establecimiento detallista de ACOREX**



**Gráfico 2. Evolución de la facturación de ACOREX. En millones de euros**



#### 4.1. Calidad

Acorde con su filosofía de excelencia y de respuesta y satisfacción a las necesidades de sus clientes, ACOREX continúa con el compromiso de búsqueda de la «calidad total». De aquí sus rigurosas exigencias en calidad y seguridad agroalimentaria, máximo exponente de garantía de sus productos.

La calidad de sus productos está garantizada por certificados que así lo avalan. Entre ellos cabe destacar los relativos a los *sistemas de gestión de calidad* según la norma UNE-EN ISO 9001:2008 otorgados por el prestigioso organismo de certificación AENOR a distintas empresas del Grupo y con diversos alcances. Tal es el caso de la producción de lechones ibéricos, la transformación del tomate, la comercialización de productos derivados del cerdo ibérico, la fabricación de piensos, la producción de abonos compuestos de mezcla y venta de abonos sólidos, fabricación de fertilizantes líquidos, etc.

ACOREX es consciente de la importancia de este tipo de reconocimientos y, por ello, persigue el objetivo firme de la mejora continua, respondiendo siempre a las necesidades de sus socios y clientes. Para ello, cuenta con el departamento de Calidad y Medio Ambiente que garantiza la seguridad en las centrales hortofrutícolas e industrias alimentarias del Grupo, reforzando sus sistemas de autocontrol APPCC y buenas prácticas de manipulación, implantando sistemas de trazabilidad eficaces de origen a destino para las frutas y hortalizas, y dando soporte a la certificación de los sistemas de gestión de calidad, I+D+i, buenas prácticas agrícolas, etc., de acuerdo a normas y protocolos normalizados.

ACOREX apuesta por la integración de los procesos de producción-elaboración-comercialización para poder garantizar al consumidor una trazabilidad y seguridad insuperables en todos los productos que oferta al mercado. Este hecho se ve reflejado en el seguimiento exhaustivo que se realiza, por ejemplo, del cerdo ibérico. Desde la genética de los animales y el suministro de piensos hasta el manejo, la transformación y la comercialización, cada proceso es cuidadosamente analizado y asegura la mayor calidad.

Asimismo, ACOREX asegura la trazabilidad de todas sus producciones agrícolas. Para ello, técnicos de la cooperativa controlan la obtención de semillas, fertilizantes, herbicidas y transporte de los productos de las cooperativas socias hasta la industria transformadora, de tal modo que puede realizarse un seguimiento exhaustivo del producto hasta la entrega final.

## **4.2. Innovación**

Consciente de la importancia de la innovación para diferenciar sus productos, ACOREX dispone desde 2008 de un sistema de gestión de I+D+i certificado bajo la Norma ISO 166.002: 2006, lo que fomenta el desarrollo de proyectos de innovación en colaboración con CTAEX (Centro Tecnológico Agroalimentario de Extremadura).

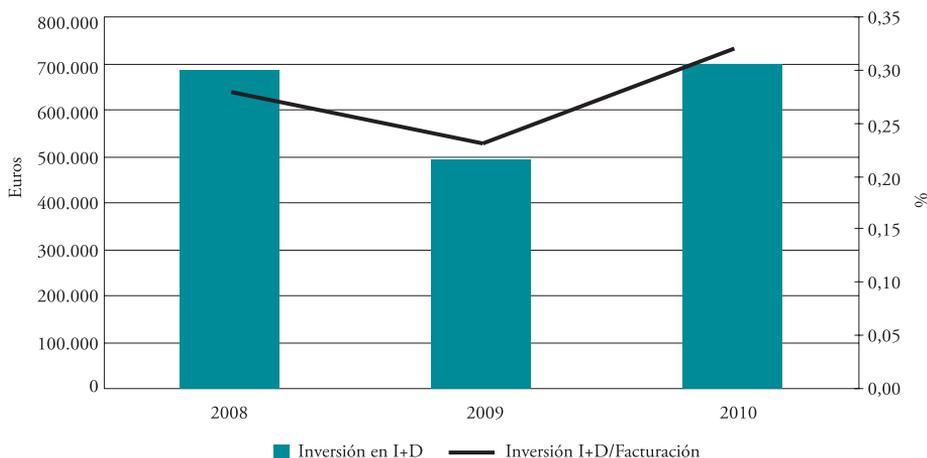
El objeto de esta certificación es demostrar a las partes interesadas (administraciones, secciones internas de las empresas, socios, clientes, etc.) que todas las actividades de I+D+i desarrolladas y coordinadas por ACOREX se realizan con eficacia y eficiencia, para lo que se han establecido unos criterios, métodos y recursos que lo aseguran.

Entre los beneficios que aporta a ACOREX la certificación del Sistema de Gestión de I+D+i figuran los siguientes:

- Permite reducir los riesgos asociados al proyecto mediante el establecimiento de mecanismos de control.
- Elimina la pérdida de trabajo que se produce en la creación de tecnología, beneficiándose de incentivos fiscales y otras ventajas derivadas de la transferencia tecnológica.
- Dan transparencia frente a las Administraciones Públicas, en cuanto al contenido de los proyectos de I+D+i.
- Se logra una sistematización de los proyectos, así como una gestión más eficiente de los mismos.
- Facilita el análisis de información obtenida para la toma de futuras decisiones.

En el Gráfico 3 se puede observar la evolución de la inversión realizada por ACOREX en actividades de I+D+i y del porcentaje que las mismas suponen respecto a su cifra de negocio. Se observa que en 2010, la inversión realizada, por importe de 700.000 euros, alcanza el 0,32 % de la facturación.

Gráfico 3. Evolución de la inversión en I+D+i



#### 4.3. Cartera amplia e imagen de marca

La sucesiva incorporación de cooperativas y la variedad de productos que incorporan hace que ACOREX cuente con una cartera de productos diversificada, formada por varias líneas de productos, que le permiten satisfacer mejor a sus clientes y disminuir el riesgo comercial asociado a las elevadas oscilaciones de precios de los productos.

Entre sus líneas de productos figuran las de frutas (melocotón, nectarina, ciruela, albaricoque, paraguay y pera), hortalizas (brócoli, lechuga, alcachofa, coliflor, sandía y cebolla), arroz, espárragos, conservas (melocotón), tomate (partido, triturado, concentrado y frito), miel, productos cárnicos de ibérico (frescos, embutidos y jamones), quesos y aceite. Además, y al objeto de facilitar la promoción de sus productos y su identificación y lealtad por parte del consumidor, ACOREX ha ido desarrollando de forma paulatina una imagen de marca, de forma que en estos momentos cuenta con tres marcas de prestigio: *Guadiala*, *Desierra* y *Acorex* (Figura 4).

La marca Guadiala surge en los años 90 para la comercialización de productos agroalimentarios, leche y huevos en un principio. Posteriormente se extiende a quesos frescos y curados, destacando en 1991 la creación de CEPA SA con objeto de realizar la comercialización directa al consumidor de los productos elaborados por ACOREX. En la actualidad, con la marca Guadiala

comercializa derivados del cerdo ibérico, miel, legumbres, espárragos, pimientos del piquillo, pimentón, aceite, aceitunas, quesos, melocotón en almíbar, frutas y hortalizas procesadas en sus instalaciones dotadas de la más moderna tecnología y sometidas a exigentes controles de calidad. Su implantación en el mercado ha sido firme y hoy en día se produce una identificación entre Guadiala y los productos extremeños de gran calidad.

Por otra parte, la marca Desierra representa la nueva apuesta de ACO-REX por la comercialización de productos de selección cuya calidad es muy reconocida. Entre estos productos cabe destacar todos aquellos derivados del cerdo ibérico, tanto frescos como curados.

Por último, la marca Acorex ampara los productos suministrados a sus cooperativas socias (fertilizantes, semillas, piensos y riegos) y las frutas y hortalizas frescas destinadas a sus clientes externos.

**Figura 4. Productos y marcas de ACOREX**



#### **4.4. Responsabilidad social corporativa**

ACOREX como organización comprometida con el logro de la satisfacción de sus socios, clientes y empleados, y con un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad, es una empresa responsable desde el punto de vista económico, medioambiental y social.

La preocupación de ACOREX por el medio ambiente no solo en la actividad industrial, sino también en los centros administrativos y en lo relativo a sus cooperativas socias, se plasma en una serie de actuaciones canalizadas a través del departamento de Calidad y Medio Ambiente, dirigidas a mejorar la sostenibilidad del entorno de ACOREX y de sus cooperativas.

En cuanto a la dimensión social, ACOREX se ha consolidado como un Grupo Empresarial con claro impacto social en Extremadura, por su papel de generación de empleo local a través de las fuertes inversiones en Extremadura (ACOSIERRA, TOMIX, TOMALIA, TOMCOEX y FERCOEX, entre otros) así como por su compromiso socio económico para participar activamente en los debates sobre las reformas de la PAC, destacando recientemente su participación en la búsqueda de alternativas al cultivo del tabaco para paliar el impacto social que supone la restricción a corto plazo de ayudas a este cultivo.

En su afán por contribuir a los criterios de responsabilidad social corporativa dentro de un código de buenas prácticas, publica anualmente una memoria de RSE que es un factor añadido a la mejora de la transparencia en la gestión y la comunicación con los socios y la sociedad.

Esta política de responsabilidad social corporativa seguida por ACOREX contó en 2011 con el reconocimiento de Cooperativas Agro-alimentarias y del Ministerio de Trabajo al otorgarle el «Premio de Cooperativa Socialmente Responsable» en su categoría económica, como empresa eficiente económicamente y sostenible en su proyecto social y económico.

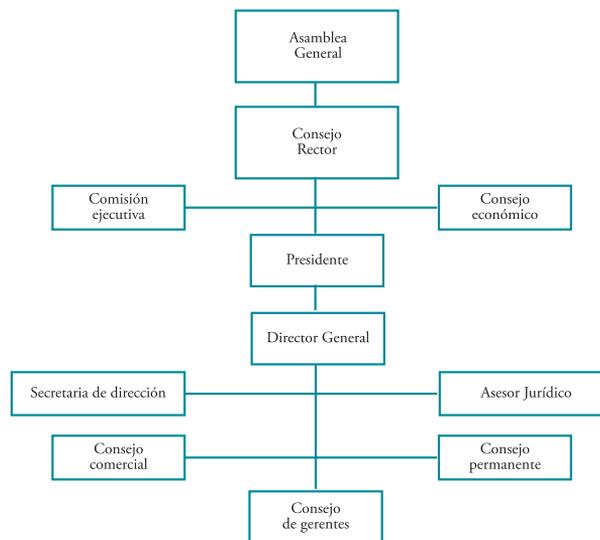
#### **4.5. Internacionalización**

Sin olvidar el contexto regional inherente al Grupo ACOREX, en las secciones (en especial las comerciales de productos terminados) priman estrategias de salida a otros mercados como medida para ampliar el negocio dada la lógica limitación de la población extremeña. En este sentido, se está trabajando en la organización de una sección dentro del grupo orientada al mercado exterior, de hecho ya existe un técnico al frente y se ha comenzado a dar pasos principalmente en el sector ibérico.

## 5. El modelo organizativo. Factor clave para su expansión y consolidación

La evolución de ACOREX ha hecho necesaria una paralela evolución de su estructura desde que inició sus andaduras en 1985 con cinco secciones y cuatro empleados, hasta su dimensión actual como grupo empresarial liderado por el Consejo Rector y apoyado por el Consejo de Dirección. Este último está integrado tanto por el Consejo Permanente como por el Consejo Comercial, donde a su vez se distribuyen las diferentes secciones con una gestión común y apoyada por el presidente y el director general, de forma que se trabaje para obtener resultados positivos «de grupo» y no de secciones por separado (Figura 5).

Figura 5. Estructura organizativa del Grupo ACOREX



Dentro del Consejo Comercial se integran las diferentes secciones comerciales agrupadas de la siguiente forma:

- *Piensos, materias primas y cereales*: gestiona la producción y comercialización de materias primas (cereales, gluten, harina de soja y girasol, etc.) y producción de piensos.

- *Cultivos, arroz y olivar*: desarrolla ensayos de cultivos así como gestiona la comercialización de los cultivos de arroz y olivar.
- *Ingeniería*: presta servicios profesionales en materia de ingeniería, gestión y consultoría, para el desarrollo de proyectos de inversión. También lleva a cabo el asesoramiento y la coordinación en materias de calidad, medio ambiente y prevención.
- *Suministros*: garantiza la disponibilidad de suministros para la producción agrícola (fitosanitarios, semillas, combustibles, etc.) así como las instalaciones de riegos para los distintos cultivos.
- *Frutas y hortalizas*: gestiona la comercialización de las frutas y hortalizas tales como melocotón, ciruela, pera, nectarina, tomate, acelgas, coliflor, espinacas puerros, espárragos, pimientos, melones, sandías y patatas principalmente.
- *Ganadería*: gestiona el desarrollo genético así como la comercialización de los productos derivados del ganado ovino, porcino, vacuno de carne, corderos, leche y huevos.
- *ACOSIERRA*: destinada a la transformación final de los productos derivados del cerdo ibérico, fabrica de jamones y embutidos.
- *CEPA SA*: para la comercialización directa de productos agroalimentarios al consumidor bajo las marcas Guadiala y Desierra.
- *Fertilizantes*: gestión de producción de abonos sólidos, líquidos y compactados.

Las secciones comerciales son apoyadas por las secciones incluidas en el Consejo Permanente:

- *Dirección Financiera*: que incluye los departamentos de Administración e Informática.
- *Dirección de Relaciones Institucionales*: que canaliza la relación de ACOREX con CEINPA SA, el CTAEX, la mesa del tomate, Cooperativas Agro-alimentarias, las APA y con la Administración pública.
- *Dirección Cooperativa*: que canaliza la relación de ACOREX con las cooperativas y con la asociaciones de cooperativas a nivel regional (UNEXCA), nacional (Cooperativas Agro-alimentarias) y europeo.

Coordina el cultivo del tabaco (Acotex, SCUG y Organización Interprofesional) así como las tiendas Desierra (tiendas *gourmet* de producto de calidad extremeño).

- *Dirección de Recursos Humanos*: es el departamento especializado en la selección, contratación y formación del personal; todo ello buscando una integración y alineación entre el trabajador actual y el futuro trabajador dentro de la política social y estrategia de ACOREX.
- *Departamento Jurídico*: encargado del asesoramiento legal en todos sus ámbitos a las sociedades cooperativas socias y a las empresas del Grupo.

## 6. Retos futuros

A lo largo de su trayectoria el Grupo ACOREX ha sabido construir una estructura organizativa multisectorial que le ha permitido atender al agricultor a pie de explotación y disponer de la más innovadora capacidad de transformación de sus productos. Esto le ha posibilitado llegar a los mercados más exigentes y tener presencia en las instancias políticas y empresariales que articulan los distintos sectores, con la finalidad última de defender la renta de sus asociados. Estos hechos, junto a su crecimiento empresarial vinculado al territorio, como promotor de empleo y mantenimiento de la actividad en las zonas rurales de Extremadura, hacen que se haya convertido en un referente empresarial y social en la Región.

El logro de estos resultados ha sido posible gracias a que, desde hace varios años, se ha ido involucrando en procesos de mejora continua de su gestión. Esto le ha hecho acreedora de una «Mención Especial a la Gestión de las Alianzas y los Recursos» en el I «Premio a la Excelencia Empresarial en Extremadura» (2009), convocado por la Consejería de Economía, Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura. Este premio tiene como finalidad reconocer a las empresas extremeñas que han conseguido mejoras substanciales en su competitividad mediante la aplicación de métodos y herramientas de excelencia en la gestión y que contribuyen, por tanto, a reforzar la cultura de la calidad en la sociedad extremeña.

Siendo importantes los logros alcanzados por ACOREX en sus 28 años de vida, no lo son menos los retos que los directivos de ACOREX se plantean para mejorar su competitividad y, como empresa socialmente responsable,

continuar satisfaciendo las expectativas de sus diferentes grupos de interés (socios, empleados, clientes, etc.).

Para ello ACOREX deberá adaptar sus estructuras a la realidad cambiante del sistema agroalimentario dentro del contexto de la nueva PAC y de iniciativas legislativas a nivel estatal, como la Ley de la cadena alimentaria, que permitirá operar en condiciones de mayor transparencia a todos los agentes del sector implicados y la Ley de integración cooperativa, que permitirá trazar su estrategia consolidando el grupo a través de alianzas empresariales que permita incrementar la capacidad competitiva de ACOREX y sus socios, manteniendo su estrategia cooperativa. Dentro de este contexto se considera que ACOREX debe enfrentarse a cuatro nuevos retos: 1) consolidar y reordenar el grupo y sus empresas participadas; 2) desarrollar nuevos canales de comercialización; 3) desarrollar una estrategia de innovación que abarque a todos los sectores y departamentos de forma transversal; y 4) establecer nuevas alianzas estratégicas que ayuden a la consolidación del grupo cooperativo en el marco de las nuevas políticas.

## Referencias bibliográficas

ACOREX (2012): *Memoria de responsabilidad social empresarial (2011)*. Disponible en <http://www.acorex.es/documentos/memoriaRSE2011.pdf>.

ACOREX (2008-2010): *Memoria anual*.

ACOREX (2011): *El resultado de la unión. 25 años de ACOREX*.

CEPES (2011): *Empresas relevantes de la Economía Social. 2010/11*.

## Una apuesta por la diversificación\*

*Beatriz Urbano López de Meneses*  
Universidad de Valladolid

### 1. Presentación de la empresa

ACOR es una sociedad cooperativa formada por más de 7.000 socios agricultores de Castilla y León. Aunque en sus comienzos se centró en la molturación de la remolacha azucarera, en este momento produce además aceites, biodiésel, productos destinados a la alimentación animal y energía eléctrica, siendo un interesante caso de diversificación.

Hasta 2007, ACOR contaba con dos fábricas azucareras y una planta de producción alcoholera, en la provincia de Valladolid, con una capacidad de molturación de 17.000 toneladas de remolacha diarias y una producción de alcohol etílico de 30.000 litros/día. Desde 2004, anticipándose a la inminente reforma azucarera de la Unión Europea, ACOR comenzó a diversificar sus actividades en el área de la bioenergía y, más concretamente, en los cultivos energéticos y la producción de aceites, biocarburantes y energía eléctrica. Esta diversificación de actividades, lejana a los fines que acompañaron la puesta en marcha de ACOR, ha colaborado activamente en la consolidación de esta importante cooperativa española.

Así, desde septiembre de 2008, la cooperativa ACOR mantiene la fábrica azucarera situada en Olmedo, Valladolid, con una capacidad de molturación de hasta 12.500 toneladas de remolacha al día. También, situada en Olmedo, posee una Planta Integral de Producción de Aceites y Biodiésel, que incluye: 1) Planta de Recepción, Secado y Almacenamiento de girasol o colza; 2) Planta de Preparación, Prensado, Extracción y Molienda de harinas de girasol y/o colza; 3) Planta de Pretratamiento y Refinado de aceite de girasol y colza; 4) Planta de Refinación de aceite; 5) Planta de Esterificación para obtención de biodiésel de automoción; y 6) Planta de Cogeneración. Además ha instalado un Parque Solar Fotovoltaico en Tordesillas (Valladolid).

\* La autora agradece a la cooperativa ACOR la ayuda prestada para la realización de este trabajo, y a Eusebio Orrasco, autor del libro *ACOR, un sueño hecho realidad*.

De este modo, ACOR ha pasado de ser, antes de 2005, únicamente productor de azúcar y sus derivados (alcohol y pulpa), a producir actualmente: azúcar, aceites, biodiésel, distintos productos destinados a la alimentación animal (pulpa, harinas de colza y girasol), glicerina y energía eléctrica. El objetivo de la expansión y diversificación de las actividades de la Cooperativa ACOR ha sido ofrecer una alternativa viable a las tierras castellanoleonesas, sobre todo a las explotaciones de regadío.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de ACOR**

	 <p>Paseo de Isabel La Católica          47001 Valladolid  <a href="http://www.acor.es">www.acor.es</a></p>	
<p>Agrupación a 7.000 socios</p>	<p>201 millones de euros de facturación</p>	<p>503 empleos directos</p>

## 2. Origen y evolución

La Cooperativa ACOR tiene su inicio en el Sindicato de Cultivadores de Remolacha de, la entonces, Castilla la Vieja. El sindicato azucarero tenía por objeto promocionar la producción y defender a los remolacheros ante la industria azucarera. En 1920, Onésimo Redondo se afilia al Sindicato y, tras conocer la labor que realizaban los sindicatos germanos, quiso unir a los cultivadores de remolacha en una cooperativa con el objeto de hacer una fábrica azucarera que fuera propiedad de los agricultores. La experiencia en los países del centro y norte de Europa había demostrado que el cooperativismo era la mejor fórmula empresarial para proteger los intereses de los cultivadores.

La cooperativa surge en la Asamblea General del Grupo Remolachero de Valladolid, el 25 de noviembre de 1961, en la que una amplia representación de destacados cultivadores de remolacha fijó los principios de actuación. El 25 de enero de 1962 se envió la solicitud al Ministerio de Trabajo para inscribir la cooperativa con el nombre de «Cooperativa del Campo Azucarera Onésimo Redondo», siendo aprobada dos meses después. De este grupo de agricultores salió la idea de crear una cooperativa entre los remolacheros que les permitiera construir una fábrica azucarera para transformar y comercializar su propia remolacha, encontrando resistencia en la poderosa Asociación de Fabricantes

de Azúcar que dominaba el sector y la industria. Cabe destacar que las presiones que ejercían sobre los cultivadores de remolacha supuso un importante obstáculo a la hora de materializar la cooperativa, si bien los productores de la región han sido y son conscientes de la importancia que el nacimiento y la existencia de ACOR han tenido para el cultivo remolachero en el Duero.

**Tabla 1. Datos de la cooperativa ACOR**

<b>Número de socios</b>	7.068 socios agricultores
<b>Capital social</b>	8.750.751 €
<b>Transformación</b>	1.200.000 t anuales de remolacha, girasol, colza y trigo fuerza
<b>Empleos</b>	503 directos fijos en campaña 377 fuera del periodo de campaña 2.500 indirectos en el ámbito agrario e industrial
<b>Producción en 4 plantas industriales</b>	120.000 toneladas anuales de azúcar blanco 100.000 toneladas de aceites y biodiésel 95.000 toneladas de harinas de girasol y colza 60.000 toneladas de pulpa de remolacha 7.000.000 kwh de energía eléctrica
<b>Ventas</b>	200,6 M€ (2011/2012)
<b>Beneficios</b>	15,3 M€ (2011/2012)

La financiación se consiguió del Banco Popular de Madrid, que aceptó dar a la Cooperativa 400 millones de pesetas de la época y el acuerdo se realizó a través del Banco de Salamanca, del mismo grupo financiero y que más tarde se convertiría en el Banco de Castilla. La forma de financiar la fábrica por parte de los socios fue a través de suscripciones de 10.000 pesetas por participación. Se pagaba el 10 % al firmar el contrato, y el resto a través de la remolacha recogida en la fábrica durante los nueve años posteriores. El 11 de agosto de 1964, tan solo 1.100 cultivadores de remolacha (de los 9.000 de la provincia de Valladolid) se habían inscrito como socios, suscribiendo 7.807 participaciones, por lo que se acordó dar entrada en la Cooperativa a todos los remolacheros de la Cuenca del Duero que lo desearan. En 1966 había vendidas 30.000 de las 40.000 participaciones, lo que daba seguridad para iniciar la fábrica. Cada participación tenía asignadas cuatro toneladas, cinco en caso de no cubrirse el cupo de remolacha, que el socio debía meter en la fábrica.

Como anécdota en la construcción de la fábrica azucarera, uno de los problemas fue que en España no había empresas que fabricasen piezas para la indus-

tria azucarera, por lo que a través de convenios con el gobierno polaco se consiguieron las maquinarias necesarias a cambio de camiones de la marca Pegaso.

## ***2.1. La primera contratación de los socios en ACOR***

En la campaña 1967/68 el Servicio de Cultivos de ACOR empezó a informar a los socios de las condiciones y servicios que ofrecía la cooperativa. La introducción de la nueva variedad de semilla, llamada Polybeta, fue una auténtica revolución entre los cultivadores, y la cooperativa centró su atención en la siembra de precisión con semilla monogermen, en el empleo de los herbicidas y en el control fitosanitario del cultivo, aconsejando el empleo de los insecticidas más adecuados. El contrato recogía los compromisos de ACOR de ofrecer cuatro kilos de semilla de remolacha por participación, a cambio que el socio entregase esa remolacha en la fábrica.

En 1967 se puso en marcha, en la carretera de Cabezón, la fábrica de Valladolid que, en su inicio, tenía una capacidad de molturación de dos mil toneladas diarias. En 1970 se adquirieron nuevos terrenos, que se utilizaron como playa de camiones y el Hogar del Socio que se abrió en 1974/1975. Se recibió remolacha incluso antes de terminar la fábrica, lo que provocó que el primer azúcar que saliese tuviese un color amarillento y deformado, pero una vez subsanado el problema empezó a salir el género deseado. En la puesta en marcha se presentaron muchos problemas, sobre todo con los transportistas, porque el fallo de la maquinaria provocaba, por un lado, interrupciones en la recepción del producto y, por otro, grandes colas de vehículos. A pesar de las esperas, el frío y el trabajo perdido, los socios seguían confiando en ACOR porque veían su sueño hecho realidad.

Los inicios en la fabricación conllevaron pérdidas que repercutieron en el precio de la remolacha, de forma que conseguir la estabilidad en los precios llevó un tiempo. En esta primera campaña la cooperativa recibió 90.800 toneladas de remolacha y, por problemas técnicos, no se pudo recoger todo el producto contratado.

## ***2.2. Etapa de crecimiento***

Después de esta primera campaña se realizaron mejoras en la fábrica y durante las cuatro siguientes empezó a vislumbrarse el futuro de la cooperativa hecho ya realidad. La excepción fue en la campaña 1970/1971, en la que

grandes heladas y temperaturas de hasta -20 °C en diciembre y enero provocaron que hubiese una pérdida de transformación cercana al 10 % (Tabla 2).

**Tabla 2. Toneladas de remolacha molturadas por ACOR en sus cuatro primeras campañas**

Campaña	Toneladas molturadas
1968-69	197.300
1969-70	283.000
1970-71	248.400
1971-72	305.200

En 1971, de las 40.000 participaciones que tenían que suscribir los socios, había comprometidas 40.044. El 64,15 % correspondían a Valladolid, el 17,01 % a Burgos, el 9,67 % a Palencia, el 5,95 % a Ávila, el 2,82 % a Segovia y el 0,40 % a Salamanca, Zamora y Soria. El número de socios existente era de 2.976. Sin embargo, como dentro de ACOR figuraban otras cooperativas, grupos y asociaciones, el número de agricultores sobrepasaba los 4.000. En esta época se empezaron a generar beneficios y subió el precio de las participaciones.

En diciembre de 1971 se editó el primer número de la revista *ACOR*, llamada en sus primeros números *Cooperativa Azucarera Onésimo Redondo*, con la intención de informar al socio de la actividad de la cooperativa y asesorarle en todo lo relacionado con el cultivo de la remolacha.

En las campañas siguientes la participación fue incrementando su valor, ya que la obligación de siembra se convirtió en derecho y se le concedía al socio un seguro de entrega en una época en que se había impuesto la contingencia nacional del cultivo.

La producción de remolacha seguía creciendo, sobre todo en la cuenca del Duero y Andalucía Occidental. Ambas zonas representaban el 84 % de la producción nacional, debido a la inestabilidad de cultivos como la patata o el maíz, al bajo rendimiento de los cereales en el Duero y al abandono del cultivo del algodón en Andalucía Occidental.

Los siguientes años fueron de expansión de la cooperativa. La Asamblea aprobó la creación de una alcoholera para industrializar las melazas procedentes de la azucarera, y aunque el coste de la misma sería de 60 millones de pesetas de la época, la financiación se hizo con 75 millones pendientes de desembolsar por los socios. En un año estaba produciendo alcohol.

### **2.3. Construcción de una nueva fábrica azucarera. ACOR II (Olmedo)**

El 23 de noviembre de 1972, la Asamblea Extraordinaria informó que a petición de 4.000 agricultores, y siguiendo las directrices del Gobierno de animar a los agricultores a transformar y comercializar sus productos, presentó en la Delegación del Ministerio de Industria el anteproyecto para crear una nueva fábrica.

La nueva fábrica tendría una capacidad de molturación de 4.000 toneladas diarias y se estimaba una inversión a realizar del orden de los 1.800 millones de pesetas, previo incremento del capital social en 600 millones de pesetas. La nueva fábrica comenzó a molturar remolacha en noviembre de 1975.

La decisión de dónde ubicar la nueva fábrica la tomó el Ministerio de Agricultura a través del IRYDA, decidiendo que el sitio más idóneo era Olmedo, ya que el río Eresma garantizaba un caudal de agua suficiente para el consumo de la fábrica, disponía de ferrocarril, era un nudo de comunicaciones importante por carretera y una región remolachera pujante en una Comarca de Ordenación Rural.

Los socios se comprometían a aportar 7 toneladas por participación, un 40 % más que en la primera fábrica, debiendo contar con los correspondientes certificados y bonos de contratación. La ampliación de capital y la creación de la fábrica ACOR II supuso la ampliación de participaciones a los antiguos socios y la apertura a nuevos socios cultivadores que llevaban tiempo solicitándolo.

Las condiciones de entrada en la nueva fábrica para los socios eran de 10.000 pesetas por participación. En cuanto a la financiación de la segunda fábrica, el 33 % (600 millones de pesetas) lo aportaron los socios, el 57 % (1.013 millones de pesetas) el Banco de Crédito Agrícola y el 10 % (178 millones de pesetas) fueron subvencionadas por el IRYDA.

En la gestión, ACOR II llevaría una contabilidad independiente durante su etapa de rodaje, aunque después se unificaría con la fábrica de Valladolid. Sus socios se sometían a las mismas normas de ACOR I en cuanto a la distribución de cupos, recepción, primas de pronta entrega, anticipo de cultivos, exención del canon de utilización y de descarga y prima cooperativa de portes. La percepción de beneficios cooperativos final se fijaría en función de los resultados económicos de la campaña.

### 3. Madurez y diversificación

En las décadas de los 70 y 80, la cooperativa, además de múltiples reconocimientos y galardones, también tiene pruebas que superar derivadas de las presiones del resto de la industria azucarera que veía una amenaza en el pujante crecimiento de ACOR.

Dentro de los reconocimientos, en 1977 la Sociedad Ibérica de Ingenieros concedió el distintivo EUROFAMA-2000 a ACOR y con motivo del Día del Trabajo, el rey de España, Don Juan Carlos I, concedió a ACOR el título de Cooperativa Ejemplar. Igualmente tuvo lugar la imposición por parte de la República Popular de Polonia, de la Orden del Mérito a don Fausto Morales, director gerente de la cooperativa, como reconocimiento a su gran contribución al desarrollo de las relaciones económicas hispano-polacas. Más tarde recibiría otros galardones nacionales.

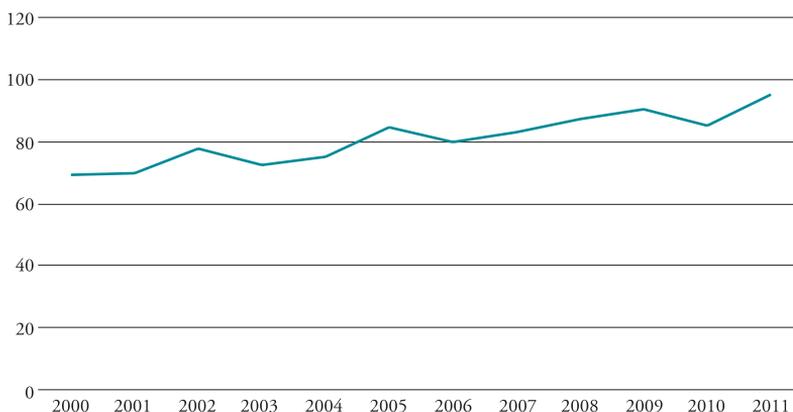
En 1982 se crea el departamento de Relaciones Sociales y a partir de 1986 la cooperativa aumenta la partida económica destinada al Fondo de Educación y Promoción para actividades sociales destinadas a socios y empleados. Entre estas actividades se encontraban la concesión de becas y bolsas de estudios, jornadas de convivencia cooperativa, creación de la «Tarjeta ACOR», concursos literarios, artísticos, agronómicos e industriales dotados con importantes premios, charlas-coloquios en distintas localidades, así como la prestación de una ayuda asistencial a los socios que tuvieran algún hijo con alguna minusvalía.

En 1983 se crea el Servicio de Formación e Investigación Agronómica de ACOR y desde 1988 se trabaja en un Plan de Mejora y Modernización del Cultivo de la Remolacha con la finalidad de incrementar los rendimientos y abaratar los costes del cultivo. Será en 1993 cuando la cooperativa, en solitario, destine 874 millones de pesetas en primar las mejoras tecnológicas introducidas por los socios dentro del Plan de Mejora del Cultivo.

Las mejoras técnicas introducidas y el tratamiento correcto en fábrica consiguieron mejorar el rendimiento en la producción de remolacha.

A nivel industrial ACOR superó, en 1996, la cifra de 10,5 t de azúcar «saco» por hectárea, situándose por encima de la media europea de 8,17 t/ha del momento (Gráfico 1 y Tabla 3).

**Gráfico 1. Evolución del rendimiento de remolacha física en Castilla y León (t/ha)**



Fuente: ACOR.

**Tabla 3. Evolución de la producción y el rendimiento fabril en ACOR**

Campaña	Producción remolacha (t/ha)	Rendimiento fabril (t)
1969-70	35	283.774 (104 días)
2000-01	75	381.783 (88 días)

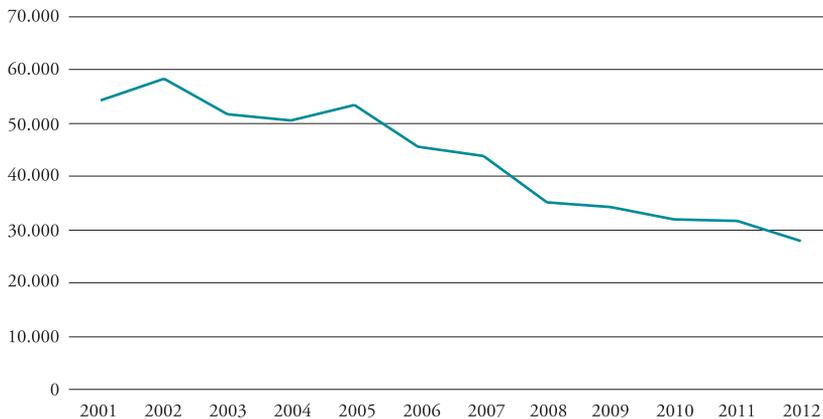
En 2002 se conmemoraba el cuarenta aniversario de la fundación de ACOR. En esa fecha la cooperativa contaba con unos recursos propios que sobrepasaban los 14.000 millones de pesetas de entonces, el valor de sus instalaciones se aproximaba a los 50.000 millones, y campaña tras campaña se mejoraban los beneficios anteriores.

### *3.1. Razones para la diversificación*

Sin embargo, el futuro remolachero de la cooperativa se ve lastrado. Por una parte, la Administración no concede a ACOR los aumentos de cuota que miles de socios solicitaban para evitar que, por la escasa cuota azucarera asignada a ACOR, tuvieran que entregar en otras fábricas azucareras de la competencia gran parte de su producción remolachera. Además, un aumento de cuota a ACOR también permitiría atender la solicitud de otros cultivadores de la región que deseaban ingresar en la cooperativa. Por otra parte, los cam-

bios que se avecinaban en el sector azucarero comunitario y otras modificaciones de la PAC producen cierres de muchas azucareras europeas, y provocan un abandono paulatino del cultivo (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Evolución de la superficie de remolacha sembrada en Castilla y León. En hectáreas**



Fuente: ACOR.

La situación se agrava cuando el sector comunitario recibe un duro golpe con el dictamen de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tras la denuncia de Brasil, Tailandia y Australia, que prohibió a los europeos exportar azúcar con mecanismos de compensación de precios por encima de 1,37 millones de toneladas. Se aprueba una apertura controlada del mercado comunitario del azúcar a los países PMD (*países menos desarrollados*). Y, posteriormente, en junio de 2001, se publica una nueva OCM del azúcar por la que se «congelan» los precios del azúcar y de la remolacha (precio que se determinaba anualmente en países con problemas estructurales, como España), y se eliminan las ayudas al almacenamiento.

La Cooperativa pudo afrontar con garantías el proceso de reestructuración que vivió la industria azucarera comunitaria entre el año 2006 y el 2009, motivada por la entrada en vigor en la UE de la nueva Organización Común del Mercado del Azúcar. Así, en julio de 2006, se reduce la cuota comunitaria de producción de azúcar (por debajo del consumo) en 4,22 millones de toneladas, siendo la cuota azucarera UE-27 en 2009/2010 de 13,33 millones de toneladas para toda la UE. Para ello se rebaja fuertemente el precio garantizado del azúcar (36 %) y de la remolacha de cuota (45 %), y se incentiva a

la industria y a los remolacheros comunitarios a dismantelar la industria y a renunciar a su cuota de producción. Ante esta última reforma, ACOR se ve obligada a dismantelar la fábrica de Valladolid (la única instalación industrial que desde su constitución ha clausurado) para poder seguir realizando su actividad industrial en Olmedo, y sus cooperativistas deciden personalmente abandonar 365.629 toneladas de remolacha (equivalente a 47.727 toneladas de azúcar, lo que representa el 28,45 % de su cuota antes de la reforma).

En la Tabla 4 se muestra la evolución del cultivo de la remolacha en la Zona Norte desde antes de la entrada de España en la UE, en la primera reforma relevante de la OCM (2001), en la reforma drástica de la OCM del azúcar que conlleva la restructuración del sector (2006), y en la actualidad (2011).

**Tabla 4. Evolución del cultivo de remolacha en Castilla y León (Zona Norte) en fechas determinantes**

Año	1971	1985	2001	2006	2011
Superficie remolacha (ha)	87.080	100.930	54.299	45.504	35.191
Producción remolacha (t)	2.915.100	3.860.300	3.792.200	3.631.200	3.172.307
Rendimiento (t/ha)	33,48	40,79	69,84	79,80	95,40
Fábricas azucareras C y L	13	13	9	6	4
Fábricas azucareras España	(38)	(25)	(16)	(12)	(5)

Fuente: ACOR.

La reforma del sector en 2006 produjo: 1) una bajada importantísima de la rentabilidad del cultivo remolachero; 2) la concentración de la producción en menos zonas y con fábricas más grandes; 3) la concentración del número de empresas azucareras, cada vez más grandes y poderosas pues manejan más cuota; y 4) la necesidad de realizar importaciones de azúcar bruto para cubrir el consumo global de la UE con la potenciación de la actividad de refino de azúcar, pasando de 7 refinerías comunitarias en 2006, a 26 en 2011.

### ***3.2. En busca de nuevas alternativas: una apuesta por la diversificación***

En la búsqueda de nuevos campos de inversión, ACOR estudia en qué productos, además de la remolacha, puede desarrollar su actividad. En 1999, por decisión del Consejo Rector se decide investigar sobre los cultivos energéticos, teniendo como premisa la búsqueda de una rentabilidad económica

para el agricultor, pero sin olvidar la rentabilidad a nivel industrial. Se contó con la colaboración de los mayores expertos que había en España sobre estos cultivos y su mecanización.

ACOR, consciente del papel en el que se estaba posicionando el sector rural en el desarrollo de las energías renovables y a raíz de los acuerdos alcanzados por las Asambleas de la cooperativa celebradas en diciembre de 2004, 2005, 2007 y 2010, emprendió dos líneas de diversificación en este campo. Una consistía en la producción de energía solar fotovoltaica, a través de la implantación de un parque solar y, la otra, en la producción integral de aceites y biodiésel, partiendo de la obtención de la materia prima necesaria para su transformación, fundamentalmente semilla de colza y pipa de girasol.

En 2004 se propone la construcción de una planta de extracción de aceite de semillas de oleaginosas y producción de biodiésel. Aunque la tendencia era situar estas plantas próximas a los grandes puertos, con el objetivo de utilizar aceites importados a más bajo precio, ACOR realiza este proyecto por y para los agricultores, obteniendo beneficios de la utilización del aceite extraído a partir de la semilla producida por los agricultores de Castilla y León que no contaban con extractoras de aceite a pesar de ser la segunda región española productora de pipa de girasol.

Se seleccionó a empresas de prestigioso reconocimiento internacional y gran experiencia en el manejo y tratamiento de las semillas oleaginosas para elaborar el proyecto básico de la planta. El proyecto contaba, además, con el apoyo de la Junta de Castilla y León y de la Administración central.

Se decide situar la planta en las instalaciones de la azucarera en Olmedo, para aprovechar las múltiples sinergias que entre ambas industrias (azucarera y extractora) se han ido consolidando desde entonces. Las obras de construcción de la Planta de Biodiésel de Olmedo comenzaron en agosto de 2006 y aunque se retrasó (su inauguración fue en enero de 2009) debido a la complejidad de la misma, desde el verano de 2007 estuvo operativa la recepción y almacenamiento del grano de los socios (Figura 2).

A esta diversificación de la actividad le seguirá, en 2007, la aprobación por la Asamblea General de la construcción de la Planta Solar Fotovoltaica de 3,2 MW de potencia en Tordesillas, Valladolid (Figura 3).

Siguiendo los acuerdos asamblearios y el movimiento del sector en toda la UE, en 2008 se aprueba la doble asociación con la cooperativa francesa TEREOS, constituyéndose posteriormente «Refinería de Olmedo» y «ACOR & TEREOS Iberia».

**Figura 2. Planta de aceites y biodiésel en Olmedo (Valladolid)**



**Figura 3. Planta solar fotovoltaica en Tordesillas (Valladolid)**



Finalmente, en 2010, se aprueba una posible asociación con el Grupo Cooperativo aragonés ARENTO y la construcción de una fábrica harinera para trigo fuerza de 80.000 t/año de capacidad.

### ***3.3. Modificaciones estatutarias de ACOR para la diversificación de la actividad***

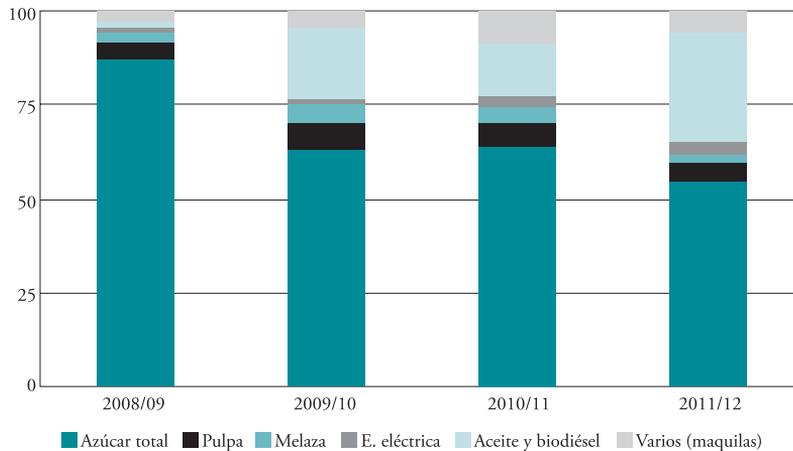
La diversificación de la actividad de ACOR conllevó una modificación de sus estatutos. A pesar que en 1993 los estatutos de la cooperativa fueron modificados para adaptarlos a los principios y disposiciones de la Ley General de Cooperativas, fue en 2003 cuando se volvieron a modificar para dar mayor cobertura a la actividad de la cooperativa. Entonces se establece un nuevo objeto social, pudiendo extender su campo de acción más allá del sector remolachero e iniciar otro tipo de actividades de cualquier ámbito del sector agropecuario. Junto con el cambio de denominación hubo otras novedades como la regulación de las operaciones a terceros, un amplio tratamiento de las normas de disciplina social y la posible participación de los asociados en la cooperativa. La última modificación de los estatutos se aprobó en el año 2007, con motivo de la creación de la sección de Biodiésel, ajustando su funcionamiento a lo regulado en los estatutos y a las normas de la Ley 4/2002 de Cooperativas de Castilla y León.

Entre otras modificaciones, en 1993 se cambia el nombre de la cooperativa y su razón social pasa a ser Sociedad Cooperativa General Agropecuaria ACOR, aunque se sigue conociendo popularmente con el nombre comercial de ACOR.

## 4. Situación actual: retos y oportunidades de la cooperativa diversificada

Desde septiembre de 2008, ACOR está presente en tres ramas de actividad económica bien diferenciadas: la industria azucarera, la producción de aceites y biocarburantes y la producción de energía eléctrica a partir de la energía solar fotovoltaica. Todas estas actividades colaboran activamente en la obtención de los beneficios económicos de la cooperativa, ayudando a recuperar la cifra de negocio que cayó tras la reestructuración azucarera (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Evolución de la aportación de las diferentes actividades económicas a la facturación de ACOR durante las campañas 2008-09 a 2011-2012**



Fuente: ACOR.

### 4.1. Fábrica Azucarera de Olmedo (Valladolid)

A nivel azucarero, ACOR ha llevado a cabo en los últimos años un ambicioso Plan de Modernización y Mejora de su principal centro fabril, tras el esfuerzo de los cooperativistas por lograr una azucarera moderna y competitiva acorde con los estándares de capacidad y calidad que presentan las principales azucareras comunitarias. Este Plan ha supuesto unas inversiones globales de más de 95 millones de euros (M€) en la última década. Dichas inversiones, que han servido para optimizar su azucarera, han permitido a la cooperativa afrontar con garantías el proceso de reestructuración que ha vivido la industria azucarera comunitaria desde 2006 por imperativo de la nueva Organización Común del Mercado del Azúcar.

**Figura 4. Productos destinados al consumidor final**



Así, la cooperativa cuenta en Olmedo con el más amplio y moderno complejo industrial de producción y comercialización de azúcar de España, con una capacidad de molturación de más de 12.000 t de remolacha/día, y capaz de producir unas 1.800 t de azúcar al día. Dicho complejo cuenta además con una sala de envasado que se encuentra totalmente automatizada y está dotada de la maquinaria y equipos más modernos y punteros desde el punto de vista tecnológico existentes en toda la UE. Esta moderna envasadora ha servido a ACOR para abordar en los últimos años un nuevo canal de comercialización que anteriormente no había explorado, como es el del mercado del consumo de azúcar de boca en el hogar y en la pequeña industria o establecimientos de hostelería (Figura 4). Un canal que está permitiendo a ACOR conseguir nuevos ingresos, que retornan a los socios-agricultores de la cooperativa, en un momento especialmente delicado para la industria azucarera de la UE y, sobre todo, para la industria azucarera española.

La azucarera de Olmedo produce desde la campaña 2008/09, a partir de unas 890.000 t de remolacha que entregan anualmente los socios de la cooperativa, 120.000 t de azúcar blanca, que constituye la cuota de ACOR tras el proceso de reestructuración del sector en España. Si bien, conviene señalar que la azucarera se encuentra capacitada para producir más de 170.000 t anuales de azúcar. Además, la azucarera produce 52.000 t/año de pulpa seca de remolacha,

obtenida durante el proceso de difusión de la remolacha, y 32.000 t/año de melaza (solución de azúcar no cristalizable) que se obtiene por centrifugación, tras el proceso de cristalización de la sacarosa. Ambos productos se destinan, fundamentalmente, al mercado de la alimentación animal.

#### *4.2. Planta integral de extracción de aceites y producción de biodiésel en Olmedo (Valladolid)*

Desde enero de 2009, ACOR inició la puesta en marcha de su Planta de Producción Integral de Aceites y Biodiésel, que ha construido junto a su azucarera de Olmedo en Valladolid. La planta está dimensionada en base a una capacidad de producción de 500 t/día de extracción de aceite de semillas de girasol y colza, y una producción de aceites o biodiésel de algo menos de 100.000 t/año. También se obtienen unas 95.000 toneladas anuales de harinas de colza y girasol procedentes de la extracción del aceite, que se destinan al mercado de la alimentación animal. Asimismo, se producen algo más de 10.000 toneladas anuales de glicerina bruta, fruto del proceso de esterificación del aceite que, en principio, se comercializan también con destino a la alimentación animal.

La capacidad nominal de las distintas secciones que constituyen la Planta Integral de ACOR en Olmedo, y que supuso una inversión global de unos 64 M€, es la siguiente:

- Planta de recepción, secado y almacenamiento de girasol o colza, con capacidad de recepción y descarga de 500 t/hora, de secado de 100 t/hora y de almacenamiento de 160.000 t de semillas en total.
- Planta de preparación, prensado, extracción y molienda de harinas de girasol y/o colza con capacidad de procesado de 500 t de semillas por día.
- Planta de pretratamiento y refinado de aceite de girasol y colza con capacidad de procesado de 300 t/día.
- Planta de refinación física de aceite, con 300 t/día de capacidad.
- Planta de esterificación para obtención de biodiésel de automoción con capacidad de procesado de 300 t/día.
- Planta de cogeneración equipada con turbogenerador a gas de una potencia eléctrica de 5,7 MW.

### **4.3. Parque Solar Fotovoltaico en Tordesillas (Valladolid)**

Atendiendo al acuerdo alcanzado durante la Asamblea General de Socios celebrada el 5 de diciembre del año 2007, en menos de diez meses, la cooperativa construyó, legalizó y puso en marcha, una instalación solar fotovoltaica de 3,24 MW de capacidad productiva en Tordesillas. La misma se encuentra vertiendo energía a la red de distribución eléctrica de Castilla y León desde septiembre de 2008.

El inicio de esta actividad supone asegurar un nuevo flujo de renta para sus socios durante los próximos años, aunque el cambio normativo impulsado desde las diferentes administraciones centrales con carácter retroactivo puede poner en riesgo el plan de negocio establecido y, por tanto, reducir las previsiones de ingresos realizadas.

La nueva instalación de ACOR en Tordesillas se asienta sobre una parcela de unas 10 hectáreas de esta localidad, donde se encuentran dispuestos un total de 19.000 paneles fijos de 170 vatios de potencia cada uno y dos posiciones (otoño/invierno y primavera-verano). Los mismos generan anualmente un total de 4.615.434 kWh. El total de la inversión requerida para su puesta en funcionamiento fue de algo más de 18 M€.

### **4.4. ACOR-Tereos sociedad de refino: Refinería de Olmedo SA**

Para poder atender las necesidades del mercado interior de azúcar de España, la Asamblea de ACOR, celebrada en diciembre de 2008, decidió contar con la experiencia de la cooperativa francesa Tereos en la importación de azúcar bruto, y en el posterior refino del mismo, para crear una compañía en España participada al 50 % que explote la actividad de refino. Esta sociedad está presidida por ACOR.

Tereos suministra el azúcar bruto necesario para producir las 120.000 t de azúcar refinado en Olmedo, garantizando así los contratos en origen de ese azúcar.

Las instalaciones azucareras de ACOR en Olmedo fueron adaptadas por cualificados técnicos para compatibilizar el refino de azúcar bruto (que se inicia en marzo de 2010) con el proceso industrial de producción de azúcar a partir de la remolacha. ACOR de manera individual, además, es el proveedor de todos los servicios que la actividad de Refinería de Olmedo precise, lo que significa, nuevamente, no solo mano de obra ocupada, sino un nuevo flujo de renta para los socios.

Esta nueva sociedad representa un aliciente social y económico para la zona de influencia de Olmedo, ya que la azucarera puede así estar trabajando a pleno rendimiento la mayor parte del año. Es decir, una vez terminada la molturación de azúcar de remolacha se procede a realizar la puesta en marcha inmediata del refinado de azúcar bruto, hasta que comienzan las labores de mantenimiento y preparación de la campaña siguiente de molturación de remolacha.

#### **4.5. ACOR-Tereos sociedad comercializadora: ACOR & TEREOS Iberia SA**

Siguiendo el camino iniciado por las principales compañías azucareras de la UE, la Asamblea inició, en diciembre de 2007, las acciones necesarias para constituir las alianzas comerciales que le permitiese ampliar la venta y comercialización de sus productos reduciendo gastos y maximizando los ingresos. En cumplimiento de este acuerdo, se iniciaron los contactos con la cooperativa Tereos para comercializar conjuntamente las producciones azucareras de ambas cooperativas en el mercado nacional. El objetivo fue conseguir una mayor defensa de la cuota azucarera cooperativa, reducir los costes de comercialización y poder ofrecer a los clientes una gama completa de productos azucareros para el consumo de boca, manteniendo unos márgenes suficientes con la venta del azúcar de la cooperativa, capaces de generar retornos y renta agraria para los cooperativistas. Los socios aprobaron la participación de ACOR en una empresa mercantil junto a Tereos, que les permite alcanzar, a ambas cooperativas, dichos objetivos.

La comercialización de la cuota de producción de ACOR, el volumen de azúcar de Tereos en la península y el azúcar refinado en Olmedo por la compañía que ambos forman (Refinería de Olmedo), constituyen la actividad comercial desarrollada por ACOR & TEREOS Iberia, desde el 1 de octubre de 2009. La mercantil, formada por ambas cooperativas, constituye una fuerza comercial de primer orden en nuestro país, que llega a vender unas 450.000 toneladas anuales de azúcar. Para aprovechar las sinergias, la Asamblea acordó que ACOR adquiriese el 40 % del capital social de la antigua «Tereos Iberia», que fue adaptada, desde un punto de vista jurídico y societario, a ACOR.

La estructura comercial de ACOR & TEREOS Iberia se complementa a la industrial de Olmedo, y desde estos dos centros estratégicos es desde donde se radia la producción azucarera con destino al cliente.

La Asamblea también aprobó que, con el fin de ampliar la presencia en el segmento del consumo de boca, todo el azúcar para uso que no sea industrial se comercializará en España con la marca ACOR, beneficiándose además de la amplia gama y presentaciones que Tereos tenía previamente en el mercado con diferentes marcas comerciales. Análogamente a lo que ocurre en la actividad de refinado, la presidencia de esta sociedad recae en Tereos.

#### ***4.6. ACOR-Grupo Cooperativo ARENTO: asociación para el desarrollo del cultivo de variedades de trigo fuerza***

La Asamblea General de ACOR, en diciembre de 2010, aprobó la realización de un nuevo proyecto, junto con la cooperativa aragonesa ARENTO. Se trata de la constitución de una sociedad mercantil dedicada al aprovisionamiento, transformación y comercialización de determinadas variedades de trigo fuerza, construyendo las instalaciones industriales necesarias tras su análisis, investigación y viabilidad agraria e industrial, de tal forma que permitan garantizar un precio óptimo al agricultor por estos trigos.

ACOR, tras más de tres años realizando micro-ensayos en diferentes parcelas y con semillas distintas para saber cuáles se adaptaban y desarrollaban mejor en Castilla y León, lleva otros dos años realizando ensayos pre-comerciales en condiciones reales de campo en las explotaciones de sus socios. El objetivo es llegar a cultivar 5.000 hectáreas de trigo fuerza necesarias para abastecer a una posible planta capaz de producir hasta 80.000 toneladas anuales de esas harinas especiales, que cada vez son más demandadas por la industria alimentaria.

### **5. Perspectivas de futuro**

El objetivo que se plantea el Consejo Rector de ACOR con la diversificación de la actividad de la cooperativa es ofrecer al socio una rotación completa para sus tierras de regadío, que se adapte plenamente a las condiciones edafoclimáticas de Castilla y León. Esta rotación incluye la remolacha, la colza, el girasol y el trigo fuerza. De esta manera se garantiza: 1) la rentabilidad y continuidad del cultivo remolachero; 2) se implanta un cultivo desconocido en España como es la colza, pero de fuerte implantación en la UE; 3) se recupera la superficie destinada al girasol, que en los últimos años ha venido disminuyendo en la región por su baja rentabilidad económica; y 4) se in-

troduce una variedad de trigo, con gran demanda comercial, que ofrece un sobreprecio sobre el trigo tradicional al destinarse a usos y destinos específicos en la industria alimentaria.

En definitiva, el Consejo Rector de ACOR con la diversificación de actividades implementada pretende mantener a la cooperativa como referente agrario e industrial para la economía de Castilla y León por lo menos otros 50 años más.

## Referencias bibliográficas

- ACOR (2007): *Anuario del Año 2007*. Cooperativa ACOR. Valladolid.
- ACOR (2008): *Anuario del Año 2008*. Cooperativa ACOR. Valladolid.
- ACOR (2009): *Anuario del Año 2009*. Cooperativa ACOR. Valladolid.
- ACOR (2010): *Anuario del Año 2010*. Cooperativa ACOR. Valladolid.
- ACOR (2011): *Anuario del Año 2011*. Cooperativa ACOR. Valladolid.
- NARVÁEZ, J. (2012): «ACOR en síntesis»; *Informes propios de la Cooperativa ACOR*.
- NARVÁEZ, J. (2012): «ACOR Semblanza»; *Informes propios de la Cooperativa ACOR*.
- NARVÁEZ, J. (2012): «Presentación General de la Cooperativa»; Presentación realizada el 4 de mayo de 2012 en la Facultad de CC Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid.
- ORRASCO GARCÍA, E. (2010): *ACOR un sueño hecho realidad*. Gráficas Malpica. Valladolid.



# Agroiris

## Distintas estrategias de crecimiento\*

*Emilio Galdeano Gómez, Ángeles Godoy Durán  
y Manuel C. Rodríguez Rodríguez*  
Universidad de Almería

### 1. Presentación de Agroiris

La Sociedad Agraria de Transformación (SAT) Agroiris, con sede social en El Ejido (Almería), es un grupo empresarial que actualmente comercializa 200 millones de kilogramos de productos hortofrutícolas para la venta en fresco. Su facturación de la última campaña sobrepasa los 190 millones de euros (M€), lo que la configura como la segunda comercializadora agroalimentaria provincial y con una posición relevante en el ámbito nacional. Sus principales productos, por orden de facturación, son el pimiento, el melón, pepino, sandía, calabacín, tomate y berenjena. Además, tiene otros productos minoritarios, como son la judía, la col china, guisantes, uva de mesa y tirabeques, con los que completa los envíos, especialmente a los mercados internacionales. Con el reciente crecimiento experimentado, tiene un número de socios que sobrepasa los 700, que cultivan una superficie de 1.200 hectáreas, dispone de 120.000 m<sup>2</sup> de instalaciones, y da empleo directo a 1.500 trabajadores.

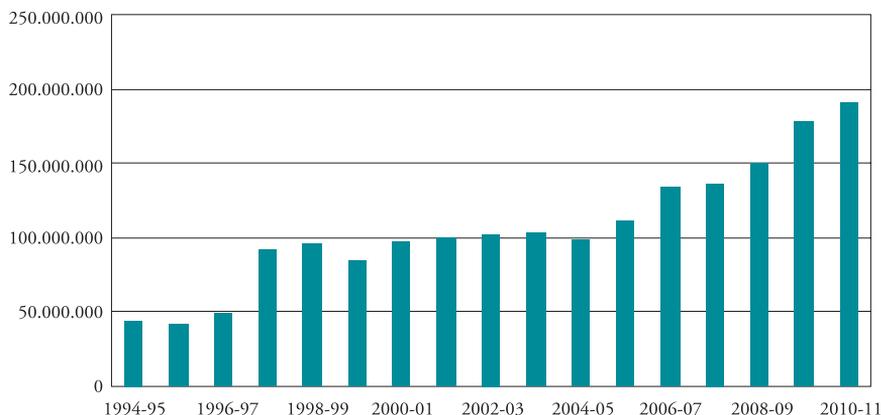
**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Agroiris**

	 <p>Ctra. de Almerimar 04700 El Ejido (Almería) <a href="http://www.agroiris.com">www.agroiris.com</a></p>	
Agrupa a 700 socios	190 millones de euros de facturación	1.500 empleos directos

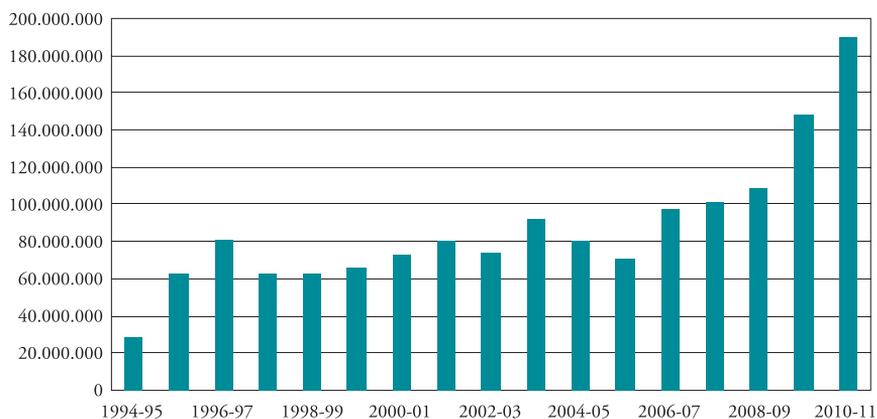
\* Los autores agradecen a José Antonio Gutiérrez Escobar y a Juan Antonio Díaz Planelles, de SAT Agroiris, la información y colaboración prestada en la realización de este trabajo. Para este estudio de caso se ha contado también con el apoyo parcial del MICINN y los fondos FEDER, a través del Proyecto ECO2011-24930, y por la Junta de Andalucía, a través del Proyecto de Excelencia SEJ-5827.

La SAT se constituyó el 1 de julio de 1994 y desde entonces su crecimiento ha sido constante, pasando de 44.000 toneladas a las casi 200.000 toneladas actuales. Su evolución también ha sido evidente en las instalaciones creadas y adquiridas en este período de tiempo, pasando de 4.000 metros cuadrados en 1994 a los 44.000 metros cuadrados en el momento actual (Gráficos 1 y 2).

**Gráfico 1. Evolución del volumen comercializado. En kilogramos**



**Gráfico 2. Evolución de la facturación. En euros**



Hoy en día hay que hablar de un grupo empresarial que se ha desarrollado en distintas etapas. Durante su fase de crecimiento en los años 90 constituyó dos empresas anexas para integrar a nuevos socios, SAT Poniente Sol (1997) y Solcoiris SL (1998). En julio de 2010 adquirió Campoalmería SA, en agosto de 2011 integró, por compra directa, a la SAT Mayba y actualmente está en proceso de fusión con la entidad Ejidoluz SCA.

El resumen de los principales acontecimientos en el proceso de crecimiento de Agroiris aparece en la Tabla 1.

**Tabla 1. Principales acontecimientos en el proceso de crecimiento de Agroiris**

Concepto	Constitución SAT Agroiris	SAT Agroiris	Integración de SAT Mayba	Integración de Campoalmería	Fusión con Ejidoluz
<b>Año</b>	1994	2009	2010	2011	2013
<b>Núm. de socios</b>	10	408	420	457	700
<b>Facturación (mill. de euros)</b>	28	108	126	147	190
<b>Empleados</b>	100	800	1.000	1.200	1.500
<b>Localización</b>	El Ejido (Tierras de Almería)	El Ejido (Almerimar)	El Ejido (Cuatro Vientos)	El Ejido	El Ejido (Almerimar)

## 2. Descripción de las estrategias de crecimiento empresarial

### 2.1. Fase de crecimiento societario: objetivos y resultados

#### a) Aumento de la oferta

A los comienzos modestos de la entidad, con solo 10 socios en el momento de la constitución, le sigue un rápido crecimiento en número de socios productores, especialmente a partir de 1995. El lema de su director-gerente y alma máter de la entidad, Juan Antonio Díaz Planelles, desde el inicio ha sido «Calidad y servicio para agricultores y clientes. Es la mejor fórmula». De este modo, los objetivos marcados por sus dirigentes se orientaron a la consecución de una adecuada rentabilidad en la comercialización que repercutiera en la liquidación de los socios, pero que paralelamente permitiera soportar las necesidades de inversión futura de la entidad. Este objetivo de rentabilidad se ha mantenido como premisa básica a lo largo de toda su evolución, tanto en liquidaciones a socios como en resultados de la entidad. De hecho, desde 1994, Agroiris ha presentado pérdidas en una sola campaña (en la 1998/1999)

de las 18 desarrolladas hasta el momento. En el resto de ejercicios el resultado siempre ha sido positivo.

Al mismo tiempo, la admisión de nuevos socios de distintas zonas del poniente almeriense y otras zonas de la provincia, sin perder de vista la calidad de sus producciones y fidelidad a la entidad de los mismos, tenía como doble objeto fundamental:

- Ampliar el volumen y la gama de oferta hortofrutícola de la cooperativa.
- Extender la comercialización a lo largo de casi todos los meses del año, dadas las diferentes condiciones de cosecha que se dan entre las distintas zonas de producción.

Los municipios y áreas de procedencia de sus socios se fueron ampliando progresivamente a los siguientes: El Ejido, Adra, Vícar, Roquetas, Berja, La Mojonera, Dalías y los procedentes de la zona del bajo y medio Andarax con producciones de uva principalmente.

Aunque las fórmulas de crecimiento interno suelen tener el inconveniente de la lentitud en la incorporación de nuevos socios, tal y como viene siendo la experiencia en el sector hortofrutícola almeriense, en este caso podemos decir que ha habido un proceso de desarrollo altamente positivo y bastante rápido. De esta forma, después de un año desde su creación, el número de socios alcanzaba casi el número de 200.

A partir de 1996, con la reforma de la OCM (Organización Común de Mercado) de Frutas y Hortalizas (Reglamento CE 2200/96), Agroiris se reconoce como OPFH (Organización de Productores de Frutas y Hortalizas). Ello implica la introducción de nuevas herramientas de gestión y servicios de asesoramiento a los productores, aumentando la capacidad de planificación de la producción-comercialización en una SAT que iba incrementando cada año el número de socios y la superficie de producción.

## **b) Creación de empresas filiales**

Desde finales de 1996 comenzaba a ser muy significativa la figura del agricultor colaborador que, sin ser socio, venía aportando importantes cantidades de hortalizas a la entidad. Como consecuencia, se decide dar un paso adelante en la expansión de Agroiris, y el 20 de octubre de 1997 se constituye la SAT

Poniente Sol como entidad asociada. Su función principal es la de tener a prueba a los productores con el objetivo de hacer una adecuada selección de los que pasan a la OPFH de Agroiris, sobre la base de los requerimientos de calidad y adaptación al sistema de planificación establecido en la organización de productores. A la vez, estos agricultores ubicados en Poniente Sol tenían la oportunidad de ver cómo era la relación con Agroiris. Esta entidad filial sigue funcionando hoy en día, pero el número de productores que la integran es mínimo, ya que la mayoría han pasado a formar parte de la OPFH de Agroiris.

Por otra parte, los buenos pasos dados en la comercialización han permitido incrementar tanto la cartera de clientes como los mercados de destino. Para ello, un elemento fundamental, al objeto de atender la demanda tanto en gama de productos como constancia durante toda la campaña, ha sido la ampliación de compras a terceros. La misma tiene dos vertientes muy marcadas: a lo largo de todo el año, las compras en subastas y, en la campaña de primavera, las compras de sandías y melón en la propia finca del productor.

De este modo, Agroiris creó en 1998 la entidad Solcoiris SL cuya función inicial es la de comercializar los productos de terceros no socios de la SAT. Posteriormente, cuando Agroiris pudo mezclar productos de terceros con los propios, ha ido pasando a tener otras funciones adicionales, siendo una de ellas la de comercializar productos exclusivos en mercados muy exigentes, como es el caso del mercado norteamericano y canadiense.

### c) Especialización en productos y mercados

El crecimiento experimentado ha permitido orientar la producción y comercialización en determinadas hortalizas y mercados consumidores, bajo el lema «más servicio y hortalizas más competitivas en el mercado».

Los productos más importantes de la entidad son los siguientes (Figura 2 y Tabla 2):

- El pimiento que, en todos sus tipos y variedades, constituye el producto más representativo. Actualmente se comercializan unos 45 millones de kilos, en diferentes formas que van desde el envasado en fresco en cajas de 5 kilos, hasta el tricolor en *flow pack*. La última novedad es el pimiento *sweet* que está especialmente diseñado para cocinar frito en aceite de oliva y su característica principal es, como su propio nombre indica, su dulzor.

- En segundo lugar, hay que mencionar conjuntamente tres productos fundamentales en el negocio agroalimentario de esta empresa. Se trata del pepino, en todas sus variedades, la sandía, en todos sus tipos y variedades, destacando las «sin semillas», y los melones.
- Les siguen berenjenas y calabacines, que son otras hortalizas típicas de la horticultura almeriense.
- Por último, se encuentran una serie de productos con un volumen minoritario, donde se incluyen el tomate (principalmente tomate *cherry*), judía, uva y col china, aunque esta última en claro retroceso.

**Figura 2. Ejemplo de productos de Agroiris**



En cuanto a los mercados, Agroiris sigue siendo muy fiel al comercio interior. Es una de las entidades que mantiene un alto nivel de venta dentro de España. Para ventas en mercados nacionales, destina el 40 % de su producción total y para exportación el 60 % restante. La mayor parte de las ventas internacionales tienen como destino los mercados europeos, siendo Alemania, seguida de Holanda, los principales destinos. Otros mercados no europeos, como son los de Estados Unidos y Canadá, representan aún un porcentaje pequeño, tan solo un 5 % de la exportación (Tabla 2).

**Tabla 2. Principales productos y mercados de exportación**

Productos	Mercados
Pimiento (45.000 toneladas)	Alemania, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia.
Pepino (20.000 toneladas)	Inglaterra, Francia, Alemania, Italia, Rumanía, Rusia.
Sandía (22.000 toneladas)	Alemania, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia.
Melón (18.000 toneladas)	Alemania, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia.
Tomate, uvas, calabacín, berenjena (80.000 toneladas en conjunto)	Alemania, Holanda, Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia.

## **2.2. Fase de fusión con empresas del sector: objetivos, procesos seguidos y resultados**

### **a) Contexto del sector**

Los procesos de fusión los emprende Agroiris a principios de la década pasada motivada especialmente por las siguientes circunstancias:

- Pérdida de rentabilidad del campo almeriense de forma generalizada.
- Reducción progresiva del margen de negociación con la distribución.
- Excesiva dispersión en la comercialización y competencia dentro del sector con empresas que ofrecen el mismo producto.

En este contexto, la Junta de Andalucía lanza el mensaje de «menos atomización del sector y más concentración». Si bien durante la década de los noventa se alentó la creación de las OPFH, con ayudas importantes para la inversión, indirectamente redundó en un proceso de escisión de cooperativas y SAT existentes con anterioridad. Esta situación dio lugar, pocos años más tarde, a un excesivo número de Organizaciones de Productores que iban perdiendo competitividad en el mercado hortofrutícola. Dicha situación se ha visto agravada en los últimos años con la crisis económico-financiera.

### **b) Procesos de fusión**

Con las circunstancias descritas, la entidad se plantea la colaboración o fusión con otras empresas del sector con el objetivo de seguir aumentando su capacidad competitiva y consolidación en el mercado.

De este modo, en el año 2003 la Junta Rectora de Agroiris, presidida por José Luque Villegas, acuerda enviar una carta recogiendo la intención de la entidad de negociar con aquellas empresas que estén dispuestas a llevar a cabo procesos de fusión con los que «poder hacer frente, especialmente, a la concentración de la gran distribución en toda Europa». Invita a 22 empresas a este proceso, pero solo 11 de ellas están interesadas por la iniciativa. De estas últimas, solamente la Cooperativa San Isidro Labrador y SAT Mayba dan el paso decisivo. En el año siguiente, 2004, empezó la negociación con SAT Mayba, mientras que San Isidro estuvo un año en el proyecto, para después volver a trabajar en solitario.

Con Mayba se iniciaron acuerdos comerciales que permitieran la venta conjunta de las hortalizas. Esta entidad había tenido en años precedentes numerosos cambios de dirección y de equipo comercial, generando cierta incertidumbre en sus socios sobre la viabilidad futura de la organización. El acuerdo culminó finalmente en el año 2011, con la fusión por absorción de Mayba por Agroiris.

En medio del proceso anterior, en 2010, adicionalmente Agroiris recibe la oferta de una entidad financiera para adquirir Campoalmería SA, entidad que tuvo que ser intervenida financieramente. La adquisición se realizó sin problemas, pese a estar en fase de fusión con Mayba.

Si bien, estos procesos de fusión han planteado inconvenientes desde el punto de vista burocrático y de reorganización, especialmente en los procesos de gestión, los resultados obtenidos con ambos se pueden considerar muy satisfactorios. Entre ellos podemos destacar:

- Aumento de la OPFH en número de socios y superficie, consiguiendo un mayor volumen de producto y capacidad y, por tanto, de oferta en el mercado.
- Incremento considerable de la escala empresarial, que contaba con más instalaciones y distribuidas por diversas zonas productoras del Poniente almeriense.
- Consolidación de la entidad como referente dentro del sector hortofrutícola y ante el sector financiero provincial, mostrando gran capacidad de autofinanciación.

A medida que la empresa ha ido evolucionando, en gran parte a la sombra de la concentración de la oferta apuntada desde la propia Administración autonómica, Agroiris ha ido adoptando otras fórmulas de crecimiento que se han venido desarrollando a partir de la incorporación de nuevas entidades al grupo.

No obstante, se reconoce también que el crecimiento de la entidad ha estado encorsetado por las pocas facilidades que ha ofrecido la propia Administración para llegar a agrupaciones más efectivas. La unión comercial ha tenido el lastre de la supervisión exhaustiva del Tribunal de la Competencia, que ha vigilado hasta el más mínimo detalle cada paso que desde esta entidad almeriense se ha venido dando a este respecto. En este sentido, también ha afectado la interpretación que, desde los organismos de control de la OPFH, se ha dado a este tipo de «trabajos comunes» en comercialización, ralentizando en parte algunas iniciativas.

### *2.3. Situación de los procesos de fusión actuales*

En el año 2005 la entidad Ejidoluz, SCA se interesa también por el proceso de fusión abierto por San Isidro, Mayba y Agroiris. Tras el abandono de la cooperativa San Isidro, Ejidoluz intensifica su relación con Agroiris. Desde el año indicado, viene permaneciendo como empresa asociada en los procesos de comercialización.

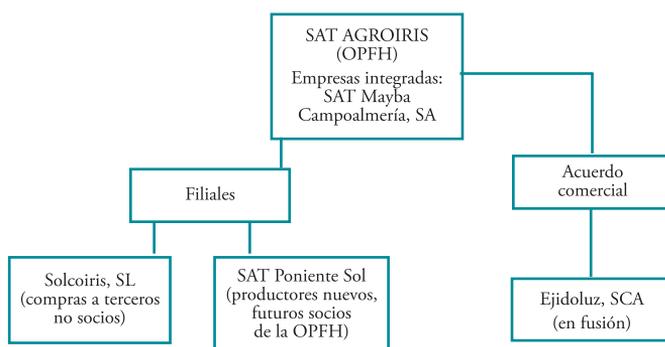
En los últimos años y con más intensidad a partir de la integración de Mayba en Agroiris, se viene iniciando el proceso de fusión con Ejidoluz. Sin embargo, pese a que durante varias campañas el acuerdo comercial venía funcionando plenamente, la fusión no ha podido materializarse hasta el presente año por motivos de tipo normativo, puesto que ambas entidades venían conservando sus identidades fiscales (SAT y cooperativa). De hecho, llegaron a plantearse distintas fórmulas desde el punto de vista legislativo. Por ejemplo, una de ellas es que Agroiris se convirtiera en Sociedad Cooperativa Andaluza y fuese parte de una Cooperativa de 2.º Grado integrada por Ejidoluz, Poniente Sol y la propia Agroiris.

No obstante, la integración era ya efectiva en la práctica, dado que los socios productores de Ejidoluz desarrollan su actividad siguiendo las directrices que marca Agroiris, en términos de planificación, estándares de calidad y otros requerimientos internos, para todos los socios del grupo. Finalmente, con fecha 6 de marzo de 2013 los socios de las dos entidades, en sus respecti-

vas asambleas generales, aprueban la fusión incorporándose los socios de Ejidoluz a la OPFH de Agroiris, sin que afecte a los fondos operativos de ambas y culminando así la situación de completa alianza comercial que duraba ya varios años.

En la Figura 3 se puede observar el proceso de crecimiento seguido por Agroiris.

**Figura 3. Proceso de crecimiento seguido por Agroiris**



#### **2.4. Consolidación dentro del sector hortofrutícola almeriense**

Los procesos de crecimiento y de fusión anteriormente expuestos, han permitido la consolidación de Agroiris dentro del sector agrario almeriense y en el contexto del sector de las cooperativas de comercialización nacionales. Según los directivos de la entidad, el logro alcanzado se puede apreciar desde dos perspectivas: una económica y otra social.

La consolidación económica se viene evidenciando año tras año, como entidad que viene asegurando tanto la rentabilidad de los socios productores a través de las liquidaciones de venta, como la solidez financiera de la empresa. Su crecimiento continuado ha permitido ganarse tanto la confianza de sus clientes en Europa como la de los agricultores en el ámbito local, de los que muchos se han convertido en socios, pasando previamente una fase de asociados a la SAT. Del mismo modo, la entidad ha sabido adaptarse perfectamente a los procesos de cambio, tales como la implantación de la producción integrada en la totalidad de sus fincas o las certificaciones de calidad solicitadas por los clientes y exigidas por la Administración estatal y autonómica.

Desde una perspectiva sectorial más amplia del sector y la sociedad, especialmente del contexto provincial, Agroiris se viene configurando como una de las entidades llamadas a liderar los procesos de transformación que requiere el sector de comercialización hortofrutícola almeriense en los momentos actuales. Así, pese a que hace unos años se produjo su salida de la Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería (CO-EXPHAL), con la que ha venido siendo muy crítica por su inmovilismo ante ciertos problemas del sector, recientemente, como miembro de la Asociación de Empresarios Comercializadores Hortofrutícolas de Andalucía (ECOHAL), se ha integrado en la Organización Interprofesional de Frutas y Hortalizas de Andalucía (HORTYFRUTA).

En gran medida, este acercamiento ha sido solicitado por dicha Interprofesional como primer paso para integrar a las comercializadoras más importantes del sector almeriense, al objeto de afrontar los diversos retos de futuro, muy similares a los de otros subsectores agroalimentarios españoles, principalmente:

- La creciente competencia de países terceros ante los nuevos acuerdos comerciales de la Unión Europea.
- La dispersión de empresas comercializadoras frente a una distribución cada vez más concentrada.

Ante este entorno más competitivo, se viene considerando el aporte de ideas y proposiciones de estrategias procedentes de entidades como Agroiris, que estén avaladas por experiencias de crecimiento y fusiones exitosas.

Pese a los problemas comentados, Agroiris ha continuado proponiendo iniciativas a las empresas del sector que han querido potenciar la concentración. Uno de los objetivos básicos siempre presentes, pero de mayor relieve en los momentos de crisis actual, es conseguir una mayor rentabilidad para que los agricultores sigan cultivando los invernaderos. Desde la entidad que dirige Juan A. Díaz Planelles se ha considerado pieza básica a la explotación familiar para que todo el sistema productivo y comercial siga funcionando con unas mínimas garantías de continuidad. En este sentido, se viene transmitiendo que la SAT es un instrumento para la comercialización de las hortalizas del socio productor, no un negocio por sí mismo.

### 3. Perspectivas de futuro

Las acciones en el corto y medio plazo pasan por la consolidación organizacional del grupo, dadas las recientes fusiones y las previstas en el futuro más próximo, así como por diversas estrategias de innovación en productos y mercados. Esta reorganización interna del grupo tiene como objetivo reducir costes y obtener la máxima eficiencia.

La inversión más inmediata del grupo irá dirigida a la modernización de las instalaciones más obsoletas y a realizar los ajustes necesarios que permitan un aprovechamiento de las economías de escala derivadas de la ampliación reciente con Campoalmería y Mayba. Al mismo tiempo, se pretende culminar la fusión actual con Ejjidoluz, dando así una mayor estabilidad a los socios de esta entidad.

La incorporación de valores añadidos y la comercialización de nuevos productos es otro objetivo para mejorar la competitividad de la empresa.

Como antes se indicó, de forma novedosa, se ha puesto en marcha la venta de un pimiento en exclusiva denominado *Sweet* que ha revolucionado el mercado del pimiento en toda Europa. Otro proyecto planteado es la oferta de hortalizas transformadas, especialmente productos de IV y V Gama. No obstante, de momento la venta en fresco sigue siendo muy importante y ofrece mayor rentabilidad, por lo que el desarrollo de esta iniciativa será determinado por los requerimientos de los mercados consumidores y la valoración que la demanda atribuya a este tipo de productos.

La selección de semillas más acordes con lo que quiere el mercado es otro proyecto ya en funcionamiento, para lo cual se ha reforzado el gabinete técnico con más personal. Se trata de poner en el mercado aquellos productos que demanda el consumidor, como es el caso de pimientos cortos más pequeños, sandías de 2 a 4 kilos y otros productos que hacen más fácil la comercialización, tanto al intermediario como a la empresa distribuidora.

En otro orden, a medio plazo los proyectos tienen el objetivo de aumentar la colaboración o incluso la fusión con otras comercializadoras del sector hortofrutícola. Recientemente, por ejemplo, ha venido manteniendo contactos con Femago SA y Unicagroup SCA para colaboraciones comerciales. Su solvencia y éxito en el modelo seguido han llevado a esta entidad a ser una de las empresas líderes en el sector y con mayor proyección, incluso en plena crisis financiera y económica. Ahora se le abre a esta entidad un panorama diferente, ya que las autoridades, tanto administrativas como las económicas,

están contando con ella en la elaboración de negociaciones que mejoren el futuro de la agricultura almeriense a través de una mejor organización comercial.

Otros proyectos estarán en función de las políticas agrarias y económicas que desarrollen las administraciones que inciden de forma más o menos directa en el funcionamiento de Agroiris y su grupo. Los frecuentes cambios en las directrices políticas y la situación actual de incertidumbre económica requieren una gestión eficiente, sobre la que hasta ahora la entidad ha sabido posicionarse adecuadamente.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS LARIO, N., dir. (2011): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Fundación Cajamar.
- AZNAR-SÁNCHEZ J. A.; GALDEANO-GÓMEZ E. y PÉREZ-MESA J. C. (2011): «Intensive horticulture in Almería (Spain): A counterpoint to current European rural policy strategies»; *Journal of Agrarian Change*, 11(2); pp. 241-261.
- BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; en LAMO DE ESPINOSA, J., coord.: *Mediterráneo Económico* (15). El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global. Fundación Cajamar, Almería; pp. 229-246.
- DEL PINO ARTACHO, J. (1999): «La satisfacción y la alineación en los socios de las empresas cooperativas»; *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (33); pp. 141-153.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): «The relational view: cooperative strategy and interorganizational competitive advantage»; *Academy of Management Review*, 23(4); pp. 660-679.
- EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO AGRARIO Y PESQUERO (2002): *Plan del sector hortícola de Almería*. Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009): *El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo agrario andaluz*. Fundación Cajamar, Almería.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2011): *Análisis de la Campaña Hortofrutícola de Almería*. Fundación Cajamar, Almería.
- GALDEANO GÓMEZ, E. (2003): «The role of co-operatives in the competitiveness of the horticultural sector»; *Journal of Co-operative Studies*, 36(3); pp. 190-212.

- GUTIÉRREZ ESCOBAR, J. A., ed. (2011): *Anuario Agrícola 2011. Horticultura Intensiva* de Almería. Visofi Iniciativas, SL.
- JULIÁ IGUAL, J. F.; GARCÍA MARTÍNEZ, G.; MELIÁ MARTÍ, E. y GALLEGO SEVILLA, L. P. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Fundación Cajamar, Almería.
- PÉREZ MESA, J. C.; GALDEANO GÓMEZ, E.; AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y SALINAS ANDUJAR, J. A. (2012): «Estrategias de gestión en la cadena de suministro agroalimentaria: el caso de las cooperativas hortofrutícolas en España»; en BRIZ, J. y DE FELIPE, I. (eds.): *Las Redes de Cadenas de Valor Alimentarias en el Siglo XXI. Retos y Oportunidades Internacionales* (XV); pp. 379-406. Editorial Agrícola, Madrid.
- SPORLEDER, T. L. y WU, S. Y. (2006): «Social capital and vertical ties in agri-food supply chains»; *Journal on Chain and Network Science* (6); pp. 1-7.
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2009): «Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions»; *Journal of Marketing*, 64(4); pp. 36-51.
- Información de entrevistas realizadas a D. Juan A. Díaz Planelles, D. José A. Gutiérrez Escobar y D. José Luque Villegas, así como socios de las distintas cooperativas que se han integrado en el grupo Agroiris.

## Una cooperativa de cooperativas con estrategia de crecimiento y mejora competitiva\*

Francisco Juárez Rubio<sup>(a)</sup>, Antonio Colom Gorgues<sup>(a)</sup> y José Luis Trilla Hernández<sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup>Universidad de Lleida y <sup>(b)</sup>GrupActel

### 1. Actel: presentación de la empresa

Actel SCCL es una cooperativa agroalimentaria de segundo grado, con sede social en Lleida, en la que se han integrado 122 cooperativas, alguna de ellas de segundo grado, y que agrupan unas 12.000 explotaciones familiares. El número total de cooperativas adheridas directamente o por su pertenencia a cooperativas de segundo grado es de 155. Las explotaciones integradas en ACTEL suman una superficie agraria superior a 45.000 ha, de las que 4.500 ha son de fruta dulce, 6.900 ha de almendros, 5.900 ha de olivos, 10.000 ha de alfalfa, 14.500 ha de cebada y trigo, y 4.000 ha de maíz, localizadas en el NE de España, en torno al eje del río Ebro, principalmente Lleida y Huesca.

«GrupActel» es la denominación que reciben las diversas secciones y unidades de negocio que Actel SCCL ha creado en colaboración con las entidades asociadas para desarrollar su estrategia. Actualmente se distinguen cuatro secciones: fruta, cereales y forrajes, aceite y almendra, y servicios agrarios.

Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Actel

	 <p>Ctra. Vall d'Aran Km. 3 25196 Lleida <a href="http://www.actel.org">www.actel.org</a></p>	
122 cooperativas que agrupan 12.000 socios	166 millones de euros de facturación	Exporta el 45 % de la fruta que comercializa

\* Los autores agradecen al equipo de dirección de Actel su colaboración en la elaboración de este estudio de caso.

En el año 2010 «GrupActel» facturó 124,38 millones de euros (M€) y en 2011 alcanzó la cifra de 166,25 M€, siendo la principal empresa de producción hortofrutícola de Cataluña, y ocupando posiciones destacadas en diferentes grupos españoles: número 7 de las cooperativas agroalimentarias de segundo grado (CCAE, 2011), número 55 de los operadores de frutas y hortalizas, *Alimarket* (2011b), y la quinta operadora del mercado español de manzana (*Alimarket*, 2012).

En 1980 la antigua UTECO (Unión Territorial de Cooperativas del Campo) de Lleida se escindió en dos cooperativas de segundo grado, la Agrupació Olearia Lleidatana (Agrolés, orientada a la producción de aceite de oliva y frutos secos) y la Agrupació de Cooperatives Agrícoles de les Terres de Lleida (Agrupació, orientada a la producción de fruta y cereales). Esta última utilizó las siglas 'ACTEL' como marca para la comercialización de fruta, que a mediados de los años 90 se consolidó como denominación abreviada de la cooperativa. En 1989 Actel intervino en la constitución de la cooperativa de segundo grado Transalfals (posteriormente Transalfals y la Vispesa, como consecuencia de la absorción de la Cooperativa Deshidratadora La Vispesa por Transalfals en 1995), dedicada a la deshidratación y comercialización de alfalfa.

En 2008 se inició el proceso de integración de Agrolés en Actel, y desde mediados de 2010 el grupo ha establecido una alianza estratégica con la Cooperativa de segundo grado Transalfals y la Vispesa, para compartir dirección y equipo de ventas, alianza que afecta principalmente a las actividades comerciales de la sección de cereales y de forrajes. De esta forma, el actual grupo Actel incorpora las actividades de esas tres cooperativas de segundo grado en distintas etapas de integración.

La «Sección de Fruta» está formada por 31 cooperativas de primer grado mayoritariamente de las provincias de Lleida y Huesca. Factura en torno a 40 M€ anuales. La Sección de Cereales y Forrajes factura alrededor de 60 M€, de los cuales unos 35 M€ son aportados por los forrajes, principal línea de actividad de Transalfals. La sección incluye la comercialización de trigo, cebada, maíz y alfalfa. La sección de Aceite y Almendra, que era la principal actividad de Agrolés, aporta a la facturación unos 10 M€ anuales, y produce aceituna, frutos secos, aceite de oliva y vinagres.

Por último, en la Sección de Servicios Agrícolas se incluyen la antigua sección de suministros y la Central de Seguros. Se distinguen cinco departamentos (semillas, abonos, fitosanitarios, combustibles y recambios, y línea doméstica, actuando la cooperativa como distribuidora de diversas marcas) y

la correduría de seguros. La facturación de la correduría de seguros está estabilizada en 22,5 M€, mientras que la de servicios agrícolas oscila en torno a 55 M€ anuales. La sección actúa en Cataluña, Aragón, Navarra, La Rioja y la Comunidad Valenciana.

Actel impulsó o participó desde mediados de los años 80 en empresas de servicios para ganar escala o para eludir restricciones legales propias de la forma societaria. Así, en 1986 adquirió participaciones en Edullesa (estación TIR) y Mercolleida SA. En 1987 constituyó la Central d'Assegurances SA, en 1988 Càlcul i Gestió Lleida SL, Transalfals SCCL, etc. A finales de la década de los años 80 las empresas participadas o gestionadas eran la Central d'Assegurances SA (1987), Promoció i Foment Informàtic SA, (Profo-min), Productes i Serveis Agropecuaris SA (Pisagro), Nova Agricultura SCCL, Agrucer SCCL, Cercop, SCCL y PerbalFruits SCCL (separada en 1993).

Posteriormente, en 1991 participó en la creación de Hispafрут SA, suscribiendo el 20 % del capital social. En 1992 constituyó la SAT Agrupació de Pagesos de la Noguera (Apanor), en 1993 PonentExport SA, y en 1998 Ibercereal SCCL. En 2002 Actel se incorporó a Indulleida SA (dedicada a la producción de zumos, concentrados, cremogenados, aceites esenciales y aromas, y otros productos) con el 21 % del capital social, e impulsó la Agrupación de Interés Económico FruitFutur (junto con la SAT Nufri, Fruits de Ponent SCCL e IGP Poma de Girona, con IRTA como socio tecnológico, para la mejora de variedades de fruta dulce). Por último, en 2011 participaba, en relación con la sección de suministros, en las empresas ADA 2100 SL, Agroquímicos Nuñez SL, Prolubri SL, InterAgro SCCL y Nova Agricultura SCCL.

## 2. La estrategia de crecimiento y la evolución de Actel

Actel surgió de la voluntad de integrar la oferta productiva de las cooperativas de primer grado que la formaban, de centralizar la dirección y de optimizar el empleo de los recursos productivos, mejorando los precios obtenidos por los productos, disminuyendo los costes y facilitando la adopción de innovaciones.

Inicialmente, la escisión de la cooperativa de segundo grado UTECO de Lleida en 1979/1980, en dos cooperativas, perseguía la especialización productiva y espacial. Mientras que Agrolés agrupó las cooperativas orientadas hacia la producción olivarera y de aceite de oliva, propia de los secanos de las

Garrigas y de las zonas contiguas, la Agrupació/Actel integró las cooperativas dedicadas a la producción frutícola y cerealista, en torno a las zonas de regadío de Lleida. Veintiocho años después ambas cooperativas de segundo grado volvieron a integrarse, mostrando que las economías de escala obtenidas en las operaciones comerciales y administrativas conjuntas superaban los posibles beneficios de la especialización.

En el momento de la constitución de Actel, las cooperativas de primer grado disponían de infraestructuras y de equipos de dirección y de comercialización propios, que actuaban con total autonomía, y como consecuencia la cooperativa de segundo grado se contemplaba como un organismo de representación o de participación en entidades de ámbito nacional (como UNACO), así como en la adquisición conjunta de insumos. No es extraño por tanto que en los primeros años de la década de los 80 la cooperativa de segundo grado jugara un papel activo en la tramitación de la ley de cooperativas autonómica, en la constitución de la Federació de Cooperatives de Catalunya y de la Cooperativa Nacional Agraria, y en los organismos reguladores (FORPA, etc.). Sin embargo, en las Memorias anuales de esos años se encuentran referencias a la necesidad de desarrollar una actividad empresarial profesional, que implicara la centralización y profesionalización de las decisiones y la comercialización conjunta, un objetivo que se iría logrando progresivamente en la siguiente década.

En 1981 Actel, al inicio de sus actividades, estaba formada por 107 cooperativas de primer grado (27 en la sección de fruta, 49 en la de cereales y todas en la de suministros). Empleaba directamente a 15 personas. La capacidad de almacenamiento de cereales ascendía a 150.000 m<sup>3</sup>, y contaba con importantes instalaciones de frigoconservación (153.000 m<sup>3</sup> de frío convencional y 90.000 m<sup>3</sup> de atmósfera controlada). En ese año la diferencia entre ventas y compras de mercaderías (margen de cobertura) alcanzó 30,9 millones de ptas. (unos 761.000 euros en valor constante de 2011), siendo la principal actividad económica de la cooperativa de segundo grado la realizada por la sección de suministros, que suponía el 80 % de la facturación y de los costes laborales. Las secciones de fruta y de cereales presentaban una participación en torno al 10 % cada una en la facturación y en los costes salariales.

La mayor importancia económica de la sección de suministros tenía su origen en las condiciones de escasez que caracterizaron los mercados de insumos en los años 1960 y 1970 y en los mecanismos de acceso a las subvenciones, que obligaron a las cooperativas a desarrollar estructuras para adquirir los

suministros de forma agrupada. Las cooperativas de Lleida habían desarrollado esa infraestructura en la antigua UTECO. La sección de fruta se ocupaba, principalmente de la exportación. Esta estructura inicial de Actel reflejaba la percepción de la cooperativa de segundo grado como central de compras de insumos, y la fragmentación en la comercialización de la producción frutícola, realizada por las cooperativas de primer grado en el mercado nacional. La comercialización de los cereales se realizaba principalmente a través del organismo estatal de intervención del mercado, FORPPA.

A finales de la década de los años 1980 se había producido un incremento en la facturación de Actel, aunque sus actividades continuaban siendo similares, actuando principalmente como central de compras, facilitando servicios en el mercado de cereales, y como exportador de frutas. En 1988 el margen de cobertura alcanzó 150,6 millones de pesetas (unos 2 M€ de 2011), y las ventas los 4.137,91 millones de pesetas (54,83 M€ de 2011) y empleaba a 30 personas. En este año la situación había evolucionado de tal forma que la sección de suministros representaba el 57 % de la facturación y el 71 % de los costes salariales, repartiéndose el resto de la facturación y de los salarios prácticamente a partes iguales entre las secciones de cereales y de fruta. Durante el período 1981-1988 la facturación de las secciones de cereales y de fruta se multiplicó por 3 y 4, respectivamente, mientras que la de suministros se duplicó (en pesetas constantes).

La década de los años 1990 se inició con la presión derivada de la culminación del proceso de establecimiento del Mercado Único Europeo. Los agentes percibieron oportunidades y amenazas en las nuevas condiciones, que en general favoreció el establecimiento de soluciones más eficientes, como consecuencia de la mayor competencia potencial.

El mecanismo desarrollado para centralizar la planificación en la cooperativa de segundo grado y la comercialización conjunta a través de la misma fue la adhesión voluntaria de las cooperativas de primer grado a tres «equipos» o «proyectos» sectoriales desarrollados para ese fin en la de segundo grado:

- VIP (Venta de Intermediación Programada), constituido en 1991, para la sección de suministros.
- ECU (Equipo de Comercialización Único), constituido en 1992/93, para la sección de fruta.
- PAC (Programa de Acción Cerealista), constituido en 1994/95, en la sección de cereales, siguiendo una propuesta operativa elaborada por ESADE.

Como culminación del proceso, se desarrolló una estructura organizativa que incorporó a Actel el personal técnico y administrativo de las cooperativas de primer grado adheridas a dichos equipos. Igualmente, se reestructuraron los recursos y servicios existentes en las cooperativas de primer grado (conservación frigorífica, servicios de abastecimiento de materias primas, etc.) que quedaron adscritos a la estructura creada en la cooperativa de segundo grado. El proceso de transición se realizó en torno al año 1993.

En la nueva estructura se subrayaron las actividades de planificación, existiendo una Mesa de Planificación de cada Campaña, que realizaba la previsión de cosecha por cooperativa de primer grado, el nivel de necesidades de aprovisionamientos, la gestión de la pre-cosecha, la estimación de la fecha de madurez comercial, la previsión de recolección por especies y variedades según territorios y microclimas, la planificación de la recolección, el almacenaje o conservación, y la planificación de la comercialización y de los mercados.

En la Tabla 1 y Gráficos 1 y 2, se han reflejado la evolución de las ventas, compras y salarios entre 1987 y 1993/1994, en euros constantes de 2011. Hasta 1993 las cifras se corresponden con el año natural. En 1993 reflejan un período de seis meses, de enero a mayo de ese año, en el que se produjo el cambio de período de referencia de las cuentas anuales. En 1993/94 y ejercicios posteriores se reflejan los movimientos entre el 1 de junio y 31 de mayo.

**Tabla 1. Evolución de las ventas, compras y salarios.  
 En millones de euros constantes de 2011**

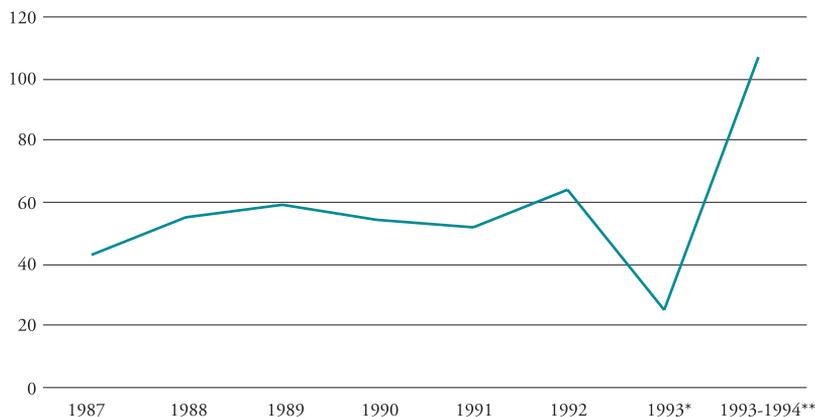
Concepto	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993*	1993/94**
Ventas de mercaderías	42,86	54,83	59,33	54,34	52,03	63,65	25,00	106,88
Compras de mercancías	39,65	50,90	57,03	49,70	49,50	59,70	23,34	93,63
Salarios	0,85	1,01	1,08	1,09	0,96	0,96	0,55	2,05

\* Seis meses (1 de enero de 1993 a 31 de mayo de 1993). \*\* De 1 de junio 1993 a 31 de mayo 1994.

Fuente: Memorias Anuales de Actel.

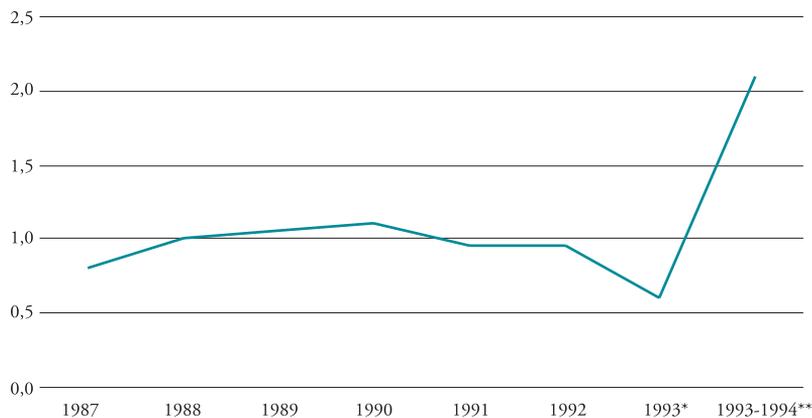
La integración en Actel del personal procedente de las cooperativas de primer grado, como consecuencia de su adhesión al Equipo de Comercialización Único, hizo evolucionar el número de empleados de 21 a 49 personas en el período 1993-94.

**Gráfico 1. Evolución de las ventas de Actel. En millones de euros constantes de 2011**



\* Seis meses de 1993. \*\* Del 1 de junio de 1993 al 31 de mayo de 1994.

**Gráfico 2. Evolución de los salarios de Actel. En millones de euros constantes de 2011**



\* Seis meses de 1993. \*\* Del 1 de junio de 1993 al 31 de mayo de 1994.

En la Tabla 2 y Gráficos 3 y 4, se refleja la misma información para el período 1997/1998-2003/2004, momento en el que se consolidó la integración de las actividades de comercialización en la cooperativa de segundo grado. Para el año 1999/2000 se han interpolado los datos del año anterior y posterior, debido a que la información de ese ejercicio no se encontraba disponible en el momento de realizar el caso.

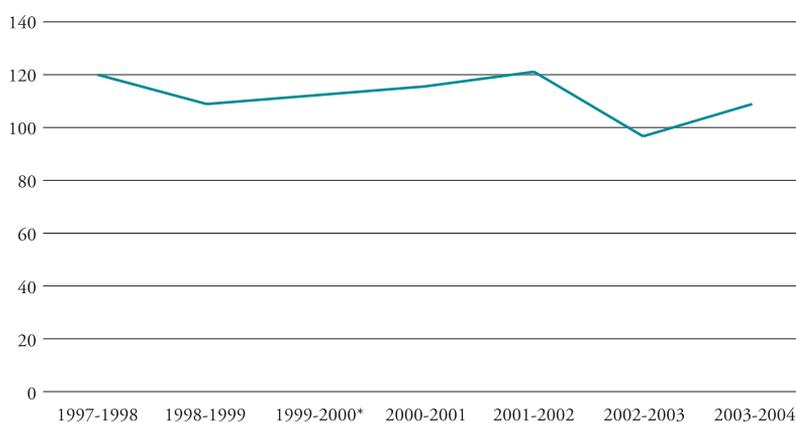
**Tabla 2. Evolución de las ventas, compras y salarios. En M€ constantes de 2011**

Concepto	1997/98	1998/99	1999/00**	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
Ventas de mercaderías	119,73	108,56	112,16	115,76	121,47	97,02	109,06
Compras de mercancías	109,50	93,90	94,61	95,33	101,27	86,54	98,47
Salarios	2,58	2,81	4,38	5,95	6,47	6,10	6,64

\*\* Datos interpolados (media del año anterior y del año posterior).

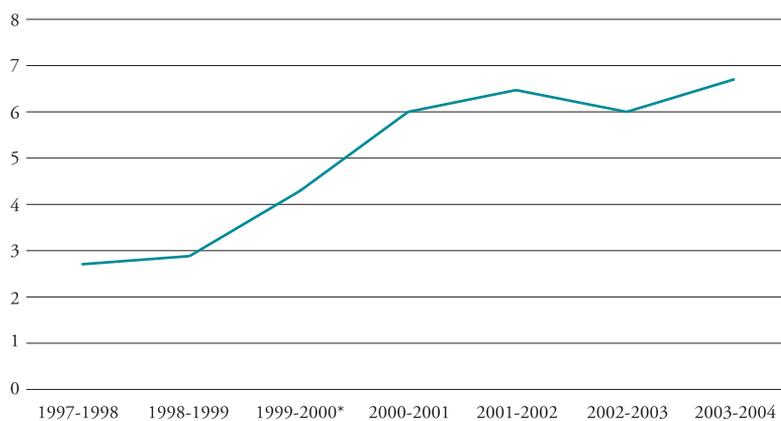
Fuente: Memorias Anuales de Actel.

**Gráfico 3. Ventas de Actel. En millones de euros constantes de 2011**



\* Interpolado.

**Gráfico 4. Evolución de los salarios de Actel. En millones de euros constantes de 2011**



\* Interpolado.

Dada la diferente naturaleza de las secciones, a continuación se analiza separadamente la evolución de cada una de ellas y su aportación a las actividades de Actel.

### *2.1. Integración de las actividades en la sección de suministros*

La sección de servicios constituyó el primer núcleo importante de actividad económica de la cooperativa de segundo grado, continuando las actividades de la antigua UTECO de compra en común de los principales insumos para la producción agraria, actividad que se apoyaba en la Juntas Nacionales de Suministros y Semillas de la UNACO. Todas las cooperativas de Actel participaban en esta sección. La tendencia natural de desarrollo consistía en ampliar el catálogo de insumos y servicios, la distribución directa de las principales compañías del sector y, eventualmente, el desarrollo de marcas genéricas propias.

Inicialmente la sección de suministros estaba formada por las Áreas de Administración y Comercial. El área de Administración y Finanzas se apoyó en los recursos informáticos de la Caja Rural Provincial, y el área Comercial contaba con los departamentos de fertilizantes (un servicio de logística y distribución, que incorporó en 1994 el servicio de *blending* de abonos líquidos, la distribución de Fertiberia en 1995, introducción de abonos especiales bajo su marca para frutales, etc.), fitosanitarios (que en 1994 introdujo la marca propia Agrocaldad), recambios, semillas (con ensayos de variedades pertenecientes a Interprose-Unaco), vegetal (en colaboración con la Cooperativa de Viveristas, especialmente orientada a la obtención de pies libres de virus), nutrición animal (servicios de optimización de fórmulas, análisis de materias primas y de productos, y colaboración con COVITSA en los aspectos relacionados con la patología animal), técnico, y de formación de personal. La evolución de la sección incorporó los servicios de frigoconservación, empresarial, y jurídico.

En 1989 Actel participó en la creación de la Fundació Catalana de Cooperació, que surgió como consecuencia de la integración de la Caja Rural Provincial en Ibercaja, para asegurar las actividades de formación que había iniciado dicha Caja Rural. El mismo año Actel se adhirió al convenio que había suscrito la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya con TOTAL para la distribución de carburantes y lubricantes, y en 1991 a los convenios con GoodYear (neumáticos) y Tudor (baterías).

La estrategia de concentración de compras y de ventas, perseguida por Actel desde mediados de los años 80 para todas sus secciones, obtuvo su primer resultado con la constitución en 1991 en la sección de suministros del equipo *Venta de Intermediación Programada* (o VIP), una central de compras de insumos constituida en base al principio de adhesión voluntaria de las cooperativas de primer grado. Dada la integración previa existente de las actividades de compra en común y prestación de servicios en la sección de suministros, la constitución del equipo VIP era la menos problemática, y permitía allanar el camino a la constitución de equipos semejantes en el resto de las secciones.

El número de cooperativas adheridas al equipo VIP evolucionó de las 19 adheridas inicialmente a 24 en 1992, 48 en 1997/1998, 52 en el año 2000 (de ellas una cooperativa de segundo grado con 6 de primer grado asociadas), 54 en 2000/2001 y 55 en 2001/2002.

Entre los principales insumos distribuidos destacan los abonos (63.000 t en 2002, y 70.000 t anuales en los últimos años), con una cifra de negocios de 20 M€ anuales en los últimos años, y donde se aspira a consolidar un volumen de ventas de 80.000 t anuales, combustibles (15,5 M€ en 2006 y 17 M€ en 2010), fitosanitarios (ventas crecientes desde 6,5 M€ en 2005 a 12,3 M€ en 2010), y semillas (1,5 M€ en 2005 y 2,9 M€ en 2010).

**Tabla 3. Evolución de las ventas de los principales insumos en la sección de suministros. En millones de euros**

Insumo	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Abonos	12,8	14,1	22,4	20,2	16,3	24,0
Combustibles y recambios	15,6	15,2	17,9	16,3	14,9	17,0
Fitosanitarios	6,5	7,1	8,1	10,1	10,8	12,3
Semillas	1,5	1,5	1,7	1,9	2,0	2,9

Fuente: Memorias Anuales de Actel y comunicación personal.

En el ámbito de las semillas se realizan esfuerzos de obtención en colaboración con diferentes empresas e instituciones de I+D. Gran parte de los esfuerzos de adopción de innovaciones y desarrollo se realizan en el entorno de esta sección. Desde mediados de los años 80 estableció vínculos con el IRTA (Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentària), lo que ha sido un factor significativo de transferencia de tecnología e innovación. Al depender de esta sección los servicios técnicos y los de adquisición de semillas y plantones, se

vinculó tanto con la mejora varietal como con la implantación de normas de calidad, que se han aplicado especialmente en la producción y comercialización de fruta. Esa labor fue realizada en los últimos años por el Servicio de Impulso a la Calidad.

La Correduría de Seguros (constituida como una empresa SA) facturó 12,4 millones de pesetas en 1989 (unos 154.000 € constantes de 2011), y 22,5 M€ en 2006, cifra de negocios estabilizada hasta la fecha.

## 2.2. Integración de las actividades en la sección de cereales y forrajes

En lo que se refiere a la sección de cereales y forrajes, al inicio de las actividades de Actel, las ventas de cereales eran 112.000 t (del orden del 24 % de la producción provincial en 1981). Esta cifra osciló en los años posteriores entre las 80.000 t del año 2000 y las 146.000 t de 2003/2004, siendo de 121.000 t en 2010/2011. En el período 2005/2009 se registraron cifras relativamente bajas de ventas. La composición de las ventas de los principales cereales durante ese periodo se puede consultar en la Tabla 4.

**Tabla 4. Evolución de las ventas de los principales cereales y forrajes. En toneladas**

Cereal	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Trigo	6.960	20.460	12.830	8.750	23.600
Cebada	8.950	29.010	23.680	14.850	47.080
Maíz	36.100	15.970	14.800	20.475	32.005

Fuente: Memorias Anuales de Actel.

En 1985 se avanzó en la constitución de dos APA de cereales para la comercialización conjunta de los cereales de las cooperativas de la provincia de Lleida. En el esquema de la estrategia común de integración de las actividades de comercialización, en el caso de la sección de cereales, se impulsó el llamado proyecto PAC (Programa de Acción Cerealista). Este Programa inició sus actividades en la campaña 1994/1995, teniendo como objetivo no solo la comercialización conjunta de cereales, sino también ampliar las alternativas de cultivo y mejorar las semillas. Estas últimas actividades se realizaron en colaboración con la empresa SENASA, del grupo cooperativo francés Limagrain.

En la comercialización, el sistema empleado fue el de «a resultas», siendo muy variable la participación de las cooperativas los diferentes años, pero en general los resultados no fueron positivos. En 1997/1998, la caída de precios puso de manifiesto la limitación en la comercialización conjunta, y en 1998 se desarrolló un plan de viabilidad que implicaba una mayor vinculación con las industrias de transformación, con los que la cooperativa de segundo grado pretendía ser un proveedor estable. Ibercereal SCL se constituyó en 1998 para la comercialización en común. A finales de 2001 formaban parte de Ibercereal 14 cooperativas.

El esfuerzo realizado en la obtención de semillas mejoradas de cereales justificó una estrecha relación entre las secciones de suministros y cereales, que en el año 2000 se fusionaron.

La alianza estratégica con Transalfals integró la comercialización de forrajes (principalmente alfalfa) en la sección de cereales, a la que aportaba ventas que oscilaban alrededor de las 170.000 t anuales por valor de 25 M€. En la Tabla 5 se aprecia una línea de tendencia relativamente estable en la comercialización de forrajes. Esta circunstancia justificó la creación de la sección de Cereales y Forrajes.

**Tabla 5. Evolución de las ventas de forrajes. En toneladas**

	2006/07	2007/8	2008/09	2009/10	2010/2011
Forrajes	183.713	184.518	110.189	141.671	192.811

Fuente: Memorias Anuales de Actel y comunicación personal.

La estrategia de mayor integración con los potenciales clientes se ha unido a la política de colaboración con las cooperativas con dificultades, lo que ha llevado a Actel a apoyar la producción de piensos compuestos por parte de la cooperativa de Artesa de Segre, cuando esta encontró dificultades financieras.

### ***2.3. Integración de las actividades en la sección de fruta***

Sin duda, la actividad productiva más intensiva realizada por los agricultores asociados a las cooperativas de primer grado de Actel es la producción frutícola, concentrada en los regadíos de Lleida y Huesca. En torno a estas actividades se han articulado los principales proyectos productivos y comerciales de Actel.

Hasta 1993 las cooperativas de primer grado se ocuparon de comercializar de forma aislada su producción, dedicando a la producción conjunta y a la exportación a través de Actel aquellas partidas que no vendían en el mercado nacional. Sin embargo, en 1993 se adoptó un proyecto de comercialización conjunta, basado en la adhesión voluntaria al mismo de las cooperativas de primer grado, conocido como *Equipo ECU* («Equipo de Comercialización Única»), constituyendo el punto de partida de la actual estrategia comercial de Actel.

### a) La comercialización descentralizada

La producción de fruta en las cooperativas asociadas a Actel era en 1981 de 110.000 t, pero solamente se comercializaba a través de la cooperativa de segundo grado aquellas que no se habían podido vender en las cooperativas de primer grado, orientando Actel esa producción «excedentaria» principalmente hacia el mercado exterior. Así, en 1982 se comercializaron a través de la cooperativa de segundo grado 9.980 t de fruta, de las cuales 6.012 t fueron exportadas (11 % del conjunto de las exportaciones españolas de pera y manzana). En 1984 el conjunto de cooperativas tuvieron serias dificultades para comercializar la fruta almacenada en los frigoríficos, aunque se consiguieron exportar 6.000 t de fruta a través de la cooperativa de segundo grado. En 1987 la cantidad de fruta comercializada en la cooperativa de segundo grado alcanzó 6.700 t y en 1988 y 1989 en torno a las 10.400 t.

Como consecuencia de los malos resultados de 1984, se acentuó la estrategia de poner a disposición de Actel parte de la producción para su comercialización conjunta, sin un límite previo de precios, especialmente en nuevos mercados, argumentando una mejor distribución del riesgo. Se acordó también la participación de todas las cooperativas asociadas en la financiación de la sección, a fin de evitar que su coste se imputara solamente a aquellas que hubieran comercializado parte de su producción a través de la cooperativa de segundo grado, y se constató la insuficiente capacidad de expedición disponible, que se esperaba superar con la construcción de la Central Hortofrutícola que Mercorsa planeaba instalar en el valle del Ebro.

Sin embargo, en 1985 las condiciones del mercado para la pera y la manzana fueron muy favorables, en parte como consecuencia de la escasa cosecha de cítricos, favoreciendo las ventas realizadas por las cooperativas de primer grado. El aumento de la morosidad originó que se considerara el proyecto de creación de un fondo o seguro para cubrirla.

En 1986, como consecuencia de la privatización de Mercolleida, Actel decidió prescindir de esa entidad para la gestión comercial e impulsó el proyecto de comercialización de la fruta a través de la cooperativa de segundo grado. En 1987 la nueva estrategia comercial consiguió incrementar las exportaciones de pera y manzana, que alcanzaron el 15 % del total de exportaciones de fruta. En 1988 Actel fue el primer exportador de fruta dulce. La escasa producción de fruta en ese año limitó la exportación a la campaña de verano. Varios años de malos resultados económicos mostraron las limitaciones del sistema de comercialización descentralizado por parte de las cooperativas de primer grado.

Actel intentó obtener resultados comerciales más favorables que los obtenidos por las cooperativas de primer grado, a fin de favorecer el proceso de comercializar conjuntamente la producción. Para ello, en 1989 reforzó las actividades de comercialización en el mercado interior, dedicando un comercial al desarrollo del proyecto. El proyecto inicialmente se apoyó en las estructuras existentes. Hacia finales de la década, Actel hizo gestiones para participar en una Central de Groupage, y en 1991 participó en la constitución de la empresa Hispafruit SA, junto con Anecoop, Agropecuaria de Navarra, Acorex y la Confederación de Cooperativas Agrarias.

**Figura 2. Frutas comercializadas por Actel**



En 1989 las cooperativas frutícolas de primer grado integradas en Actel agrupaban 2.661 socios y disponían de una capacidad de frío convencional de 24.663 t y de 61.699 t de atmósfera controlada. La producción conjunta oscilaba en torno a 77.563 t de manzana, 40.050 t de pera y 16.250 t de melocotón. Era una dimensión apreciable sin una estrategia comercial eficaz, ya

que Actel no podía desarrollar una red interior de comercialización en base a una oferta aleatoria constituida por los excedentes de las cooperativas de primer grado que no podían comercializar por su cuenta durante el ejercicio.

En 1990, la mala cosecha de fruta y el incremento de precios consiguiendo, afectó negativamente al nivel de exportaciones, al dirigir las cooperativas su escasa producción al mercado interior. A ello también contribuyó la competencia en pera de las producciones de Extremadura. Sin embargo, para la producción temprana, especialmente melocotón, nectarina y cereza, las condiciones fueron favorables, alcanzando la exportación de fruta de hueso un nivel significativo en el conjunto nacional. Los años 1991 y 1992 se caracterizaron también por malas cosechas de fruta.

El discurso de la Junta Rectora de Actel en esos años enfatizaba la necesidad de fomentar la cultura empresarial entre los agricultores, potenciar y profesionalizar la integración, y «la colaboración desinteresada de las cooperativas» (Memoria Actel, 1990). Igualmente ponía de manifiesto que los desafíos a los que se enfrentaba el sector no podían ser abordados ni por los agricultores individuales, ni por las cooperativas ni por la Administración de forma aislada (Memoria Actel, 1991).

## **b) El proyecto ECU y la comercialización conjunta**

En el informe de gestión de la Junta Rectora de Actel de 1992 se mostró la preocupación por la proximidad de la creación del mercado interior europeo establecido por el Acta Única Europea, previsto para el año 1993. Este acontecimiento era percibido como un punto de discontinuidad y como una amenaza, debido a la previsible competencia exterior. La Junta hizo el balance de las actividades realizadas hasta entonces y expuso los instrumentos con los que se desarrollaría la gestión en el futuro. Señaló la importancia de aplicar la misma estrategia de integración comercial en los tres ámbitos de actuación de la cooperativa: el equipo o proyecto VIP, como central de compras en la sección de suministros, el equipo PAC en la sección de cereales y el Equipo Comercial Único (proyecto ECU) en el seno de la Sección de Fruta. Los resultados del proyecto VIP, un año después de su puesta en marcha, se juzgaron positivos, por lo que se consideraba que se daban las condiciones para desarrollar el proyecto previsto para la sección de frutas.

La misión del proyecto ECU se definió como «cambiar la filosofía de la Sección de Fruta de Actel de ser un intermediario en las ventas a gestionar ínte-

gramente desde la concepción del producto hasta el cobro final por el socio de la cooperativa de primer grado». Se marcó como objetivo comercializar fruta, por un valor de 4.000 a 5.000 millones de pesetas anuales (Memoria Actel, 1993), acompañado de la reorganización de la estructura de Actel, basada en el futuro en áreas de ingresos o divisiones y líneas de trabajo comunes entre ellas, en base a la propuesta operativa desarrollada por ESADE.

De esta forma, en 1992/93 se constituyó un Equipo de Comercialización Única (ECU), con base al principio de voluntariedad de la adhesión de las cooperativas de primer grado, cuyo objetivo principal era concentrar la oferta en el nuevo marco del Mercado Único en 1993. Para ello se llevó a cabo la concentración de medios, incorporándose a Actel el personal técnico, comercial y de gestión de las cooperativas que se adhirieron al proyecto, siendo asignados a las diferentes líneas de trabajo de la nueva estructura organizativa. Esta operación supuso un incremento de 28 personas en la plantilla de Actel, que en 1993 pasó de 21 a 49 personas (sin incluir los 13 empleados de la Central de Seguros).

El número de cooperativas inicialmente adheridas al proyecto ECU fue de 29, aunque aportaron fruta 32 al final de la campaña 1993/1994, 35 en la campaña 1994/1995, 30 en la campaña 1995/1996 (caracterizada por precios bajos en la fruta de pepita), 28 en las campañas 1996/1997 y 1997/1998, y 30 en la de 1998/1999, estabilizándose el número de cooperativas adheridas en 31 desde 1999/2000.

El proyecto ECU se apoyaba en la participación de Actel en HISPA-FRUT SA, constituida en 1991 para suministrar a las grandes superficies. Se desarrollaron también plataformas en los mercados de destino, pero esta última estrategia no tuvo éxito y en 1996 Actel se deshizo de las plataformas de Madrid, Barcelona y Sevilla, donde había obtenido pérdidas significativas, manteniendo solamente la de Orense. Como alternativa a ese canal se planteó el objetivo de incrementar las ventas en la gran distribución o plataformas de distribución, al que se destinaba en ese año 1/3 de la producción.

La comercialización exterior se apoyó en PonentExport SA, constituida en 1993 y participada al 100 % del capital social por Actel, y a la que posteriormente se incorporaron la cooperativa de segundo grado Agropecuaria de Navarra, Fruits de Ponent y Fruitona. Como resultado de estas incorporaciones Actel pasó a poseer el 40 % del capital social.

En 1998 se avanzó el proyecto de construcción de un Centro Logístico Frutero en Tèrmens (Lleida), principalmente orientado hacia la confección y expedición de fruta, que entró en funcionamiento el 1 de julio de 1999, y

que en 2012 tenía una superficie de 27.000 m<sup>2</sup>. De esta forma a finales de la década de los años 90 se habían desarrollado los instrumentos básicos para la comercialización eficaz conjunta de la fruta.

Actel estima actualmente que, directa o indirectamente, el 45 % de sus ventas de fruta se dirigen hacia el mercado exterior (más del 75 % de las ventas de manzana, 60 % de las de pera, 30 % de las de melocotón, y 25 % de las ventas de nectarina). En la Tabla 6 y Gráfico 5, se puede apreciar la evolución del volumen de las principales especies de fruta comercializada por Actel.

**Tabla 6. Evolución de la fruta comercializada por Actel. En toneladas**

	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02
Fruta	107.360	127.164	93.644	103.691	116.220	81.288	105.028	92.913	118.702
Manzana	60.999	60.642	52.312	48.226	57.307	33.552	48.049	39.203	55.888
Pera (T)	29.174	48.290	32.051	45.928	46.679	37.943	44.368	38.123	49.326
Melocotón y nectarina	16.710	17.653	8.756	9.182	11.742	9.144	11.878	14.886	12.845
	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Fruta	78.213	114.923	78.301	90.550	78.475	90.975	67.680	91.760	93.960
Manzana	25.493	50.738	25.535	26.770	23.874	29.940	16.560	25.330	23.380
Pera	36.042	46.100	34.738	33.170	29.700	34.620	25.150	33.295	34.800
Melocotón y nectarina	16.678	18.085	18.028	23.700	24.030	25.725	23.640	30.376	32.915

Fuente: Memorias Anuales y servicios administrativos de Actel.

La mejora vegetal relacionada con la fruta dulce la realiza Actel principalmente a través de una Agrupación de Interés Económico denominada FruitFutur, AIE, de la que forman parte también Nufri, Fruits de Ponent SCCL, IGP Poma de Girona, y cuyo socio tecnológico es el IRTA. La mejora vegetal de la fruta de hueso se realiza mediante convenio con ASF y la mejora de fruta de pepita mediante convenio con HortResearch.

Los ejes principales del esfuerzo en la sección de fruta han sido el aseguramiento de la calidad y de la percepción de seguridad alimentaria, la expansión de la comercialización en cadenas integradas de grandes superficies, y mantener e incrementar los mercados exteriores. Para los dos primeros ejes han sido esenciales la adopción de normas de calidad y certificación de la empresa, y la regularidad de la oferta. La regularidad y amplitud de los calendarios de oferta de fruta (Figura 3) ha llevado a fomentar la plantación de determinadas



trazabilidad. Igualmente ha iniciado la introducción de nuevos productos de la IV gama en 2003 con la marca Mama Fruta. Además, Actel es consciente de la importancia de la percepción de la calidad y seguridad alimentaria a través de su imagen y marcas, como Edenia, asociada a la DOP Pera de Lleida, y HealthyFruits.

#### 2.4. Incorporación de las secciones de aceite y almendras

La sección de Aceite y Almendra se constituyó como consecuencia de la integración de Agrolés en Actel, en 2008. La facturación inicial fue de 4,8 M€ (2009/2010), alcanzando los 9,8 M€ en 2011/2012. Las marcas de esta actividad se están promocionando como de alta calidad. Entre ellas destacan Germanor, Romanico, Tagornar y MS 1907 (proveniente del Mas del Senyor). A través de esta última marca, Actel se ha introducido en el mercado de vinos y cavas. En esta área la alianza con la cooperativa de Artesa de Segre podría crear condiciones favorables para la comercialización conjunta de vino (Figura 4).

Figura 4. Productos de Actel



La sección de aceite y almendra ha implantado las certificaciones para la producción IPM y ecológica, y la certificación Kosher, y está en proceso de implantar las certificaciones BRC e IFS.

### 3. Misión y organización actuales. Planteamientos de futuro

En 2009/2010 fue aprobado por parte del Consejo Rector el Plan Estratégico de GrupActel, en el que se define como *Misión*:

«Somos un equipo de personas que constituimos un proyecto socio-empresarial innovador que en el ámbito de la agro-nutrición (fruta, cereales y aceite) aporta soluciones adecuadas para el éxito de nuestros clientes, optimizando la rentabilidad de nuestros socios, a la vez que aseguramos la sostenibilidad y la mejora del territorio».

Dicho Plan Estratégico señalaba tres retos: 1) posicionamiento en el mercado; 2) conseguir un proyecto consolidado, con generación de valor a los socios; y 3) desarrollar e implicar a los trabajadores de Actel, tanto los de los Servicios Centrales como los de las Cooperativas de Primer Grado.

Como principales objetivos señala obtener soluciones de éxito para los clientes, rentabilidad para los socios, y sostenibilidad y mejora del territorio. En relación a los clientes, la cooperativa subraya el compromiso con la oferta de productos saludables, de calidad y a precios razonables. Y, como compromisos sociales indica los siguientes:

- *Con el consumidor*: a través de su estrategia de seguridad alimentaria.
- *Con los trabajadores*: escrupuloso cumplimiento de las normativas de prevención de riesgos y salud laboral.
- *Con el medio ambiente*: respeto al medio ambiente, certificación de buenas prácticas de campo según Global Gap, PINO, Nature's Choice e IFS.
- *Con la Calidad Total*: a través de la certificación según la norma de gestión ISO 9001: 2000.
- *Con los socios*: mejorar las rentas agrarias.

Asimismo, el plan estratégico define una estructura organizativa basada en 6 áreas: 1) Producción Agraria, 2) Producción Industrial, 3) Comercial y Marketing, 4) Calidad e Innovación, 5) Administración y Finanzas, y 6) Recursos Humanos y Comunicación. De esta forma, los ejes estratégicos continúan siendo ganar dimensión e innovar (*Alimarket*, 2011a).

En la Sección de Frutas, la ampliación del Centro Logístico a 27.000 m<sup>2</sup> incrementará y mejorará las condiciones de expedición y se potenciará el mercado de ultramar con plenas garantías de que el producto llegue a destino en perfectas condiciones. Fundamentalmente se trabajará la fruta, pero gracias a la proximidad de la planta de envasado en Les Borges Blanques de Agrolés, especializada en la producción de aceite y almendras, también se dedicará un gran espacio del mismo y un operativo de gestión para la venta de aceite virgen extra, frutos secos y producto deshidratado, como alfalfa.

En la Sección de Cereales la novedad llegará de la mano de la integración de la compañía en un grupo especializado en la distribución de cereales. De momento, según *Alimarket*, desde Actel aseguran que se encuentran en fase de negociación y no se ha avanzado ningún detalle. Por otro lado, desde Actel están estudiando la posibilidad de levantar un complejo comercial en una parcela de 1.600 m<sup>2</sup>. Sin un presupuesto cerrado y sin fecha de ejecución, el proyecto incluiría un área dedicada a la venta de producto cooperativo al consumidor final, un dispensador de combustible y autolimpieza de vehículos y un centro de jardinería.

Finalmente, otro de los planteamientos de futuro es la continuidad en los mercados exteriores, donde en la actualidad se sigue operando y se trabaja para consolidar el conjunto de países de destino de los productos de Actel, con opción para tratar de expandir en cantidades y destinos.

## Referencias bibliográficas

ACTEL (1981-2011): *Memorias de los Ejercicios 1981 a 2010/11*.

ACTEL (2005): *25 Anys del GrupActel*. ACTEL SCCL, Lleida.

ALIMARKET (2011a): «GrupActel anuncia sus proyectos para ganar dimensión»; Noticia en la *Revista Alimarket* de 1 de julio de 2011.

ALIMARKET (2011b): «Frutas y Hortalizas: Hacia una nueva dimensión»; Reportaje en la *Revista Alimarket* de 18 de noviembre de 2011.

- ARCAS LARIO, N. (2008): «La sociedad cooperativa europea como forma de concentración empresarial»; en ALFONSO SÁNCHEZ, R., dir.: *La sociedad cooperativa europea domiciliada en España*. Thomson Aranzadi. Pamplona; pp. 57-95.
- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; MARCOS, G. y LÓPEZ, E. I. (2011): «Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación»; *Tierras de Castilla y León. Agricultura* (176); pp. 70-79.
- COLOM GORGUES, A. (2011): «Estudio de Caso sobre el Grupo ACTEL»; en la ponencia *Cooperativismo Agrario y Agroalimentario. La economía social al abasto de la cadena agroalimentaria*; XXI Curso internacional de economía agroalimentaria, CITA, Gobierno de Aragón, Aula Dei, Zaragoza
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L. P. (2010): *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Fundación Cajamar. Almería.
- JULIÁ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. y MELIÁ MARTÍ, E. (2004): *Los procesos de fusión en cooperativas agrarias*. Mundi-Prensa. Madrid.
- OSCAE (2011): *Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español*; en [www.agro-alimentarias.coop](http://www.agro-alimentarias.coop) [consultado el 2 de Mayo de 2012].
- VILA, J. y BOSCH, G. (2003): *ACTEL. La força de compartir*. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Barcelona.

# Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI)\*

## Un crecimiento basado en la tradición

*Juan Carlos Pérez Mesa*

Universidad de Almería

### 1. Presentación de CASI

La Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI) es la cooperativa de primer grado productora y comercializadora de frutas y hortalizas más importante de España. Su centro de trabajo más antiguo se sitúa en Los Partidores, una barriada de La Cañada de San Urbano dentro de la propia ciudad de Almería.

Agrupar a unos 1.800 socios que cultivan más de 2.200 hectáreas, siendo la cooperativa almeriense con una base social más amplia. En plena campaña alcanza los 1.100 trabajadores y vende 210 millones de kilos de producto hortícola a más de 1.500 clientes de toda Europa. Sus ingresos en la campaña 2010/2011 fueron de 163 millones de euros (M€) y posee unos activos valorados en 70 M€.

Tiene 3 centros de trabajo, dos en Los Partidores y otro en San Isidro (Níjar). En la actualidad, como siempre, el tomate sigue siendo su producto más comercializado, suponiendo el 95 % de su cartera, aunque también vende, de forma minoritaria, sandía, melón, calabacín o pepino. CASI representa el 30 % de todo el tomate vendido en Almería y, de hecho, puede ser considerada la mayor empresa especialista en tomate de todo el mundo. El 6 de marzo de la campaña 2009/2010, CASI, superando todos sus records, consiguió vender en un solo día 2,5 millones de toneladas de este producto.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de CASI**

	 <p>Los Partidores s/n 04120 La Cañada (Almería) www.casi.es</p>	
Agrupar a 1.800 socios	163 millones de euros de facturación	800 empleos directos

\* El autor quiere mostrar su agradecimiento al presidente de CASI, José María Andújar Andújar, por la ayuda prestada.

## 2. Evolución desde su constitución

La Cooperativa Agraria y Ganadera San Isidro se creó en el año 1944. Un conjunto de agricultores de la Vega de Almería se unieron para comercializar sus productos, principalmente patata y hortalizas, en el mercado de abastos de la propia ciudad mediante un puesto de venta diaria.

En los 15 años siguientes la empresa no sufrió cambios de relevancia en su estructura y funcionamiento, solo los derivados de la existencia de una producción cada vez más amplia. A principios de la década de los 60 el puesto del mercado se había quedado pequeño, lo que motivó la búsqueda de almacenes provisionales que pudieran albergar un mayor volumen, que a partir de ese momento empezaría a comercializarse mediante el sistema de subasta a la baja.

Las ventas de patata llegarían a su punto álgido a finales de los años 60. A partir de esta fecha, el cultivo hortícola en enarenado, que venía desarrollándose desde hacía 10 años, empezó a sustituir a este tubérculo. Los datos reflejan perfectamente este cambio (Aliaga, 2005). Así, entre 1968 y 1969 la superficie de cultivo de patata de Almería pasó de 1.160 hectáreas hasta las 870. En ese mismo periodo la de tomate se multiplicó por 4, pasando de 670 hectáreas a 2.500, convirtiéndose en el producto principal de la huerta almeriense.

En el año 1969, CASI adquiere terrenos en una barriada de Almería (Los Partidores) para la construcción de un almacén, estructura que a partir de ese momento no ha parado de crecer. Ya en esas fechas el producto estrella es el tomate. El sistema de venta continuaría siendo «la corrida» o «subasta a la baja», el mismo que sigue funcionando en la actualidad. Este método consiste en una exposición previa del «género» donde la parada del reloj confiere al comprador la opción de poder elegir.

A principios de la década de los 70, CASI ya era un mercado de referencia en origen, e incluso fue una de las empresas impulsoras de la vocación exportadora de Almería. Consciente de su importancia como referente en la provincia, promovió el desarrollo de medidas que pudieran favorecer que el tomate local penetrase en los mercados europeos (como las mejoras de la calidad, o la normalización del producto). De hecho, adquiere licencia como exportador.

Con este objetivo, CASI participó en MERCORSA, organización semi-pública que se había creado para regular y organizar más eficientemente los mercados agrarios locales en las zonas productoras y mejorar el poder de negociación de los agricultores frente a los compradores (Marzo, 2008). Esta organización gestionaba los denominados «mercados en origen». En febrero

de 1973, Mercoalmería se constituyó como filial de MERCORSA. Además, CASI fomentó sus relaciones con el resto de empresas agrarias de economía social, por ejemplo, a través de la Unión Nacional de Cooperativas.

En los años 80 la empresa se caracteriza por un fuerte crecimiento interno. Su base social continuó aumentando, por lo que se hizo cada vez más necesario desarrollar nuevos servicios, potenciando la creación de un departamento técnico. Su objetivo era ayudar al agricultor en la producción de un cultivo de primor sometido, cada vez más, a controles estrictos de calidad.

El necesario crecimiento empresarial fue paralelo al aumento de las productividades en campo. Las fincas de los socios se fueron modernizando, introduciéndose nuevas mejoras técnicas tanto en la estructura de los invernaderos como en los sistemas de gestión del riego y abonado. A su vez, para facilitar la venta rápida, los agricultores empezaron a clasificar y envasar el producto en la propia finca, lo que facilitaba las operaciones de la empresa. En definitiva, CASI se convirtió en una subasta «transparente» que facilitaba la labor de sus clientes.

Como era de esperar, las instalaciones se fueron quedando pequeñas. Esto hizo que la cooperativa tuviese que ampliarlas progresivamente durante los años 90. En este periodo se produjo el salto definitivo en volumen. Se pasó de comercializar 40.000 toneladas, a principios de la década, a las 143.000 toneladas en el año 2000, llegándose a subastar, en determinados días pico, más de un millón de kilos de tomate. El asesoramiento técnico y la venta de suministros fueron departamentos que terminaron por configurarse como imprescindibles para dar un servicio integral al socio.

**Figura 2. Subasta**



En 1985, CASI, consciente de la necesidad de colaborar para solventar los retos de un sector enormemente pujante pero desordenado, entra como miembro en la Asociación de Cosecheros Exportadores de Productos Hortofrutícola de Almería (COEXPHAL). Esta entidad había sido creada en el año 1977. Como anécdota, el acta de esta organización fue firmada por 28 asistentes (12 empresas y 16 empresarios individuales), lo que da una idea de la variedad de actores existentes en la comercialización almeriense en esta fecha.

En 1992, CASI fue reconocida como Organización de Productores de Frutas y Hortalizas, lo que ayudó a afianzar los proyectos en curso. En este periodo se abre un nuevo centro de trabajo en San Isidro (Níjar) previendo un aumento de la producción hortícola en esta zona. La colmatación de las fincas en el poniente almeriense hacía del levante un área idónea, más aún si se tenían en cuenta las buenas características de la zona para el cultivo de tomate. Esta decisión fue plenamente acertada a raíz del aumento de fincas que se produjo en años sucesivos. En la actualidad, el centro de San Isidro suma prácticamente el 40 % del volumen comercializado por la cooperativa.

A partir del año 2000, la empresa invierte en nuevas tecnologías con el fin de crear una metodología de trabajo ágil. Destacaba la utilización de un sistema novedoso de comunicación de videoconferencia entre sus centros de Almería y San Isidro (Níjar), que le permitía realizar de forma simultánea la subasta en dos salas separadas por más de 30 kilómetros. De hecho CASI fue de las primeras cooperativas agrarias que invirtieron en innovación, también en la fase de producción (González, 2001), por ejemplo, introduciendo sistemas de fitomonitorio, es decir, el seguimiento del estado de la planta a través de medios informáticos. En cualquier caso, todos estos cambios no podrían haberse realizado sin la ayuda del agricultor y el servicio técnico compuesto ya por más de 20 ingenieros agrícolas (hoy en día esta cifra llega a los 30).

La dirección tenía claro que el crecimiento de la empresa dependía del aumento de su base social. La viabilidad futura pasaba por aglutinar la mayor producción posible, y de calidad. Este volumen atraería a un número cada vez más grande de clientes, lo que repercutiría en unos mejores precios para el agricultor. De forma paralela, la estrategia de comercialización en destino también termina de configurarse en esta década, a través de empresas y profesionales externos a la propia cooperativa (figura conocida como «comisionistas»).

A lo largo de las campañas se ha podido observar que el devenir de la cooperativa ha dependido del grado de satisfacción del socio. Como era de esperar, en determinadas ocasiones la relación empresa-agricultor no ha sido

fácil, sobretodo cuando la primera ha tenido que detraer fondos para iniciar algún proyecto de expansión. Como ejemplo, hubo una importante discusión sobre la necesidad de crear un departamento de marketing (año 2001) que sirviese para dar a conocer las excelencias en el saber hacer de la empresa e identificarlas con la propia marca.

**Figura 3. Ejemplos de productos de CASI**



CASI siempre ha sido una empresa abierta a la cooperación, como demuestra su participación en todo tipo de entidades asociativas, como es el caso de COEXPHAL o la Federación de Empresas Cooperativas Agrarias de Andalucía (FAECA) a partir de 1996. El contacto continuo con la realidad cooperativa andaluza y la existencia de problemáticas comunes, por ejemplo, la pérdida de poder de negociación con la «distribución moderna», ha propiciado diversos intentos de creación de una gran empresa agroalimentaria andaluza.

En este sentido, en 2006, se mantuvieron contactos entre las cooperativas Covap, Hojiblanca, Agro Sevilla y CASI. Se intentaba aglutinar el sector lácteo, el de aceite, la aceituna y el tomate. En principio se valoraron diversas alternativas de colaboración en comercialización, descartando la fusión como fórmula de concentración debido a la dificultad de aunar características de funcionamiento muy diversas. A pesar de las conversaciones, el proyecto nunca tuvo un reflejo práctico.

Como organización plenamente integrada en el territorio, CASI forma parte, junto con otras empresas (Casur, Costa de Níjar, Vegacañada, Agropo-niente, Parque Natural y Coprohnijar), de la Denominación Específica o Indicación Geográfica Protegida «Tomate La Cañada Níjar», reconocida como tal a partir de octubre de 2007. De esta forma se termina por admitir la existencia de un tomate con unas características propias, y difícilmente reproducibles en otras zonas, ya que el territorio influye en la calidad diferenciada del producto.

El crecimiento de la cooperativa queda patente en la evolución de sus ingresos (Tabla 1). En 10 años estos han aumentado un 50 %. La política de inversiones también tiene reflejo en el balance ya que, en este mismo periodo, el volumen del activo pasa a ser más del doble. El beneficio supone el 2 % del ingreso de explotación. Como es típico en las entidades de economía social este suele estar ajustado. A pesar de ello, se observa una rentabilidad manifiesta, circunstancia destacable, más aún en una empresa como CASI donde la estrategia fundamental pivota en la búsqueda de los máximos retornos para el socio, sin olvidar las necesidades de inversión.

**Tabla 1. Evolución de las magnitudes del balance y cuenta de resultados de CASI. En millones de euros**

Año	1993	1997	2000	2006	2010	2011
Ingresos de explotación	32,5	47,8	108,9	165,0	196,6	163,1
Total activo	9,3	17,7	34,2	63,9	79,7	70,4
Resultados antes de impuestos	0,17	0,44	0,33	1,45	1,74	3,40

En la Tabla 2 quedan reflejados, a modo de resumen, los principales hitos en el proceso de crecimiento de la empresa. Destacan dos aspectos: a) la existencia de un comportamiento lineal influido por el devenir general del sector comercializador hortícola de la provincia de Almería; y b) la necesidad de fortalecer la relación con el socio, motivada por la alta competencia en la propia zona. Hay que recordar que solo a pocos kilómetros de distancia se sitúan otras importantes alhóndigas como, por ejemplo, Agrupalmería o Vegacañada.

**Tabla 2. Principales periodos e hitos en el proceso de crecimiento de CASI**

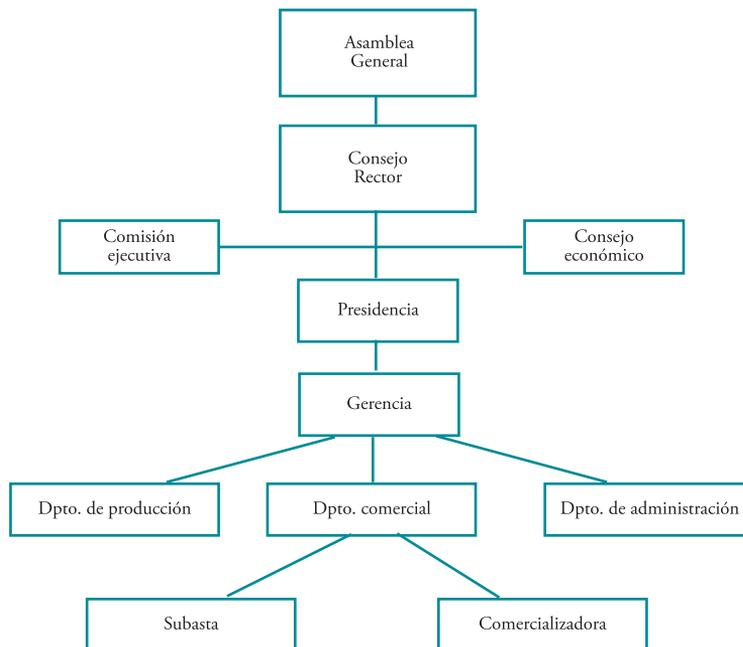
Año	Acontecimiento
1944	Nace CASI como «Cooperativa Agrícola y Ganadera San Isidro».
1960	Inicio del cambio hacia la comercialización de productos hortícolas (tomate). Nacimiento de la alhóndiga: comienzo de la subasta.
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de funcionamiento del primer almacén en Los Partidores (Almería). El tomate es ya el cultivo estrella.</li> <li>Adquisición de la licencia de exportador; participación activa en fomentar la vocación exportadora del campo almeriense.</li> </ul>
1980	Comienzo de la estrategia para aumentar los servicios prestados a los socios y fomentar las mejoras productivas en campo.
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento como Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH): fuertes inversiones en gestión de la calidad.</li> <li>Aumento de las infraestructuras en el levante almeriense.</li> </ul>
2000	Aumentos significativos de la producción. Creación de la comercializadora.
Hoy en día	Tendencia a una comercialización más directa en destino.

### 3. La empresa hoy en día: ¿crecer en la cadena de valor?

Aunque CASI posee clientes de prácticamente toda Europa, sigue siendo un auténtico mercado mayorista que comercializa en origen el 60 % de su producción mediante el sistema de subasta. Poco a poco ha ido incrementando la venta directa al cliente a través de su propia comercializadora, lo que ha beneficiado el desahogo de la corrida y propiciado una mejora de los precios de liquidación al agricultor.

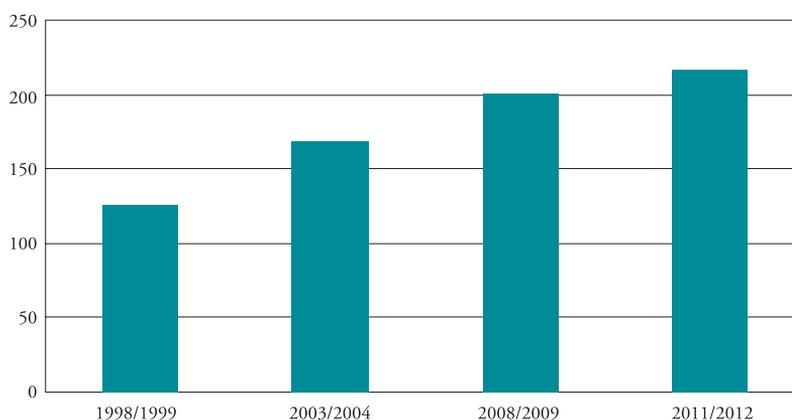
El corazón de la empresa, al margen de la presidencia y gerencia, se fundamenta en tres departamentos clave (Figura 4). Se trata del departamento de Producción, que se encarga de mantener la relación con el socio-agricultor, del comercial, encargado del correcto funcionamiento de la subasta y de la comercializadora en destino, y el de Administración, cuya misión es el control de costes y riesgos.

Figura 4. Organigrama de CASI



La política actual de CASI tiene como finalidad dar un peso cada vez más importante a la comercialización directa en destino y alcanzar nuevos mercados (EEUU, Canadá, China o India), sin olvidar los tradicionales de la Unión Europea (Polonia, Francia, Holanda, Italia, República Checa, Alemania o Reino Unido). Hoy por hoy la exportación supone el 42 % de las ventas. Los kilos comercializados, con algunos altibajos, no han parado de crecer (Gráfico 1). En menos de 10 campañas el volumen comercializado ha aumentado un 30 %.

**Gráfico 1. Evolución de la comercialización de CASI. En millones de kilos**



Las inversiones han continuado. Por ejemplo, en 2011 se ha construido un nuevo almacén de suministros en San Isidro (Níjar), configurándose este tipo de venta complementaria como uno de los pilares estratégicos de apoyo al socio. De hecho, en la asamblea celebrada en marzo de 2012, su presidente, Jose María Andújar, comentaba: «Se ha decidido subir el límite de crédito de los suministros para los socios, de 9.000 euros a 12.000 euros por hectárea».

La filosofía de la empresa queda resumida en palabras de su presidente:

«Debemos sentirnos orgullosos de pertenecer a CASI, de tener la mayor concentración de producto en origen, el tomate con un sabor más sabroso, los mejores precios del mercado y una marca consolidada en todo el mundo. La cooperativa será lo que digan sus socios. Yo os garantizo que mientras sea presidente lucharé por mejorar la calidad de vida del agricultor y sus familias» (*Diario de Almería*, 19 de marzo de 2012).

A pesar de la fuerte tendencia a funcionar como un mercado mayorista, CASI no ha olvidado la necesidad de crear nuevos canales que traten de aproximarla al consumidor. Con este objetivo dispone de su propia web de venta online <http://www.rafdecasi.com> para comercializar una de las variedades de tomate con más aceptación en el mercado nacional, el Raf.

En cualquier caso, la pregunta que siempre queda latente es ¿debe CASI seguir avanzando en la cadena de valor? ¿Debe conformarse con ser el mayor mercado de referencia en origen? La respuesta en ningún caso es sencilla. Tradicionalmente los socios se han quejado de que su liquidación apenas representa una parte ínfima del precio al que se vende su producto. De hecho, el margen bruto que consigue una cooperativa tipo por cada euro de gasto es 8 céntimos, mientras que los intermediarios y supermercados reciben, respectivamente, 82 y 72 céntimos (Pérez, 2011).

#### **4. La competencia como factor limitante de crecimiento**

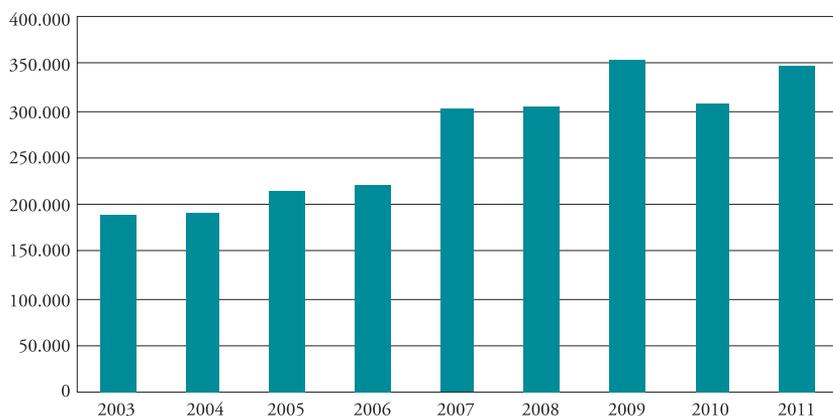
Como cooperativa, CASI no es ajena al devenir del sector comercializador de frutas y hortalizas en su conjunto. Muchas empresas de venta en destino (otras cooperativas y SAT) son clientes fieles y, por tanto, los problemas siempre se manifiestan, tarde o temprano, en la demanda en origen.

En general, podemos hablar de diversas circunstancias que pueden influir en una empresa como CASI: a) la pérdida de rentabilidad del agricultor, como consecuencia del aumento de costes o la reducción de sus ingresos; o b) la sustitución del origen Almería, por producto extracomunitario. En este último caso, Marruecos es el país que puede afectar más, en el medio y corto plazo, a la producción con origen en Almería. Sus exportaciones hacia la Unión Europea no paran de crecer (Gráfico 2). Los calendarios son idénticos y, sin embargo, sus costes (incluidos la manipulación y el transporte al destino) son un 25 % inferiores a los existentes en Almería.

Todos estos problemas son reconocidos por la propia dirección de la cooperativa. En este sentido, José María Andujar comenta: «Marruecos es el principal competidor del tomate almeriense, pero también hay que sumar a Turquía. Además, sus principales argumentos siguen siendo volumen y precio» (Lafuente, 2011). «Hay que controlar la entrada de producto durante toda la campaña y procurar que se cumplan los contingentes establecidos en los acuerdos firmados. La facilidad que tienen estos países para exportar tomate

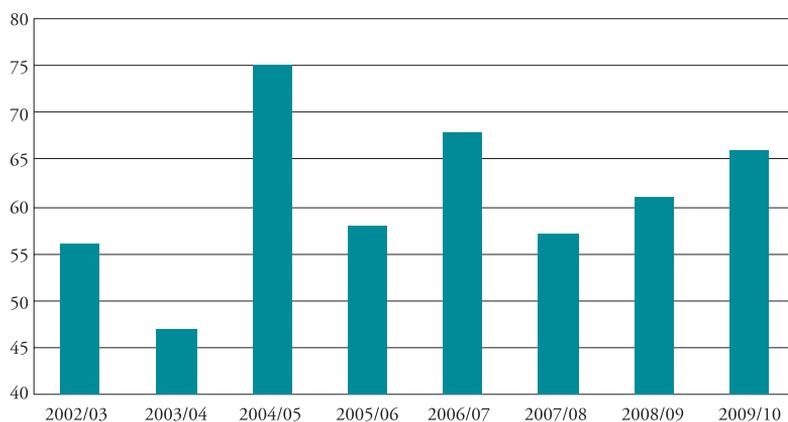
a la Unión Europea beneficia a Alemania, Gran Bretaña, Francia u Holanda, pero a nosotros no. Bruselas debe planificar la entrada de producto a la Unión Europea y que se cumpla, claro está».

**Gráfico 2. Evolución de las exportaciones anuales de tomate marroquí a la UE-27. En toneladas**



Los resultados del sector de tomate preocupan a CASI, y en general a todas las empresas de Almería. La rentabilidad del socio está sufriendo en las últimas campañas diversos altibajos. Los precios no muestran un crecimiento claro (Gráfico 3). Todo esto dificulta que el agricultor, en última instancia el dueño de la cooperativa, esté dispuesto a emprender nuevos proyectos.

**Gráfico 3. Precios de liquidación al agricultor por campaña en Almería (€/100 kg)**



No debemos olvidar que el tomate es comercializado por más del 90 % de las empresas de Almería y supone, de media, el 30 % de su facturación. Por tanto, cualquier problema en este producto pondría en cuestión la viabilidad de toda la comercialización hortofrutícola local.

Al analizar el sector de comercialización de tomate almeriense vemos que es bastante heterogéneo. De hecho, debemos considerar varios aspectos (Pérez-Mesa y Belmonte, 2010). La existencia de: a) empresas especializadas y no especializadas, b) empresas comercializadoras en origen (subastas) o destino, d) empresas con relación estable con el agricultor (que identificamos con la economía social) y e) otras empresas (que identificamos con sociedades anónimas o limitadas). En resumen, sobresale la subasta (58 %) frente a la comercialización en destino. También domina el cooperativismo (67 %).

En cuanto a la especialización, se observa una polarización, de forma que en las empresas de mayor tamaño el tomate representa más del 50 % de las ventas, mientras que en el resto la cartera está más diversificada. Se aprecia que CASI muestra ciertas características peculiares, ya que es una cooperativa que utiliza el sistema de subasta, algo que no es corriente en la venta del resto de productos de Almería.

En cuanto a los clientes finales del tomate almeriense, estos también son muy variados, y abarcan casi toda la tipología, desde comisionistas y mayoristas hasta grandes cadenas de distribución.

En estos años, muchas instituciones, nacionales e internacionales, incluido el propio Ministerio de Agricultura, han abogado para que las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas inviertan en Marruecos. Se trataría de crear subsidiarias de producción en zonas con condiciones de costes más favorables. Esta discusión, que ha sido amplia en todos los estamentos de CASI, siempre es infructuosa. Diversos agricultores comentan: «estamos hablando de una cooperativa con fuertes vínculos al territorio, cualquier decisión de deslocalización de la producción sería contraria a nosotros mismos». Desde otros ámbitos, también se ha defendido la posibilidad de convertir Almería en un mercado redistribuidor del tomate procedente del norte de África. Sin embargo, la teoría choca con la realidad, ya que cualquier acción que implique reducción de producción en origen no tendría apoyo de la base social cooperativa.

Por último, es importante destacar los cambios tan relevantes que están ocurriendo en la producción y exportación española de tomate. Año tras año, la provincia de Almería se está destacando como primera zona nacional en venta en el exterior (Tabla 3). Esta ha sido, junto con Granada, la única

provincia que ha podido seguir incrementando sus exportaciones. Diversas causas han motivado la delicada situación de Murcia, Alicante o las provincias canarias: malas inversiones en origen, pérdida de rentabilidad progresiva, y, por supuesto, el aumento de la competencia. Diversos análisis revelan que el sistema cooperativo de Almería y Granada, basado en la explotación familiar, ha podido contener los daños. La pregunta fundamental es si este tiene suficiente potencial y regeneración para continuar en esta senda o, al igual que el resto de zonas, entrará en crisis.

**Tabla 3. Exportaciones españolas de tomate. En toneladas**

Provincia	2002	% provincia/total	2010	% provincia/total	% 2002 a 2010
Alicante	65.196	7	36.041	5	-45
Almería	313.989	32	392.359	53	25
Granada	35.912	4	49.399	7	38
Palmas	144.469	15	67.639	9	-53
Murcia	228.711	23	89.413	12	-61
Tenerife	87.949	9	15.297	2	-83
<b>Total</b>	<b>974.399</b>	<b>100</b>	<b>739.903</b>	<b>100</b>	<b>-24</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Cámaras de Comercio.

## Referencias bibliográficas

- ALIAGA, J. A. (2005): «Evolución de producción hortícola de Almería desde sus inicios»; en *Historia de la agroindustria de Almería*, Horto del Poniente, Junta de Andalucía; pp. 75-105.
- CÁMARAS DE COMERCIO (2011): Base de datos de comercio exterior. En <http://aduanas.camaras.org/> [consultado 28, marzo, 2011].
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (2011): «Precios de liquidación al agricultor»; en <http://aduanas.camaras.org/> <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/> [consultado 20, febrero, 2011].
- DIARIO DE ALMERÍA (2011): CASI planea entrar en China y La India y afianzarse en Alemania y Gran Bretaña, 19 de marzo de 2009; p. 34.
- EUROSTAT (2011): Datos de exportación extracomunitarios; en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [consultado el 12 de marzo de 2011].

- GONZÁLEZ, J. (2001): «CASI, un ejemplo cooperativo en el campo almeriense»; *Vida Rural*; 15 de noviembre; pp. 22-24.
- LAFUENTE, D. (2011): «Entrevista a José María Andújar: Almería tiene que salir al mercado con una sola voz»; *Revista FyH* (256); pp. 12-13.
- MARZO, B. (2008): «Cooperativismo, estrategias asociativas y comercialización en la agricultura intensiva almeriense»; *IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Murcia, 9-12 de septiembre.
- PÉREZ-MESA, J. C. y BELMONTE, R. (2010): «Situación del sector andaluz de tomate fresco»; *Informe del Sector Agrario en Andalucía* (2009); pp. 374-385.
- PÉREZ-MESA, J. C. (2011): «Integración de la cooperativa hortofrutícola en la cadena de suministro del distribuidor»; *Informe del Sector Agrario en Andalucía* (2010); pp. 413-428.



# Agro Sevilla SCA de segundo grado

## Una apuesta por la internacionalización\*

*Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado*

Universidad de Jaén

### 1. Presentación de Agro Sevilla SCA

Agro Sevilla SCA se fundó en 1977, siendo actualmente el primer productor, envasador y comercializador de aceitunas de mesa del mundo y uno de los principales exportadores de aceite de oliva en España.

Con sede social en La Roda de Andalucía (Sevilla), es una cooperativa de segundo grado que apareció con una misión ambiciosa: la internacionalización, puesto que en España la gran competencia existente en el sector del olivar les dejaba poco margen de maniobra.

En la actualidad, cuenta con 17 cooperativas oleícolas ubicadas en Andalucía. De estas, 10 son de verdeo y 7 de aceite. Además, disponen de 4 fábricas; 3 de aceituna: La Roda de Andalucía (Sevilla), Los Barriales (Argentina) y Copiapó (Chile); y 1 de aceite: La Puebla de Cazalla (Sevilla). Al estar las fábricas de aceituna situadas en los dos hemisferios, les da una serie de garantías ante el mercado: suministro ininterrumpido, calidad consistente, variedades diversas con las que elaborar un amplio portafolio de productos y precio competitivo.

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Agro Sevilla**

	 <p>Avda. de la Innovación s/n 41020 Sevilla <a href="http://www.agrosevilla.com">www.agrosevilla.com</a></p>	
17 cooperativas que agrupan 5.500 socios	145 millones de euros de facturación 500 empleos directos	Vende en más de 80 países

\* Los autores agradecen a Gabriel Redondo y a José Manuel Rodríguez Bordallo, presidente y director general respectivamente de Agro Sevilla SCA, sus atenciones y las facilidades que han ofrecido para llevar a buen fin el presente trabajo.

Para el desarrollo de esta extensa actividad Agro Sevilla cuenta con más de 500 trabajadores repartidos en todas sus fábricas y filiales comerciales.

En la Tabla 1 podemos encontrar los datos más relevantes de esta entidad referidos al año 2011.

**Tabla 1. Datos básicos de Agro Sevilla SCA a 31 de diciembre de 2011**

Datos	La Roda de Andalucía (Sevilla)	Los Barriales, (Argentina)	Copiapó (Chile)	Aceites Agro Sevilla SA (Sevilla)	Agro Sevilla USA Inc	AS Comercio y Servicios SA
Actividad	Fábrica de aceitunas	Fábrica de aceitunas	Fábrica de aceitunas	Fábrica de aceite	Distribuidor en EEUU	Gestión corporativa en España
Superficie	217.000 m <sup>2</sup>	280.000 m <sup>2</sup>	38.000 m <sup>2</sup>	6.700 m <sup>2</sup>	500 m <sup>2</sup>	775 m <sup>2</sup>
Capacidad de producción	85.000 t/año brutas	15.000 t/año brutas	4.500 t/año brutas	6.000 t/año	-	-
Capacidad de almacenamiento	65.000 t/año brutas	10.000 t/año brutas	5.000 t/año brutas	500	-	-
Empleados	325	91	44	10	14	32

Fuente: elaboración propia.

Todas las cifras productivas anteriores deben enmarcarse en un contexto en el que los socios realizaron una apuesta por cambiar de actividad (de la producción de aceite, a la producción de aceituna de mesa), puesto que la producción de aceite cada vez ofrecía menos beneficios y era un sector muy competitivo. A pesar del desconocimiento de esta nueva actividad y desafiando al riesgo de la internacionalización, se atrevieron a caminar con un nuevo producto en el que creían firmemente. Actualmente, Agro Sevilla SCA es una empresa de éxito internacional, tal como lo avalan los más de 145 millones de euros (M€) de facturación, las 5.500 familias de agricultores comprometidas con ella, y las diversas distinciones obtenidas a lo largo de su trayectoria empresarial, entre otras, el Premio Arco Iris del Cooperativismo a «La Mejor Cooperativa», obtenido en 1989, y el Premio ALAS a la Implantación Exterior concedido en 2009.

## 2. Agro Sevilla SCA: una historia de internacionalización y de crecimiento empresarial

Agro Sevilla SCA de segundo grado nació en 1977 por la unión de 5 cooperativas de primer grado que se dedicaban, previamente, a la elaboración

de aceite de oliva. Su nacimiento supuso un cambio total de la actividad de la empresa, puesto que en lugar de vender aceite empezaron a vender aceituna de mesa y, además, nació con una vocación de internacionalización. Esta valiente y atrevida apuesta por llevar a cabo una estrategia de reestructuración en la actividad de las cooperativas integradas, combinada con una estrategia de internacionalización le ha valido, con el paso de los años, para ser la primera empresa exportadora de aceituna de mesa del mundo.

Una de las causas de esta necesidad de reestructuración empresarial la podemos encontrar en la década de los años 70 cuando el precio de la aceituna de la variedad Hojiblanca (considerada como aceituna de peor calidad y la que ellos cultivaban en aquel momento) era muy bajo y el precio de la variedad Manzanilla era más del triple. Por otra parte, al caer el precio del aceite de oliva surgió la oportunidad de exportar aceituna Hojiblanca en vez de aceite de oliva, a pesar de ser considerada como la variedad «basta». De esta forma, los agricultores adelantaban sus cosechas y vendían aceituna de verdeo para mesa en vez de dejarlas madurar más para convertirlas en aceite. Otra de las causas de su éxito fue que los costes de recolección de la manzanilla eran muy elevados, convirtiéndola, incluso hoy día, en un producto no rentable. Al ser la aceituna Manzanilla tan fina hay que recogerla a mano porque la piel se rasga con facilidad. Sin embargo, la aceituna Hojiblanca se puede recoger con métodos mecánicos, lo que hace más rentable el producto. Finalmente, el mercado internacional era y es muy diferente en cuanto a los gustos. Por ejemplo, no apreciaba, al contrario de lo que ocurría en España, los rellenos de anchoas o de otro tipo, y menos cuando el destino principal podía ser comida para pizzas, lo que provocó que la aceituna de la variedad Hojiblanca tuviese una aceptación muy importante en el mercado internacional. Todas estas causas, unidas a la falta de organización e integración existente entre las empresas fabricantes de la variedad Manzanilla, provocó el crecimiento en la internacionalización de la empresa.

El presidente, Gabriel Redondo, nos relató que desde los inicios de Agro Sevilla se tuvieron que llevar a cabo cambios importantes:

«Trajimos a varios maestros del Aljarafe y ellos se encargaron del aderezo de las aceitunas, es decir de enseñar otro tipo de negocio, no había cultura de aderezo de la aceituna y esto se hizo por el diferencial de precios de la aceituna de mesa respecto al del aceite».

También dictaron directrices firmes respecto de la variedad y cantidad de aceituna que debía entregar cada agricultor al año en las cooperativas de primer grado. En estos primeros años se vendía la producción a granel, pero la calidad no era un tema prioritario en la empresa. Con ello, la empresa obtuvo una diversificación de la actividad, ya que, por un lado y de manera prioritaria, destinaban a la exportación toda la aceituna de mesa que consideraban que podían colocar en el mercado; y, por otro lado, la aceituna sobrante se dejaba madurar en los árboles y se obtenía aceite de oliva.

En 1981, gracias a la elaboración de un estudio de mercado de la aceituna de mesa a nivel mundial, se detecta que más del 60 % de la que se fabricaba en España se destinaba a la exportación, lo que les reafirmaba en la necesidad de intensificar la estrategia de internacionalización, a pesar de los complicados trámites gubernamentales que debían pasar. Así, en primer lugar se centraron en los mercados de la extinta Unión Soviética e Italia. Además, tomaron la decisión de hacer esfuerzos para comercializar con Arabia Saudita, Australia y Brasil.

En el mismo año, y debido a su buena trayectoria, la empresa decidió llevar a cabo una estrategia de crecimiento interno en un doble sentido. En primer lugar, se decide incrementar la producción de aceituna de mesa y se adquiere unos terrenos de 40.000 m<sup>2</sup> en la Roda de Andalucía donde ubicaría su nueva planta de envasado destinada a cubrir las crecientes necesidades del grupo empresarial. Paralelamente, desde los inicios hasta 1980, la empresa también había crecido adoptando una estrategia de crecimiento externo, esta vez integrando en el grupo a nuevas cooperativas de primer grado hasta alcanzar las doce cooperativas. No obstante, debido al riesgo del incremento de internacionalización en el que se embarcó la empresa en 1981, cuatro de estas cooperativas decidieron irse. Esta estrategia de decrecimiento impuesto, se vio compensada con el paso de los años por la integración de dos nuevas cooperativas y, hoy día, la conforman diez cooperativas de verdeo y siete de aceite.

Entrar en un mercado internacional cuesta mucho, sobre todo al principio. Por eso, la empresa se centró en aquellos países con los que ya tenían una relación comercial previa como Rusia y los países de Oriente Medio. Además, la alta inversión en la fábrica de la Roda le impedía acometer nuevas inversiones internacionales y tuvieron que esperar para entrar en EEUU. Tras varios intentos infructuosos de introducirse en el mercado estadounidense, en 1987 el grupo Agro Sevilla decide establecerse sin recurrir a alianzas con otras empresas; es decir, a través de un agente comercial propio y comenzó a exportar al año siguiente.

Como argumenta el Presidente de la cooperativa «con Estados Unidos seguimos la estela de los manzanilleros. Allí había una cultura mediterránea y la aceituna en los martinis era típica. Nosotros buscamos esa cultura porque estábamos convencidos que había mercado». En 1991 nombraron el actual presidente de Agro Sevilla USA, Mike de Kanter. Continúa indicando Gabriel Redondo «al principio nos plateamos entrar en el mercado estadounidense de la mano de un tercero o con ayuda de empresas ya establecidas, pero si hacíamos esto no salíamos directamente al sector HORECA y RETAIL. Teníamos que pasar por ese intermediario. Ese intermediario no abastecía a todo el mercado y en el desglose de costes ellos recibían una gran cantidad de beneficio. Nos preguntamos ¿de qué manera podemos crear una empresa importadora de nuestros productos españoles en EEUU? Así, decidimos crear una filial propia y convertirnos en bróker de nuestra propia aceituna en EEUU».

En 1996 hay un giro de la actividad productiva de la empresa, apostando por la calidad, las certificaciones y la trazabilidad del producto. Este nuevo concepto de empresa les permitió introducirse en otros mercados y proveer a más clientes.

En 1998 se dan cuenta del importante mercado estadounidense e iberoamericano al que habían accedido, y en su reunión anual deciden establecer plantas de fabricación en Iberoamérica. Se embarcan en una nueva estrategia de crecimiento empresarial interno. Poco tiempo después, con recursos propios adquieren una fábrica en Mendoza (Argentina), propiedad del grupo Unilever, para abastecer el mercado desde allí mismo y no tener que incurrir en los elevados costes de transporte desde España. Mendoza era la mejor y más tradicional región olivarera de Argentina. A partir del año 2001 la nueva planta empezó su funcionamiento con el 100 % del capital propiedad de Agro Sevilla SCA:

«Con los incentivos que estaban dando a los industriales en Argentina se empezaron a plantar muchos olivos en Mendoza. La mano de obra era más barata, la aceituna manzanilla real era mucho más económica y había acuerdos en el MERCOSUR ventajosos. También existía la posibilidad de llevar aceituna fácilmente a EEUU y Brasil desde Mendoza. Todo esto hizo que nos embarcásemos en esta nueva experiencia».

También en 2001 les llegó otra oportunidad de crecer. Esta vez a través de una estrategia de crecimiento externo mediante una alianza con una fami-

lia de olivareros chilenos, la familia Moreno Prohens, propietaria de más de 1.000 hectáreas de olivar. Crearon una empresa conjunta al 50 % de capital cada parte. La razón de la asociación residía en la necesidad de incrementar la producción en América para abastecer el mercado y, además, en Chile existía una variedad de aceituna, la Kalamata (aceituna negra), muy apreciada y demandada en muchos mercados, sobre todo Australia y Oriente Medio.

Desde el año 2008 la empresa ha realizado esfuerzos comerciales para tener presencia en otros muchos países y ha obtenido de sus socios agricultores el apoyo económico que la empresa no encontraba en los bancos para poder crecer. Toda esta trayectoria ha hecho que hoy día Agro Sevilla SCA abastezca a más de 80 países y se haya convertido en el principal exportador de aceituna de mesa del mundo.

**Tabla 2. Principales hitos históricos en la evolución de Agro Sevilla SCA**

Año	Fusión y actividad
1977	Nace por la unión de 5 cooperativas.
Hasta 1980	Crece desde su inicio incorporando hasta 12 cooperativas de verdeo.
1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere unos terrenos de 40.000 m<sup>2</sup> en la Roda de Andalucía donde ubicaría su nueva planta de envasado.</li> <li>• Deciden incrementar su presencia internacional y los elevados riesgos hacen que 4 cooperativas salieran del grupo.</li> </ul>
Desde 1981	Se incorporaran otras dos cooperativas.
1987	Implanta una filial en EEUU.
1996	Se produce un giro de la actividad productiva de la empresa, apostando por la calidad, las certificaciones y la trazabilidad del producto.
1998	Adquieren una fábrica en Mendoza (Argentina) que entra en funcionamiento en 2001.
2001	Crean una alianza con una familia chilena y una filial en Chile.
Desde 2008	Realizan esfuerzos comerciales para tener presencia en otros muchos países.

Fuente: elaboración propia a partir de la información ofrecida por Agro Sevilla.

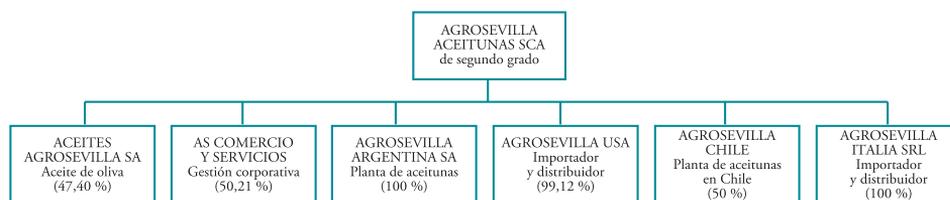
### 3. Estructura de Agro Sevilla SCA

#### 3.1. Estructura del grupo empresarial

En total, el Grupo Agro Sevilla lo componen siete empresas repartidas entre España, EEUU, Italia, Argentina y Chile. La mayoría de ellas son consecuencia de la estrategia de crecimiento interno que ha mantenido la entidad. Así, Agro Sevilla Italia, Agro Sevilla USA y Agro Sevilla Argentina son una muestra de ello. Cabe destacar que en Argentina, para cumplir con la ley vigente en ese país, necesitaron buscar a un socio para constituir la entidad y

por esa razón el capital propio no llega al 100 %. Finalmente, AS Comercio y Servicios SA está participada mayoritariamente por el Grupo en un 72,13 %. Solo en Chile, gracias a la alianza con la familia Moreno Prohens, pudieron crear una empresa conjunta al 50 % de capital. En las Figuras 2 y Tabla 3 se puede observar la estructura del grupo.

**Figura 2. Estructura Empresarial del Grupo Agro Sevilla**



Fuente: elaboración propia.

Además, Agro Sevilla pertenece a diversas asociaciones empresariales, entre las que destacan ASEMESA (Asociación de Exportadores e Industriales de Aceituna de Mesa), en la que son los principales accionistas. También pertenecen a FAECA (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias) y ASEOGR (Asociación Sevillana Empresarial del Olivo y de la Grasa).

**Tabla 3. Empresas participadas por Agro Sevilla SCA**

Entidad participada	Objeto social	Participación (%)	Capital aportado (euros)
Agro Sevilla Aceitunas SCA (empresa matriz)	Planta de aceitunas en España (La Roda de Andalucía, Sevilla)	100	-
Aceites Agro Sevilla SA	Planta de aceites en España (La Puebla de Cazalla, Sevilla)	47,40	1.500.000
AS Comercio y Servicios SA	Oficina central del grupo (Gestión corporativa, Sevilla)	* 50,21 ** 21,91	*500.000
Agro Sevilla USA INC	Importador y distribuidor en Herdon (Virginia, EEUU)	100	5.035.045
Agro Sevilla Argentina SA	Planta transformadora y envasadora de aceitunas en Mendoza (Argentina)	99,12	1.780.386
Agro Sevilla Italia SRL	Importador y distribuidor en Génova (Italia)	100	30.000
Agro Sevilla Chile LTDA	Planta transformadora y envasadora de aceitunas en Copiapó	50	1.488.361

\*Directamente. \*\*Indirectamente a través de Aceites Agro Sevilla.

Fuente: elaboración propia.

## **3.2. Estructura organizativa de Agro Sevilla SCA**

### **a) Estructura democrática**

El Consejo Rector se reúne al menos una vez al mes y en campaña de recolección cada semana, siendo el órgano de gobierno, gestión y representación. Lo componen 10 miembros que representan a las cooperativas de primer grado, entre los que se elige a un presidente, un vicepresidente y un secretario. Además, asiste sin derecho a voto un interventor y el director general. Este sistema de enlace tan directo entre la dirección general y los socios representados da flexibilidad y fluidez a la toma de decisiones y funcionamiento, y ha sido parte fundamental del éxito de Agro Sevilla, sin menoscabo de que las decisiones estratégicas y que impliquen inversiones importantes deban ser aprobadas por la Asamblea General, previo conocimiento de los Consejos y asambleas de las cooperativas de primer grado.

Cada vez es más importante que los componentes del Consejo Rector tengan una adecuada profesionalidad derivada de su formación y dedicación, dada la complejidad, magnitud y trascendencia de sus decisiones.

Si alguna cooperativa de primer grado solicita la integración en la empresa estudian el caso, aunque prima el crecimiento interno «tienen preferencia nuestros socios que dedicarían más kilos a aceituna de mesa y menos a aceite». Sin embargo, el presidente es partidario de la integración empresarial, de incorporar a nuevas empresas «porque esa cooperativa de fuera tiene volumen y lo incorpora a la empresa eliminando competencia, y aumentando el volumen de aceituna de dentro se amplía el volumen total de aceituna de mesa a vender, con lo que incremento la competencia». En cualquier caso, actualmente si entrara una cooperativa de fuera deberían pagar unas 80 pesetas por kilo de aceituna para igualar el capital social del resto de socios.

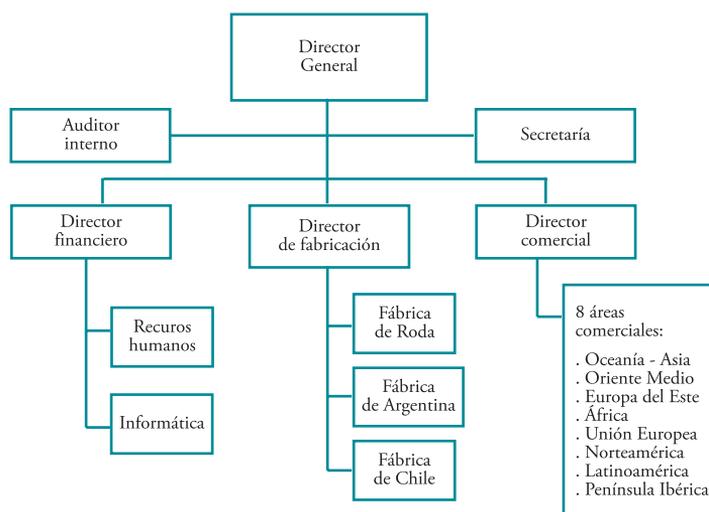
### **b) Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la cooperativa la componen más de 500 trabajadores que se agrupan según el organigrama que aparece en la Figura 3.

De la Dirección General dependen tres departamentos con sus directores al frente de ellos. Además, de ella también depende la Secretaría y el auditor interno. Del director financiero depende la sección de recursos humanos y la sección de informática. El director de Fabricación es el responsable de todas las fábricas de la compañía en todo el mundo y debe estar en contacto directo

con el Director Comercial para fabricar los diferentes productos en función de los pedidos que realizan los comerciales de los países de destino y el tipo de cliente. Los formatos son muy diferentes, así como las marcas y envases. Finalmente, está la Dirección Comercial que coordina a las filiales en el extranjero (Italia, Argentina y EEUU), así como a todos los comerciales de las ocho diferentes áreas que abarcan.

**Figura 3. Organigrama de la estructura organizativa de Agro Sevilla SCA**



Fuente: elaboración propia.

## 4. Estrategias empresariales

### 4.1. Estrategia productiva

Desde el inicio, los dirigentes de Agro Sevilla tienen claro que el éxito de la empresa está en los socios. Al principio, por el compromiso de estos al cambiar a una nueva actividad, desconocida para ellos, y por la fidelidad en la entrega de la producción pactada con las cooperativas. En esta época, la calidad no era un objetivo, solo se impusieron normas en cuanto al tipo y cantidad de aceituna a entregar.

En cada cooperativa cada socio tiene derecho a entregar una cantidad de kilos de aceituna de mesa por campaña. «Nosotros tenemos una especie de acción por kilo y cada socio en función de las acciones que adquieren tienen derecho a llevar a la cooperativa tantos kilos de aceituna de mesa».

A medida que la empresa ha crecido, los primeros que tenían derecho a incrementar sus acciones eran los socios existentes:

«El crecimiento interno orgánico nos permitía crecer a nivel de producción con las cooperativas. Cuando podíamos admitir más fruto eran preferentes los que estaban dentro, porque ellos se habían arriesgado y si tenían necesidad de crecer para ganar más dinero eran los primeros en poder hacerlo».

Por tanto, han adoptado, casi siempre, una estrategia de crecimiento interno favoreciendo al socio.

Sin embargo, en la fábrica de Argentina, Agro Sevilla adquiere la aceituna en el mercado libre, a diferencia de como lo hace en España. En Chile, la asociación con la Familia de olivereros Moreno Prohens, les permitió obtener la aceituna de las tierras de estos (más de 1.000 hectáreas):

«A partir de ese momento tuvimos olivares y fábricas en los dos hemisferios y pudimos abastecer de aceituna a todos nuestros clientes, además de permitirnos un crecimiento en la exportación».

En 1996 hubo un giro de la actividad productiva. Se contrató a una nueva persona como responsable de operaciones y la empresa se orienta hacia la satisfacción de otros conceptos que se estaban imponiendo como necesarios en la industria agroalimentaria: orientación al cliente, calidad, productividad y trazabilidad. Esto implicó un cambio no solo en la estructura del departamento de producción y de las personas que en él trabajaban, sino que fue más allá. Se necesitaba pasar de una producción tradicional a otra nueva en la que el cliente fuese el centro. A partir de este momento, adoptaron una estrategia de diferenciación del producto en la que la calidad y la orientación al cliente fuesen el eje de las decisiones.

Vender a 80 países resulta un tanto complicado, puesto que cada uno de ellos tiene sus propios precios, aranceles, envases, en unos se habla de kilos, en otros onzas, en otros galones, etc. Asimismo, cada uno de esos 80 países supone un problema porque se deben cumplir normativas diferentes. Por ello, las empresas que se dedican a la exportación de productos agroalimentarios a tantos países deben tener un gran espacio de almacenamiento de envases diferentes, así como distintas cadenas de envasado:

«Nosotros intentábamos dar mayor valor añadido a nuestros productos. Nos dimos cuenta que la venta a granel es fácil, pero la venta es casi de oportunidad con un precio fijo como el aceite. Pero la venta de envasado es diferente y le podemos dar lo que le gusta a cada mercado, aceitunas sin sal, picantes, con diferentes rellenos, etc. Estamos a la vanguardia de los gustos de cada país, así como el formato y el envase. Hoy en día casi un 70 % lo vendemos a restauración y a *retail* un 30 %. Luego, de ese 30 % que es el que llega al consumidor final, debemos saber el envase y los tipos que quieren. En el sector HORECA, como se necesitan en grandes cantidades, la opción es preguntar al cliente exactamente cómo lo quiere, en lata, en frascos, aceituna gordal, manzanilla hojiblanca, deshuesada, sin deshuesar, sin relleno, con relleno y de qué tipo de relleno... Es decir, el portafolio de productos de la empresa se aumentó de forma substancial y nos obligó a hacer una fábrica más grande».

Finalmente, en relación al proceso de producción de la aceituna, hay que decir que es diferente al del aceite. Es más laborioso, sobre todo en su mantenimiento. La aceituna cocida hay que ventilarla (oxigenarla) cada cierto tiempo y como máximo puede estar almacenada dos años. A medida que pasa más tiempo se producen más costes de producción y almacenamiento. Además, según las campañas, y en función de la cantidad de *stock*, los clientes presionan para buscar precio:

«Por ejemplo, ahora tenemos una presión de precios tremenda. Ya tenemos la aceituna en el árbol y ya sabemos aproximadamente la campaña del año próximo y los precios están bajando. Hay que dejar los depósitos vacíos porque previsiblemente en octubre empezamos a tener ya aceituna nueva».

En cuanto a los tipos genéricos de aceituna, se cuenta con dos: la negra, que se coge en verde y se oxida mediante aireación forzada, y la aceituna verde. Agro Sevilla vende el 70 % como aceituna negra y el 30 % para aceituna verde cocida.

En la Figura 4 y Tabla 4 se presentan los tipos de aceite y aceitunas que produce Agro Sevilla y que son la base de sus portafolios de productos, así como las marcas con las que los comercializa, observándose que sigue una estrategia de marca múltiple.

Figura 4. Productos y marcas



Fuente: AGROSEVILLA.

Tabla 4. Tipos de aceites y aceitunas que fabrica

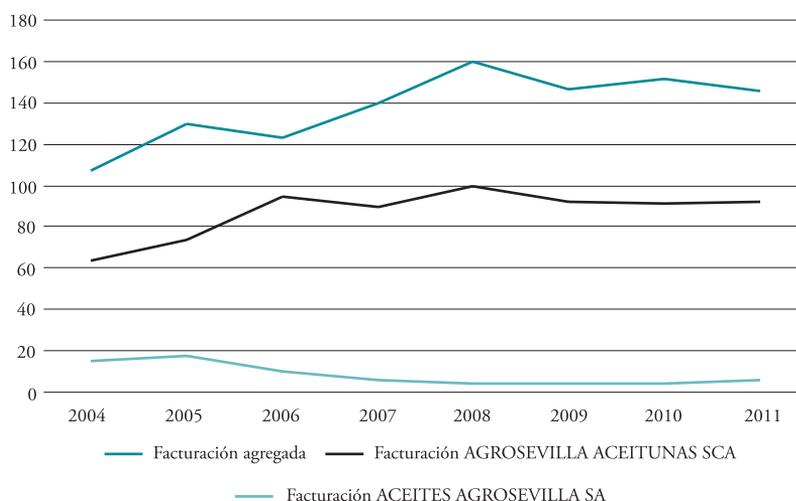
Productos	España	Argentina	Chile
Aceitunas verdes	Hojiblanca; manzanillas; gordal	Arauco, manzanilla	Arauco, cerignola, ascolana
Aceitunas negras oxidadas	Hojiblanca; manzanillas; gordal	-	Arauco, manzanilla, cerignola, ascolana
Aceitunas negras naturales	-	Manzanilla, empeltre	Kalamata, rivierra, manzanilla
Aceites de oliva	Virgen extra, puro, extra <i>light</i> , orujo	-	-

Fuente: elaboración propia.

## 4.2. Estrategia comercial

En el Gráfico 1 se puede ver la facturación de Agro Sevilla por secciones y la agregada en los últimos años. En ella se aprecia el incremento en la facturación que ha experimentado la entidad, de forma que en 10 años casi ha duplicado su actividad, lo que se justifica con la estrategia de crecimiento empresarial por la que ha apostado. También se observa la estrategia de crecimiento interno experimentada en la sección de aceitunas en detrimento de la de aceite.

**Gráfico 1. Evolución de la facturación total y por secciones**



Fuente: elaboración propia.

En 2011 vendieron al canal HORECA el 64 %, al industrial el 5 % y al *retail* un 31 %. Además, vendieron el 70 % con marca de distribuidor y con marca propia el 30 %, porcentaje este último que va disminuyendo cada año.

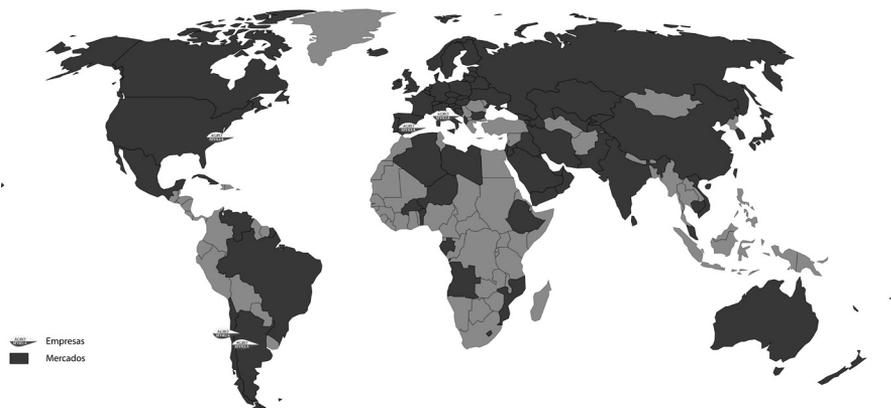
«Así el cliente no depende de ti y tú eres totalmente prescindible en cualquier momento. Eso es lo que quiere el cliente. Intentamos hacer marca, pero salvo que el cliente, como tenemos alguno, quiera llevar nuestra marca, porque Agro Sevilla en algunas lenguas significa algo especial, en las demás empresas distribuidoras nos piden la suya propia».

El mercado nacional lo trabajan poco debido a la alta competencia existente en el mismo.

«Salvo algunas operaciones a granel, con algún tipo de aceituna que no se vende en el mercado internacional o algunos subproductos que aprecia el mercado español, no podemos trabajar nada más. Aquí, en España, hay mucha competencia y se vende el 80 % con marca blanca».

En la Figura 5 se puede apreciar la presencia internacional de Agro Sevilla tanto a través de la implantación productiva, como de compañías comerciales propias y mediante el acceso directo a través de la exportación.

**Figura 5. Presencia internacional de Agro Sevilla SCA**



Fuente: Agro Sevilla.

En cuanto a los mercados exteriores, desde la primera incursión en el mercado ruso, donde primaban los acuerdos comerciales, ha pasado mucho tiempo. En la actualidad, Agro Sevilla, debido al importante mercado al que abastece, ha creado filiales en EEUU, Italia, Argentina y Chile (desde esta última se abastece el mercado Brasileño). En el resto de países, hasta 80, tienen uno o dos clientes fuertes, ya que el volumen de negocio no da para mantener oficinas y personal.

En esos países en los que no tienen delegación propia deben tener una relación muy intensa con el distribuidor.

«Lo importante es encontrar distribuidores comprometidos con la marca, ya que las aceitunas en culturas no mediterráneas hay que introducirlas con esfuerzo. Por ello, hay que darle un incentivo al distribuidor para que coloque el producto en todos los lugares posibles y en los lineales donde los clientes puedan verlas y comprarlas».

En la Tabla 5 se puede apreciar que, en la sección de aceituna de mesa, es Estados Unidos el principal país de destino con más del 30 % de la facturación de la entidad.

«El mercado más exigente es EEUU. Nuestra sede está en Virginia, muy cerca Washington. Las reclamaciones están a la orden del día, y de la inmediatez en atenderlas depende nuestro éxito».

Los otros dos mercados importantes son Italia y Arabia Saudita. La aceituna de mesa en esos tres países supone la facturación de más del 61 % del total.

En el caso del aceite (sección minoritaria), Arabia Saudita, como primer país de destino también supone más del 25 % de la facturación. Los cuatro primeros países, Arabia Saudita, República Islámica de Irán, Federación Rusa y Estados Unidos, suponen una cifra de negocio de casi el 62 %.

**Tabla 5. Destino de las exportaciones por productos (2011)**

Aceite de oliva		Aceituna de mesa	
País	Valor (euros)	País	Valor (euros)
Arabia Saudita	1.437.836	Estados Unidos	27.954.629
República Islámica de Irán	731.209	Italia	14.782.775
Federación Rusa	702.813	Arabia Saudita	13.664.248
Estados Unidos	608.229	España	3.901.800
Brasil	484.299	Australia	3.652.383
Ucrania	298.689	Federación Rusa	2.864.285
Armenia	172.887	Canadá	2.842.358
Emiratos Árabes unidos	158.204	Ucrania	2.346.525
Vietnam	149.892	Armenia	1.738.737
Nueva Zelanda	115.235	República de Corea	1.508.922
Otros	758.053	Otros	16.561.700
<b>Total</b>	<b>5.617.348</b>	<b>Total</b>	<b>91.818.361</b>

Fuente: Agro Sevilla.

En la Tabla 6 se puede observar las marcas con las que Agro Sevilla comercializa la aceituna en sus principales mercados de destino.

**Tabla 6. Marcas de aceituna en función del mercado**

Marca	Destino de la marca
Agro Sevilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La de más reciente creación</li> <li>• Destinada a mercados latinoamericanos</li> </ul>
Coopoliva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca decana</li> <li>• Líder en Arabia Saudita y los países del Medio Oriente, Rusia y las antiguas repúblicas soviéticas</li> </ul>
Seville Premium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientada al mercado comunitario de Europa central y países anglosajones</li> <li>• Líder en República Checa y Eslovaquia</li> </ul>
Olicoop	Segunda marca en mercados tradicionales
Oroliva	Arraigo en Chile con posibilidades en países latinoamericanos
Private Label	Envasan un porcentaje significativo (70 %) bajo marcas blanca

Fuente: elaboración propia.

A medida que Agro Sevilla se va afianzando, el negocio también cambia. Está haciendo esfuerzos en conseguir lo que llaman clientes globales. En la práctica son empresas de restauración que están presentes en muchos países y recomiendan a sus filiales y franquicias de todo el mundo el uso de un ingrediente componente de esa comida. En realidad, es solo eso, una carta de recomendación apoyada con auditorías de las fábricas y del proceso de fabricación que certifican la calidad alimentaria del producto y del proceso.

«La práctica es que son simplemente recomendaciones. Hoy en día, empresas multinacionales que tienen marca y son conocidas mundialmente, tienen como principal inquietud cualquier riesgo sanitario. Un pinchazo en un tema higiénico en cualquier tienda hará que se le caiga la marca. Por eso, recomiendan productos supervisados y auditados por su propia empresa que ofrecen garantías sanitarias. Ya que te auditan para un país, te pueden auditar para todos, y lo importante de esto es que, se puede llegar a acuerdos con las filiales en el resto del mundo de esa marca».

Por tanto, lo que hace Agro Sevilla es hablar con las empresas matrices y ofrecerles acuerdos a nivel global para que haya igualdad y uniformidad en las materias primas de los productos que distribuye la marca por todos los países donde está implantada. Tienen ya cinco clientes de este tipo y según indican este concepto se impondrá en el futuro, puesto que las empresas cada vez son más globales.

El éxito de la estrategia comercial de Agro Sevilla, también pasa por una adaptación permanente a los mercados a los que se dirige. Cada mercado tiene sus características, por ejemplo, el chino no quiere aceituna envasada, sino a granel para ellos tratarlas y envasarlas. El japonés, por el contrario, la quiere envasada.

«En estos países no tienen necesidad de consumir aceituna, no está en su cultura, y nosotros la introducimos haciendo cosas diferentes, por ejemplo de la mano de un famoso chef».

La aceituna y el aceite tienen algo bueno, son productos vegetales y ninguna religión está en contra de ellos, ventaja que les ha permitido entrar en otros países y otras culturas culinarias, por ejemplo en la India y otros países asiáticos.

«Los mercados que están creciendo más son Oriente Medio, Irán, Irak, Brasil, y otros países que están entrando en desarrollo donde las aceitunas eran prohibitivas y el incremento de la renta de la población está haciendo que entren en consumo».

En los últimos años han definido 8 áreas comerciales en las que destinan a comerciales. Así, han conseguido entrar en Canadá, China, Japón, Australia y, en los últimos años, han destinado un comercial exclusivo para países africanos, vendiendo en Libia, Túnez o Argelia. «Allí la producción es irregular y, a pesar de ser productores, prefieren un precio y una calidad contrastada». En Europa apenas venden, debido a la fuerte competencia, salvo en Italia, donde tienen distribución propia.

Salvo sus competidores españoles, en la actualidad no encuentran mucha competencia en los países productores tradicionales.

«Egipto no es competencia con su problemática política interna. Turquía al estar en desarrollo, la población reclama más cantidad, por lo que se están comiendo su propia cosecha y demandan más, incluso aceite también. Grecia tiene un gran consumo interno y una producción irregular, y Túnez apenas tiene aceituna de mesa (dedican su producción a aceite). En Marruecos y Portugal se están plantando olivares para aceituna de mesa pero hoy día no suponen una fuerte competencia».

**Tabla 7. Ranking de empresas españolas exportadoras de aceituna de mesa a la UE (2011)**

Ranking	Empresa	Volumen (kg)
1	Agro Sevilla Aceitunas, SCA	39.340.172
2	Oleícola Hojiblanca, SCA	25.223.129
3	Aceitunas Guadalquivir, SL	24.605.311
4	Ángel Camacho Alimentación	23.594.205
5	Internacional Olivarera, SA	11.118.686
6	Aceitunas Torrent, SL	8.296.603
7	Loreto Speciality Foods, SL	7.523.958
8	Euroлива, SA	7.345.370
9	Ind. Alimentarias Navarra, SA	7.114.819
10	Exoliva SA	6.170.843
11	Goya en España, SA	3.234.683
12	Agro Aceitunera, SA	2.592.428
13	SCA Sor Angela de la Cruz, LTDA	2.347.348
14	Estepaoliva, SL	2.216.681
15	Aceitunera Envasadora, SL	1.624.381
16	Aceitunas Sevillanas, SA	1.470.231
17	Plasoliva	1.228.192
18	Acenorca	1.036.797
19	Aceitunas Rumarín, SL	996.343
20	Aceitunera del Guadiana, SA	872.696
21	Aceitunas Cazorla, SL	819.491
22	Jolca, SA	652.733
23	Castillo López, SA	218.680
24	Aceites Borges Pont, SA	195.615
25	Ntra. Sra. De las Virtudes, SCA	182.659
26	SCL del Campo San Marcos	106.748
	Resto de Exportadores	99.248.202
<b>Total</b>		<b>279.377.004</b>

Fuente: ASEMESA (Asociación de Exportadores e Industriales de Aceitunas de Mesa).

La verdadera competencia la tiene Agro Sevilla en España. En la Tabla 7 se puede apreciar el *ranking* de las empresas españolas exportadoras de aceituna de mesa, según datos proporcionados por ASEMESA. Agro Sevilla ocupa

el primer lugar, con el 14 % de las exportaciones españolas, seguida por Oleícola Hojiblanca SCA, con el 9 %, otra de las empresas andaluzas importantes en el sector, líder en la comercialización de aceite de oliva virgen extra. Como líder en exportación de aceituna de mesa, del total de su facturación, Agro Sevilla dedico en 2011 el 96 % a mercados extranjeros. Ante esta situación Agro Sevilla indica que el futuro pasa por una mayor integración en el sector para ser más grandes y resistentes a la competencia.

### **4.3. Estrategia financiera**

En la historia que anteriormente se ha relatado, se ha evidenciado la expansión de Agro Sevilla en la producción y en las inversiones realizadas. Dichas infraestructuras han necesitado de una financiación importante que no encontraron en los bancos en suficiente cantidad, viéndose obligados a obtenerlas, en su mayoría, con recursos propios.

En cuanto a la estrategia de inversión, hay que indicar que destaca el incremento del activo total de la entidad, que ha pasado de 89.038.636 de euros en el año 2005 a 104.355.731 en 2011.

Dentro de la estructura económica destaca el aumento de los activos no corrientes (de 40.437.502 € a 45.620.920 €), correspondientes en su mayoría a nuevas inversiones en sus plantas industriales y/o a la modernización de las ya existentes. En cuanto a las existencias, también se advierte un incremento, ya que han pasado de 17.610.087 de euros en 2005 a 21.616.788 a 31 de diciembre de 2011. Esto es consecuencia de la estrategia de crecimiento interno en su estructura productiva.

«Los socios nos estaban empujando a entamar más aceituna ya que conseguían mayor rentabilidad. Lo que queremos darle al agricultor es algo añadido, si miramos la media de los últimos años, ellos saben que somos los que más cobramos, que también hemos capitalizado, y que 20 pesetas por kilo y año van a la amortización de la planta y a capitalización».

En cuanto a la estrategia financiera, la cooperativa ha buscado su financiación básicamente entre los socios. Así, en el año 2005 el total de sus fondos ascendían a 22.783.916 de euros, lo que suponía el 25,5 % del total pasivo en ese año, pasando en 2011 a 32.936.964 euros, lo que supone el 31,5 %.

Este esfuerzo financiero, que han mantenido en los últimos años, ha venido aparejado de un pequeño incremento en la deuda con los bancos. Si en 2005 ascendía a 35.291.607 de euros, de los que el 72,1 % correspondía a deuda con entidades bancarias a largo plazo, en 2011 la cifra ascendía a 37.880.552 de euros, de la cual el 75,3 % correspondía a la deuda a largo plazo. «Las economías de escala eran fundamentales para reducir coste. Vimos que en el futuro tendríamos competencia e hicimos al principio una fábrica sobredimensionada para nuestro volumen. Luego tuvimos que empezar a capitalizarnos. Lo mismo que ahora tenemos mucho acceso a los bancos, en la época de la explosión inmobiliaria los bancos les daban dinero a las constructoras y no nos fiaban dinero. Tuvimos que acudir al socio para la ampliación de capital».

También tienen una forma específica de retribuir a los socios que les lleva a realizar operaciones con entidades bancarias.

«Uno de los éxitos que tenemos es que le pagamos por adelantado a los agricultores 40 pesetas por kilo aportado a las cooperativas nada más terminar la cosecha, lo que no hace nadie».

Además fueron los precursores de las subvenciones a la aceituna de mesa ya que fueron ellos quienes la consiguieron para el sector.

«Nuestro anterior presidente, Heraclio Montaña, consiguió que la aceituna de mesa tuviera ayudas igual que el aceite de oliva y había rentabilidad en la aceituna de mesa, lo que implicaba expansión, inversión y capitalización en nuestras estructuras».

## 5. Estrategias de futuro

Las actuaciones futuras de Agro Sevilla dependerán de cómo evolucione el sector, aunque el Presidente reconoce que necesitan realizar procesos de integración para ser más fuertes.

«A la vista de cómo está el mercado, debemos hacer una consolidación de las cooperativas existentes. Nuestros cooperativistas nos presionan porque antes que fusionarnos o crecer incorporando a cooperativas quieren crecer interna-

mente (ahora se está cobrando por la aceituna de mesa 70-75 pesetas por kilo, frente a las 50 por kilo de aceituna para de aceite). Pero debemos hacerles ver que esto tiene límites y que podemos estrangular el mercado y llegar a ver precios de aceituna de mesa similares a los del aceite».

Han tenido acercamientos varios con otras cooperativas. Uno reciente, hace dos años aproximadamente, propiciado por la Junta de Andalucía para fusionar Hojiblanca, COVAP y Agro Sevilla que finalmente no prosperó.

«No prosperó el intento de fusión y no me siento nada orgulloso de no haber podido llegar a acuerdos. Hojiblanca tiene una filosofía diferente a nosotros. Ellos van integrando a cooperativas sin tener mercado para todas. Nuestro enfoque es diferente, nuestro enfoque es comercial: intentamos producir lo que vendemos. Hojiblanca nos está haciendo una gran competencia. Desde que compró ACORSA hasta hoy, ha crecido más del doble y tienen potencial de agrupar a más cooperativas, de forma que en poco tiempo puede llegar a ser la primera empresa en volumen de España de producción de aceituna de mesa».

En el presente no hay conversaciones de fusión, pero ambas cooperativas saben que el futuro pasará por los acuerdos dirigidos hacia este objetivo.

«Los dos presidentes nos llevamos bien y los dos sabemos que en el futuro próximo debemos unirnos porque como dice el presidente de Hojiblanca hay muchos olivos en Andalucía que una pata le está dando el fruto a Agro Sevilla y la otra a Hojiblanca. Y luego los dos nos hacemos competencia en el mercado y nos tiramos los precios».

Otra de las estrategias que quieren seguir es la de la fidelización de clientes, intentado acceder a más clientes globales que les faciliten el camino de la exportación. Estudiar y entrar en otros mercados resultará también una ardua tarea que deberá realizar el grupo.

«Te tienes que seguir moviendo porque si paras en este sector es como si fueses para atrás».

Otro de los proyectos futuros está relacionado con una estrategia de desinversión en Argentina. La empresa pretende dejar su planta en Argentina, o bien, buscar inversores con los que compartir el negocio. Esta decisión la han tomado debido a las nuevas condiciones existentes en el país, sobre todo las políticas:

«En Argentina, en la actualidad, no hay seguridad jurídica, la inflación es elevada, el transporte es complicado por los medios de comunicación que existen, la mano de obra cada vez es más cara y la climatología inestable, lo que hace que existan picos muy diferentes de producción. En cualquier caso, si el país fuese más estable sería rentable».

También pretenden abastecer al mercado brasileño desde España y rentabilizar la inversión realizada en Chile, puesto que allí se cultiva una variedad de aceituna muy apreciada en los mercados (Kalamata).

La innovación es siempre una norma:

«Queremos realizar una innovación en envases (formatos) puesto que la tendencia es ir a formatos donde el consumidor pueda abrir al envase y comer la aceituna directamente sin líquido dentro. Innovar en sabores, aliños diferentes por países y rellenos diferentes».

Reconocen que fallan en comunicación interna dirigida al socio y necesitarán realizar campañas de comunicación interna para conseguir unión y sentimiento de pertenencia al grupo. Finalmente, quieren conseguir subvenciones para el almacenamiento privado de la aceituna de mesa, tal y como existen para el aceite, aunque reconocen que queda mucho trabajo por hacer.

## Referencias bibliográficas

AGRO SEVILLA SCA (2005): *Memoria anual de Agro Sevilla SCA* correspondiente al año 2005. Sevilla.

AGRO SEVILLA SCA (2011): *Memoria anual de Agro Sevilla SCA* correspondiente al año 2011. Sevilla.

- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; MARCOS, G. y LÓPEZ, E. I. (2011): «Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación»; *Tierras de Castilla y León. Agricultura* (176); pp. 70-79.
- MOZAS MORAL, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*; Premio Arco Iris del Cooperativismo 1997, a la mejor investigación cooperativa, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Economía Social, Sevilla.
- WACRA (*THE WORLD ASSOCIATION FOR CASE METHOD RESEARCH & APPLICATION*) (2012): «Advancing the Use of the Case Method and Other Interactive Methodologies in Teaching, Training, and Planning»; en <http://www.wacra.org/>. Revisado en enero de 2012.



# Murgiverde

## Un modelo de éxito de crecimiento externo\*

*Cristina Segovia López, Antonia M. Estrella Ramón,  
M. Belén Marín Carrillo y Manuel Sánchez Pérez*  
Universidad de Almería

### 1. Presentación: historia de Murgiverde

En septiembre de 2005 dos cooperativas hortofrutícolas de El Ejido (Almería) realizaron un proceso de fusión que resultó en la creación de una nueva cooperativa a la que se le denominó: Murgiverde, Sociedad Cooperativa Andaluza. Por un lado, Murgiverde SAT, creada en 1987 y muy bien considerada en la zona; y, por otro, Hortofrutícola Ejidoverde SCA, creada en 1995 y caracterizada por su elevado grado de dinamismo. Murgiverde se considera un referente ya que consiguió ser el primer proyecto de unificación de la oferta agraria en Andalucía.

Siguiendo a este primer proceso de concentración, una vez consolidada, en 2009 se volvió a llevar a cabo otra integración. Esta vez se le unieron otras dos grandes cooperativas del sector en la zona: Campovícar SCA y Geosur SCA, constituyéndose en la actual Murgiverde SCA, cooperativa de segundo grado. El objetivo de este ambicioso proyecto fue aumentar la capacidad de llegar al cliente, ofreciendo una cartera de producto más amplia y equilibrada, para así conseguir unos resultados más óptimos para sus agricultores-socios.

Actualmente Murgiverde opera desde El Ejido, Almería, al sur-este de Andalucía, entre la sierra de Gádor y el Mediterráneo. Tiene su razón social en Calle Pérgola, 51, 4700, El Ejido (Almería), en las instalaciones de la antigua Agromurgi, SAT, pero además, la empresa posee otros centros de manipulado localizados en:

- Carretera Almerimar, km. 3, El Ejido (Centro Murgiverde Almerimar).
- Carretera de la Zamora, 2091, Vícar (Centro Murgiverde Vícar).
- Carretera de Las Losas, 15, Roquetas de Mar (Centro Murgiverde Roquetas).

\* Los autores agradecen a Honorio Sánchez Román, gerente de Murgiverde SCA, su colaboración para la realización de este trabajo.

- Carretera de la Curva, km 2, Adra (Centro de Recogida de Producto Murgiverde Adra).

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Murgiverde**

	 <p>Calle Pérgola, 51          04700 El Ejido (Almería)          www.murgiverde.es</p>	
Agrupan a unos 400 socios 1.400 ha de invernaderos	120 millones de euros de facturación 3.500 trabajadores	Vende en 80 países de los 5 continentes

Además de atender el mercado nacional, los productos de Murgiverde se encuentran presentes en los principales y más exigentes mercados de Europa Occidental, EEUU y Canadá. Para facilitar su proceso de internacionalización, Murgiverde se incorporó como socia en Consortfruit, SL en el año 2000. Se trata de un consorcio de exportación cuyo fin es el de abastecer de frutas y hortalizas a clientes en mercados internacionales, proporcionando una cartera amplia de productos y un mejor servicio al cliente. Los socios de esta empresa son en su mayor parte nacionales, aunque también los hay internacionales con carteras de productos complementarias.

## 2. Murgiverde: cifras y hechos

Las fusiones mencionadas en la sección anterior convierten a Murgiverde en uno de los mayores productores de Almería, llegando a alcanzar un volumen de producción, manipulación y comercialización anual de 140 millones de kilos en una amplia variedad de frutas y, especialmente, de verduras. En particular nos referimos a pimiento, pepino, calabacín, berenjena, tomate, melón y sandía. La sociedad está formada por unos 400 agricultores-productores socios, horticultores del Poniente almeriense (El Ejido, Roquetas, La Mojonera, Vícar y Balerma), y de algunos otros municipios de Almería y Granada como La Cañada, Níjar, Carchuna o Lanjarón, operando sobre una superficie algo superior a las 1.400 ha de cultivo bajo plástico. Como puede observarse en la Figura 1, sus

ventas llegan a los 120 millones de euros (M€), suponiendo sus exportaciones el 90 % de la facturación total (en torno a 99 M€).

Murgiverde ha pasado por dos procesos de integración en los que cuatro cooperativas del sector de las frutas y hortalizas se han integrado en una. La evolución de la cifra de ventas acredita una muy positiva evolución: 75 M€ en 2008, 80 M€ en 2009, 113 M€ en 2010 y 120 M€ en 2011. Se trata, por tanto, de un ejemplo de esfuerzo por la unión, el trabajo conjunto y la mejora que le ha llevado a convertirse en una de las empresas más competitivas del sector, principalmente por su cartera de productos, volumen, y calendario, llegando a tener importantísimas producciones a lo largo de todo el año. Este hecho se traduce en un alto volumen de ventas, tanto destinadas al mercado nacional como al internacional.

**Tabla 1. Diez mayores empresas de comercialización hortofrutícola de Almería en facturación en 2011**

Ranking Almería	Ranking España	Empresa	Ventas (millones de euros)
1	7	Alhóndiga La Unión SA (Grupo)	183,05
2	8	Grupo Agroiris	180,00
3	10	Coop. Agrícola y Ganadera San Isidro CASI	160,09
4	12	Única Group SCA	150,00
5	13	Grupo Femago	135,60
6	16	Grupo Primaflo	123,00
7	17	Murgiverde SCA	120,00
8	22	Vicasol SCA	115,00
9	27	Agrupación Ejido SA	104,50
10	28	Hortofrutícola Costa de Almería	100,84

Fuente: Alimarket (2012) y Aznar *et al.* (2013).

### 3. La historia de un proceso de crecimiento externo

Las empresas productoras y comercializadoras vienen observando cómo el proceso de distribución y venta en los mercados de destino se hace más complejo y difícil. De una situación relativamente cómoda en los años 90, se ha pasado a un entorno difícil, donde los clientes están en una posición dominante, con una consolidación y concentración de los grupos minoristas.

Así, las ventas a los diez primeros grupos minoristas en Europa suponen ahora un 80 %, en comparación con el 30 % que suponían hace apenas veinte años. Los requerimientos para conseguir y mantener clientes se han elevado considerablemente, pasándose de un mercado de vendedores a otro de compradores. Razones de poder, aunque también de defensa de los intereses de los consumidores, son esgrimidas por la distribución europea que está presionando los precios a la baja (Fuchs y Kalfagian, 2009). En la actualidad existen 141 empresas almerienses de este tipo, lo que ha generado que tanto desde la Junta de Andalucía como desde el Ministerio de Agricultura se promueva que su número se reduzca drásticamente para ser competitivos ante la distribución, que sí está concentrada. La idea consiste en romper la atomización del sector reduciendo el número de operadores y concentrando la oferta.

Murgiverde se ha planteado un modelo de crecimiento externo basado en la integración o fusión de distintas cooperativas, más allá de los mecanismos organizativos híbridos o de mercado, como las cooperativas de segundo grado o el crecimiento interno. Así, se ha venido a reconocer como un ejemplo de éxito de concentración de la oferta hortofrutícola (*Alimarket*, 2010).

«El balance que hacemos a día de hoy es muy positivo. Aunque al principio fue complicado, ahora tenemos más clientes y supermercados que antes no tocábamos», dice Manuel Galdeano, presidente de Murgiverde, «el mensaje es claro: en un mundo globalizado, como en el actual, la mejor manera de hacer frente a los retos es estando agrupados [...]».

»Pero lo más importante de todo es ayudar al agricultor, que es por lo que nos hemos unido, y estamos muy contentos porque hemos cerrado mejores medias para los socios», subraya José Fernández, presidente de Campovícar y vocal de la directiva de Murgiverde; «también se han bajado los costes, se ha ajustado y reducido más la plantilla y todo eso ha hecho que el agricultor por kilo tenga más céntimos. ¡Estamos muy satisfechos!».

En el primer proceso de fusión, tanto Ejidoverde, dinámica y en fuerte proceso de crecimiento, como Agromurgi, con más años de experiencia en el sector, mayor capacidad productiva, más variedad de productos y de mayor tamaño (contaba con un almacén más grande), necesitaban ampliar sus miras. Su proceso de fusión pretendía conferir a la sociedad resultante de una mayor operatividad, creando sinergias entre las sociedades participantes en muchas de sus áreas de actuación, por ejemplo, para proporcionar al cliente un mejor

surtido de productos hortofrutícolas, con un calendario más amplio a lo largo del año, planificando mejor la producción y optimizando las instalaciones, personal y recursos en general. Aspiraban a mejorar la posición en el mercado con economías de costes, mejoras en el servicio y en la capacidad de servicio al cliente.

Gracias a esta primera fusión, la nueva cooperativa consiguió alcanzar algunos de sus objetivos, tal y como enumeramos a continuación:

- Aumento en la productividad.
- Ampliación del calendario y de la cartera de productos, consiguiendo disponer de una mayor amplitud de producto fresco a lo largo de los doce meses del año; en concreto:
  - Ejidoverde aportó a la cartera de Murgiverde pimiento y pepino (con calendario de septiembre a febrero) y melón y sandía (de abril a junio).
  - Por su parte, Agromurgi aportó pimiento y pepino (de noviembre a abril) y melón y sandía (de abril a junio).
- Desarrollo de un nuevo sistema de gobierno que permitió a los socios participar de manera ponderada en base al producto aportado por cada agricultor-socio durante los últimos 5 años.

A pesar de las ventajas que reportó el abordar el proyecto, este no estuvo exento de dificultades, especialmente administrativas. Pasados varios años, Honorio Sánchez califica esta primera fusión como un proceso muy arduo, complejo administrativamente, tedioso, con numerosos expedientes y registros que no desearían volver a repetir. En particular, algunos inconvenientes que surgieron tras la fusión fueron los siguientes:

- Numerosas complejidades administrativas para modificar los expedientes de cada una de las cooperativas para adaptarlos a la nueva situación jurídica. Esta problemática fue un importante obstáculo durante esta primera fusión.
- El Consejo Rector de la cooperativa se estableció para un periodo de adaptación transitorio de dos o tres años durante el cual se compar-

tieron funciones entre los dos consejos rectores de ambas cooperativas fusionadas. Partiendo de la coexistencia inicial de dos áreas de gerencia con los gerentes de cada una de las cooperativas (José Góngora y Honorio Sánchez), se adoptó un proceso de integración articulado sobre la progresividad en las responsabilidades adoptadas, llegando a una gerencia única, que correspondió al gerente de Ejidoverde. Al tercer año se realizan elecciones a Consejo Rector, consolidándose uno nuevo en el año 2008.

- Respecto a los recursos humanos, además de consolidar una única gerencia, la fusión permitió optimizar los recursos humanos, especialmente en el área de Administración, por existir muchas duplicidades. Por un lado, el departamento de Administración se vio sobredimensionado. Por otro, el incremento de la complejidad de la gestión del almacén (más productos, más volumen, introducción de modernos sistemas de gestión de la información), hacía necesario reordenar las tareas y responsabilidades. Incluso, la gestión comercial se vio modificada.
- Respecto a los socios productores con explotaciones agrícolas, inicialmente algunos abandonaron la nueva cooperativa aprovechando el cambio para jubilarse, siendo aproximadamente el 8 % de los que procedían de Agromurgi (en total un 2-3 % del conjunto de socios de Murgiverde). Los socios de Ejidoverde continuaron de forma mayoritaria.

Una vez superado este primer proceso de fusión del que se generó un importante proceso de aprendizaje, en 2009 se unen a Murgiverde otras dos cooperativas que admiraban los resultados obtenidos por la nueva cooperativa que se había constituido: Campovícar, SCA, situada en Puebla de Vícar (Almería) y Geosur, SCA de Roquetas de Mar (Almería). Con esta nueva integración se convierten en uno de los mayores productores de Almería, con un volumen de producción, confección y comercialización de 155 millones de kilos de frutas y verduras.

Para evitar los problemas administrativos de la primera fusión, la dirección decide cambiar el procedimiento de fusión. Estas cooperativas se incorporan, pero continúan existiendo jurídicamente, es decir *siguen vivas*. Se traspasan todos los activos (incluido el personal) a Murgiverde a cambio de participaciones sociales.

Las cifras de Murgiverde han mejorado aún más con esta segunda fusión. Además, como consecuencia de la misma, la cooperativa también consigue:

- Ampliar y optimizar su cartera de producto y su calendario. Este proceso de optimización del surtido se ha realizado con la premisa de mantener los mejores productos de cada cooperativa. Con esta segunda fusión se sumaron los siguientes productos:
  - Geosur aportó pimiento (cuya temporada abarca los meses de diciembre a mayo).
  - Por su parte, Campovícar aportó tomate, del cual apenas se disponía.
- Incrementar las posibilidades comerciales y el servicio (ventaja competitiva en producto y servicio).
- Al igual que en la primera fusión, se estableció un periodo transitorio de adaptación a la nueva situación. En dicho periodo, inicialmente se incorporan al Consejo Rector cuatro consejeros de Geosur y otros cuatro de Campovícar. En el tercer año se convocan elecciones al Consejo Rector entre toda la asamblea de socios (en la actualidad lo conforman nueve miembros).

Otra de los aspectos aprendidos del primer proceso de fusión es que era más conveniente realizar los ajustes y cambios necesarios antes de ejecutar la fusión, frente al primer caso en el que todos los ajustes se produjeron una vez fusionadas.

## 4. Las claves del éxito de MURGIVERDE

### 4.1. Estrategia empresarial

El objetivo de crecimiento de las dos cooperativas primeras, ampliando la cartera de producto, el volumen y extendiendo los calendarios de producción y venta, suponían la implementación de una estrategia de diversificación. La necesidad de ofrecer mejor oferta y servicio a los clientes hacía especialmente conveniente la adopción de una diversificación. Pero más que una estrategia de reducción de riesgos, la motivación reside en la búsqueda de mayor cuota de mercado y el consiguiente aumento de rentabilidad. Las ventajas competitivas que se derivan de la diversificación han venido a ser el aumento del poder

de mercado, facilitando la relación con los grupos minoristas de Alemania, Francia o el Reino Unido, y, especialmente, las economías de ámbito, al reducir costes de asesoramiento técnico, de administración y de manipulación del producto, al utilizarse más eficientemente los recursos de la cooperativa ya integrada entre los diversos productos. Asimismo, se derivan diversas economías de escala por el aumento de los volúmenes manipulados. En estas economías, es destacable la transferencia de capacidades organizativas en la dirección general (organización y planificación de la cooperativa), técnica (asesoramiento de técnicos agrónomos) y comercial (ventas y gestión de cuentas con clientes).

La implementación de la estrategia ha estado presidida por la consideración del sector hortofrutícola como sector maduro, en el que la rentabilidad depende cada vez más de la eficiencia en costes. La evolución esperada es hacia la concentración, y así se ha manifestado desde la Administración y diversos grupos de interés<sup>1</sup> con una adaptación a las circunstancias que supera la inercia a la independencia que preside las empresas y que se acentúa en el caso de las cooperativas por la complejidad de su gobierno. Más aún, se considera que en un mercado altamente concentrado como el europeo, más de un 60 % de las ventas a los consumidores está en manos de cinco grupos de distribución (Sánchez *et al.*, 2011), la supervivencia de la cooperativa depende de su capacidad para ganar dimensión y eficiencia.

Otra estrategia de diversificación aplicada ha sido a través de la incorporación de productos de V Gama (también llamados de *gama alta*), materializada en la participación junto a otras empresas del sector productor local en la creación de Alcoex Mediterráneo, SL, empresa especializada en elaboración de productos hortofrutícolas de V gama, y cuyas características se explican más adelante.

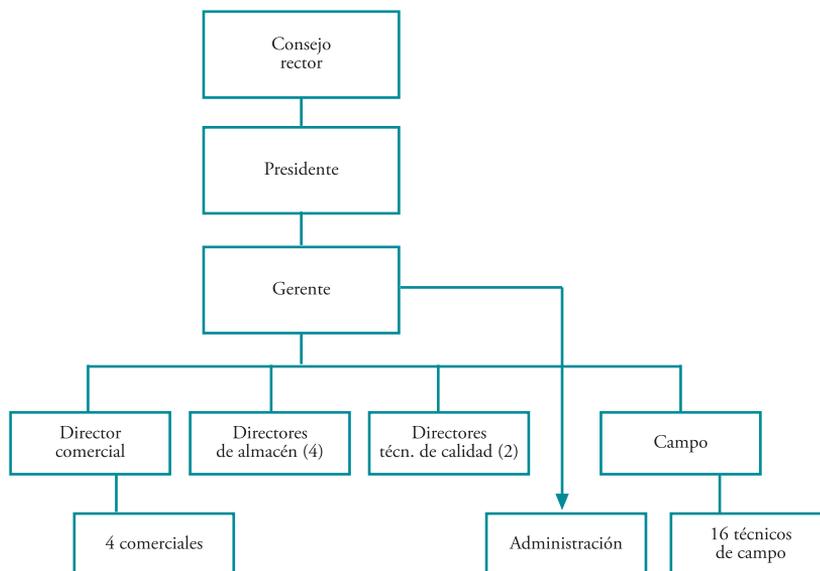
A pesar de tratarse de una cooperativa, donde existe una asamblea en la que los socios poseen el control de la empresa, el equipo directivo implementó una organización formalizada, centralizada y orientada a la eficiencia (véase Figura 2). Con el desarrollo de la primera fusión, y tras las dificultades iniciales, se aplicó una clara división del trabajo, unos procedimientos operativos estandarizados y un exhaustivo control que permitieron consolidar la fusión obteniendo ganancias en eficiencia.

<sup>1</sup> Véase el *Plan estratégico para el sector hortofrutícola de Almería* elaborado por la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.

## 4.2. Desarrollo de recursos y capacidades para los procesos de integración

El proceso de integración de las cooperativas ha requerido la combinación de muchos recursos y capacidades que permitieran incorporar organizaciones distintas en una única. Especialmente, con la primera fusión Murgiverde ha experimentado una acumulación de capacidades organizativas de dirección que le han permitido afrontar con éxito un segundo proceso de integración cooperativa. Los problemas de carácter administrativo fueron solventados no disolviendo Campovícar, SCA y Geosur, SCA, las cooperativas que se integraban. Se realizó un traspaso de activos desde estas cooperativas a Murgiverde, SCA que las vació de actividad aunque siguen vivas desde un punto de vista legal.

Figura 2. Organigrama de Murgiverde



En un principio, existía mucha incertidumbre y el desconocimiento sobre cómo afrontar la fusión era generalizado, muestras de la ambigüedad. Como indica Honorio Sánchez:

«Aunque contamos con el apoyo de una consultora, surgían muchas cosas no contempladas cuya respuesta tuvimos que plantear sin tener referencias».

Durante el tiempo transcurrido entre la primera y la segunda fusión, Murgiverde, SCA desarrolló procedimientos y pautas que le permitieron socializar a los nuevos socios y, además, acumular otras capacidades. El escaso número de abandonos de socios que se produjo tras la primera fusión (inferior al 10 %) demuestra el éxito del proceso y la superación de las incertidumbres asociadas. La segunda fusión fue mucho más sencilla y rápida, y apenas supuso problemas de gobierno. La regla básica que aplicaron fue anticipar las decisiones principales, de forma que antes de proceder a la fusión formal, cada una de las dos cooperativas candidatas a unirse llevaron a cabo una serie de cambios y acciones.

### ***4.3. Estrategia comercial: optimización del surtido de la cartera***

Los mercados, y en particular, los deseos y gustos de los consumidores están en continua evolución. Ante estas circunstancias, disponer de una cartera de productos idónea en cuanto a calidad, marcas que la integran y surtido de la misma se ha convertido en una exigencia para las comercializadoras hortofrutícolas. Por este motivo, Murgiverde ha pretendido desde sus orígenes alcanzar la diferenciación en sus mercados a través de la calidad, basándose en la implementación de certificaciones reconocidas, y la flexibilidad, entendida como el mantenimiento de estándares elevados de servicio hacia los clientes y desarrollada mediante una gestión profesional eficaz y dinámica a través de la mejora en las operaciones y procesos productivos.

De esta manera, los procesos de fusión acometidos por Murgiverde han permitido a esta cooperativa unificar sus métodos de gestión e inversión tecnológica, como una de las principales herramientas para hacer frente a las nuevas demandas de los clientes. En particular, con el objetivo de convertirse, en el medio plazo, en la primera comercializadora de frutas y hortalizas andaluza, Murgiverde ha realizado una clara apuesta por el surtido de su cartera, con el fin de ofrecer a sus clientes una oferta lo más completa posible (amplia, profunda y coherente) (*Almería en Verde*, 2005a). Así, con las fusiones acometidas, ha logrado mejorar notablemente la composición de su cartera en cuanto a la variedad de productos que la conforman y, sobre todo, respecto a la ampliación de su calendario, o lo que es lo mismo, los meses del año

durante los cuales ofertan sus productos a los mercados. En este sentido, el objetivo último de Murgiverde es intentar servir a sus clientes de manera ininterrumpida los doce meses del año, cerrando de esa forma el ciclo completo de producción.

Con la incorporación de Campovícar y Geosur, Murgiverde ha podido alargar el ciclo de cultivo para ciertos productos hasta la práctica totalidad del año, tal como puede apreciarse en la Figura 3. Las instalaciones de Vícar permanecen así abiertas durante el verano para trabajar con tomate pera, y gracias a Geosur, se logró alcanzar una mayor complementariedad respecto a la producción de pimiento y pepino (mientras la producción de Geosur era más temprana, la de Murgiverde era más tardía), generándose de esta manera una importante simbiosis entre las empresas.

**Figura 3. Calendario de productos de Murgiverde**

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Pimiento</b>												
<b>Pepino</b>												
<b>Calabacín</b>												
<b>Berenjena</b>												
<b>Tomate</b>												
<b>Sandía</b>												
<b>Melón</b>												

Las marcas que componen la cartera de productos de la cooperativa son Murgiverde, Ceres, Family Green y Vitaelis. La producción mayoritaria de Murgiverde es de pimientos y pepinos, seguida por la de sandía, calabacín, berenjena, melón y tomate. En la Figura 4 se observan algunos productos que conforman la cartera de la cooperativa. En cuanto al envasado, la cooperativa desarrolla una política de servicio adaptado a las necesidades y exigencias de sus clientes (*i. e.*, cartón, plástico, filmado, *flowpack*), tanto en sus marcas propias como en las marcas de los clientes si fuera preciso.

**Figura 4. Ejemplos de productos de Murgiverde**



Otros objetivos perseguidos con la unificación de fuerzas desarrollada han sido poner a disposición de los clientes lo mejor de cada una de las cooperativas originales y convertirse en un auténtico referente en la zona en cuanto a la comercialización de sus productos se refiere. En este sentido, la empresa ha implementado una clara especialización de sus almacenes, de forma que cada uno de ellos se dedica a una categoría de producto, por lo que la entrada de mercancía y la manipulación del producto se realiza en la actualidad de forma mucho más dinámica, permitiendo hacer uso de estrategias más directas de distribución y venta. En concreto, Murgiverde cuenta con cuatro almacenes, cuya capacidad y características se recogen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Configuración de almacenes de Murgiverde tras la fusión**

Almacén característica	El Ejido		Almerimar		Vicar		Roquetas de Mar	
Superficie (m <sup>2</sup> )	24.000		14.500		15.000		15.000	
Capacidad frío (palés)	2.000		1.500		1.500		1.800	
Capacidad de producción (kg/h)	Pimiento	20.000	Pepino	20.000	Tomate	15.000	Pimiento	15.000
	Calabacín	6.000	Berenjena	5.000	Berenjena	5.000	Pepino	20.000
	Tomate	7.000	Melón	20.000			Berenjena	5.000
	Sandía	25.000	Pimiento <i>snack</i>	10.000			Melón	15.000

Con la unión de los mercados de las distintas cooperativas que conforman en la actualidad Murgiverde se amplía considerablemente el alcance y volumen de sus operaciones comerciales, se accede a nuevos productos-mercado y mercados de destino anteriormente no cubiertos, y se espera poder obtener mejores precios.

Las actuaciones anteriores se han traducido en un aumento del nivel de satisfacción de los clientes, propiciado por la oferta de niveles superiores de servicio, mayor volumen, mejor calidad, más variedad y más calendario en los productos comercializados (*Almería en Verde*, 2005a).

Por otra parte, consciente de la importancia de continuar apostando por un crecimiento rentable y la generación de valor a través de oportunidades de inversión en nuevas empresas y negocios, Murgiverde se incorporó al proyecto Alcoex. El crecimiento del sector de la IV y V gama junto al estancamiento del mercado de los productos frescos contribuyeron también a tomar esta decisión, pudiendo así añadir valor a su producción hortofrutícola (*Almería en Verde*, 2005b).

Alcoex Mediterráneo, SL es una empresa ubicada en Almería, dedicada a la industria de productos de V gama, nacida por la participación de varias empresas líderes del sector de comercialización de frutas y hortalizas en fresco, entre las que se encuentra Murgiverde, así como Cajamar Caja Rural, entidad financiera vinculada tradicionalmente con el campo. El proyecto consistía en producir 2.000 kg/h de productos cocinados, con una tecnología muy avanzada y que permite obtener productos similares a los cocinados de forma tradicional en casa. Esto suponía una novedad importantísima respecto a los productos de este tipo existentes actualmente en el mercado. La estrategia de Alcoex Mediterráneo consistía en ceder al cliente la posibilidad de la elaboración de un producto a la carta. En su planta, se pueden elaborar frituras, zumos, salsas, sofritos, etc., a base de las hortalizas de la zona (tomate, pimiento, calabacín, berenjena, etc.) a los que se les aplica diferentes niveles de pasteurizado para su conservación, pudiendo ser envasados en bolsas asépticas de distintas capacidades (20, 50, 200 y 1.000 kg), destinadas a centros de producción de platos preparados, cocinas de grandes colectividades, hostelería y restauración, etc. No obstante, el proyecto Alcoex está paralizado por dificultades de rentabilidad.

#### **4.4. Internacionalización: consorcio de exportación**

Murgiverde destina a los mercados exteriores casi la totalidad de su producción (90 %). Sus principales clientes son los mercados europeos, encontrándose la cooperativa presente a lo largo de toda la Unión Europea. Alemania, países nórdicos, Francia, Reino Unido, Suiza, Holanda y Bélgica son por orden de importancia los principales compradores de los productos de Murgiverde. Además, en la conquista de nuevos destinos para sus productos, esta cooperativa está entre las primeras y escasas empresas que comenzaron a exportar a Estados Unidos y Canadá.

Por otra parte, con el objetivo original de atender la demanda de los países de Europa del Este, Murgiverde decidió constituir en el año 2000 junto a otras empresas del sector, el consorcio de exportación Consorfrut, SL. Con la creación de este Consorcio, las empresas que lo integran quisieron dar un salto cualitativo en su comercialización para abordar de manera exitosa el proceso de exportación a este grupo de países, que por sus características, antes de su entrada en la UE, podían resultar un tanto complicados.

La idea era disponer de una gama suficientemente amplia de productos como para poder abastecer en una primera fase a las cadenas emergentes de supermercados de países próximos y de oportunidad (antigua Europa del Este, repúblicas bálticas, etc.). Estos mercados era previsible que experimentarían un incremento importante de sus importaciones de productos agroalimentarios frescos, pudiendo constituir un importante trampolín para el acceso posterior a otros mercados tradicionales en condiciones mejores de las habituales.

Las claves estratégicas para el éxito de este proyecto fueron las siguientes (AECTA, 2010):

- Apostar ineludiblemente por una alta calidad de producto y servicio.
- Aportar una cantidad suficiente de producto.
- Disponer de una amplia variedad de productos durante todo el año, rompiendo la estacionalidad habitual.
- Disponer de una capacidad logística suficiente para atender cualquier tipo de demanda.
- Dotarse de un equipo comercial propio que actúe lo más directamente posible en destino de una manera profesional.

- En línea con lo anterior, disponer de capacidad y predisposición para dotarse de instalaciones en destino en cuanto sea conveniente.
- Dotarse de herramientas de gestión modernas que contribuyan a la competitividad de la empresa.
- Desarrollar estrategias de marketing relacional con el cliente.
- Postularse como un «proveedor global de producto agroalimentario fresco español».

Consofrut comienza sus actividades con sede central en Valencia, siguiendo las directrices estratégicas marcadas. La iniciativa tiene una aceptación inmediata y rápidamente consigue un crecimiento exponencial de sus ventas y una consolidación continua en los mercados, centrándose inicialmente en los antiguos países del Este de Europa.

En 2004 se constituye la filial Consofrut Polska Sp. z.o.o., radicada en Cracovia, con el objetivo de disponer de un almacén desde el que suministrar no solo a los supermercados, sino también al sector mayorista. Ubicada en una zona industrial muy cercana al mercado de frutas y hortalizas de Rybitwy, lugar de preferencia de los importadores y distribuidores del sector, el nuevo almacén se dota de la más moderna tecnología para la conservación y distribución del producto en fresco. Posteriormente, la filial polaca abrirá nuevos almacenes en Varsovia y Przemysł, así como una nueva plataforma logística en Varsovia para servir a las grandes cadenas comerciales de súper e hipermercados. El almacén de Przemysł constituirá una excelente base para la exportación a los mercados del este, en especial Ucrania.

De este modo, la filial polaca se convierte en una importadora no solo de productos de los socios, sino también de productos de otras partes del mundo (otros productores de toda Europa, Turquía, África del Sur, Argentina y Chile). Con ello el Consorcio alcanza un mayor volumen de ventas, lo que redundará en el consiguiente beneficio, la generación de economías de escala y la perseguida fidelización del cliente (AECTA, 2010). Posteriormente, el consorcio abre instalaciones en otros mercados, como Rusia, Letonia (Consofrut Latvia).

Ante el éxito en los mercados europeos emergentes, el consorcio comercializa productos de los socios en mercados «tradicionales» no cubiertos por cada uno de ellos, siempre respetando aquellos mercados en los que cada uno ya estuviera operando anteriormente de forma satisfactoria.

Los socios de Consorfrut son importantes productores con muchos años de experiencia en el sector. En la actualidad se encuentra integrado por las firmas Murgiverde SCA, Frutas Hnos. Espax SL, SAT Frutsol, Albenfruit SL y Citrimed SL, así como la empresa argentina Argenti Lemon SA. Sus producciones en España comprenden toda la vertiente del Mediterráneo desde Almería (con tomates, pimientos y todo tipo de verduras, así como melones y sandías), pasando por Valencia y Castellón (las mayores zonas de producción de cítricos), hasta Lleida (con fruta de hueso, peras y manzanas). Además, su producción a lo largo de toda Argentina, como los limones en Tucumán, la uva en San Juan, y las manzanas y peras en Río Negro, permite comercializar productos de gran calidad durante los doce meses del año, manteniendo de esta forma un contacto continuado con los clientes. Es evidente que la fuerza de Consorfrut radica en que sus socios son productores de grandes volúmenes con una excelente calidad de producto.

Sunflavour es la marca distintiva del consorcio para países del Este, pero en ocasiones, por requisitos del mercado, se recurre a las marcas propias de cada productor. Además y en exclusiva para el mercado alemán, y como marca *top quality*, se trabaja con la reconocida marca Mephistus.

En cuanto a la calidad, Consorfrut SL dispone de la certificación ISO 9001:2008 (emitido por la firma Lloyd's Register), que implica a la totalidad de los empleados, con la finalidad de alcanzar la satisfacción plena de los clientes y con el compromiso de mejorar de forma continua, tanto en sus relaciones comerciales con los mercados como en la calidad de todos sus productos.

#### **4.5. Política de calidad**

Hoy por hoy, todas las asociaciones profesionales alimentarias coinciden en una misma preocupación, la de velar por la seguridad alimentaria de los productos dirigidos al consumo humano. En este sentido, la implantación de sistemas que velen por la seguridad alimentaria en las empresas ofrece beneficios considerables, no solo en lo relacionado con la inocuidad de los alimentos, sino también en relación con una mejor utilización de los recursos y una respuesta más inmediata y oportuna ante posibles alertas o crisis alimentarias. Asimismo, la aplicación de sistemas que velen por la seguridad alimentaria facilita la inspección por parte de las autoridades y fomenta el comercio internacional al aumentar la confianza de los mercados en la inocuidad de los alimentos. Así, las elevadas restricciones en cuanto al Límite Máximo de Re-

siduos (LMR) establecidas por Alemania han intensificado los esfuerzos en calidad y seguridad alimentarias.

Murgiverde quiere ser un modelo de calidad en el sector agrícola. El objetivo consiste en acercar al consumidor productos hortofrutícolas de calidad y saludables. Por este motivo toda la producción de Murgiverde se lleva a cabo de acuerdo con un sistema de calidad respetuoso con el medio ambiente y con el objeto de conseguir un producto sano y con sabor natural. Llevar un riguroso control de la calidad de todos sus productos es una de las apuestas principales de Murgiverde en una sociedad cada día más preocupada por lo natural y la salud.

Para ello, Murgiverde incorpora la última tecnología a los procesos de confección del producto al objeto de hacer un seguimiento informatizado de las frutas y hortalizas desde el campo, en su manipulado en los almacenes y hasta la llegada a los mercados.

El equipo técnico de Murgiverde vigila la calidad y seguridad en todos los procesos, tanto a nivel de campo, como a nivel de almacenes. Igualmente, su equipo trabaja continuamente en la investigación de las diferentes semillas, decide sobre variedades y calendarios de cada producto. Es así como puede garantizar los mejores productos, la mejor calidad y el mejor servicio a cada cliente.

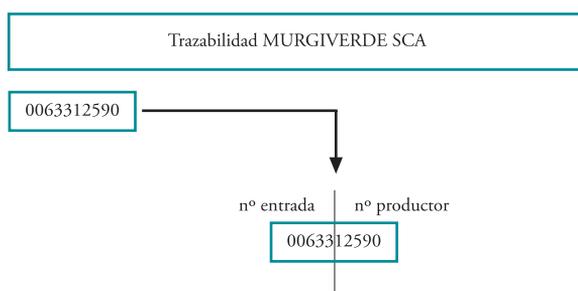
Haber puesto en marcha un sistema de trazabilidad que dota de la mayor garantía de seguridad alimentaria a sus productos no ha resultado un proceso fácil. El sector hortofrutícola ha sido así pionero en su implantación con el fin de que los clientes, que piden seguridad y salubridad vegetal, puedan consumir alimentos sanos y seguros con total tranquilidad.

La trazabilidad es una garantía de seguridad. En este sentido, cada producto que sale del almacén de Murgiverde posee su propio carnet de identidad, lo que permite identificar todos y cada uno de los procesos por los que ha pasado, desde la semilla que lo originó hasta la envasadora que lo elaboró en su último proceso hasta llegar al punto de venta. Cuando el producto entra en el almacén se le asignan cinco dígitos que corresponden al productor y a la finca de la que proceden. A estos cinco dígitos se les añaden otros cinco, correspondientes al número de entrada. Esta es la manera de elaborar el código de trazabilidad, compuesto por un total de diez dígitos (véase Figura 5).

El código de trazabilidad se coloca visiblemente sobre una etiqueta de color naranja en cada envase. De esta forma, si a la llegada del producto en destino hubiera algún problema, mediante esta etiqueta es posible identificar todos

los datos interesantes relativos al mismo: de quién procede, de qué variedad se trata, qué tratamientos ha seguido en el campo, cuándo se ha sembrado, cuándo ha entrado en el almacén de Murgiverde, o cuándo se ha elaborado, para qué cliente, en qué confección, el camión en que ha salido de la nave, cuándo ha llegado a su destino.

**Figura 5. Proceso de formación del código de trazabilidad de Murgiverde**



Fuente: MURGIVERDE.

Con el 100 % de su producción adscrita a certificaciones de calidad queda más que patente la apuesta de esta empresa por producciones de máxima calidad. Acogido al sistema de producción AENOR, trabaja con laboratorios homologados donde se examina la producción de todas las fincas asociadas. Dichas certificaciones garantizan la calidad en cuanto a la empresa (ISO9000 y BRC), producción (UNE 155.000, con alcance EUREP GAP y el protocolo NATURE'S CHOICE) y gestión medioambiental (ISO 14001).

Murgiverde también ha decidido involucrar a sus agricultores en la puesta en marcha de la lucha integrada y el control biológico, con la utilización de insectos auxiliares contra las plagas, evitando el uso de productos fitosanitarios. Para Manuel Galdeano, presidente de la cooperativa, la respuesta de los agricultores a la implantación del control biológico ha sido

«muy favorable; algunos entraron porque era obligatorio pero cuando comprobaron las ventajas de esta técnica, ya es imposible hablarles de fitosanitarios. Ahora han comprobado que funciona mejor que los químicos y aporta mayor bienestar tanto para el propio productor como para todos los trabajadores del invernadero».

Desde el punto de vista comercial los productos cultivados con lucha integrada

«tienen una ventaja grandísima porque contamos con la seguridad de que no vamos a tener ningún problema por el empleo de fitosanitarios y para los mercados los productos ofrecen la calidad que demandan».

Sus productores realizan grandes esfuerzos e inversiones en la búsqueda y el desarrollo de técnicas de cultivo que se basen en el control natural de plagas. De esta manera, toda su producción de pimiento, berenjena, y pepino, se obtiene sobre un modelo de producción integrada, utilizando enemigos naturales como el *swisky* o el *orius*. Con el fin de garantizar el aprovisionamiento de los enemigos naturales para sus agricultores, disponen de contratos con importantes empresas del sector como Koppert, Syngenta, Certis, Biobest.

Es un objetivo primordial en la empresa apostar por una agricultura y actividad sostenible («producir hoy, sin alterar los recursos del mañana»). Así, con el fin de garantizar el aprovisionamiento de los enemigos naturales para sus agricultores y totalmente comprometida con el medio ambiente, Murgiverde es la única empresa del sector que cuenta con un insectario, donde produce sus propios predadores. Tanto es así que entre el 70 y 80 % del volumen total de su producción se desarrolla bajo técnicas de producción integrada. El porcentaje, sin embargo, varía según el tipo de producto. En el caso del pimiento, el 100 % se cultiva mediante estas técnicas, seguido de cerca por la berenjena y por el calabacín, que alcanzan casi el 100 % también. Para el caso del tomate, con solo un 10 % de cultivo mediante esta técnica, se está en pleno proceso de implementación.

La cultura del cultivo bajo plástico, del cultivo invernado con estructuras de aluminio y plástico, implica la salvaguarda del medio ambiente. La filosofía de Murgiverde incluye el reciclaje como una forma de proteger el entorno siempre que sea posible (plásticos viejos, plantas, etc.). Esta misma filosofía es aplicable a las naves de manipulado, especializadas por productos, y con tecnología puntera en el sector, lo que posiciona a la cooperativa como uno de los referentes en la zona donde está asentada. En este sentido, cabe destacar la colaboración de Murgiverde con la entidad sin ánimo de lucro Sigfito, creada con el objeto de organizar un sistema de recogida de envases fitosanitarios para darles un tratamiento medioambiental correcto.

Adicionalmente, cabe destacar la participación de Murgiverde en la iniciativa Coeplay. Se trata de una campaña de responsabilidad social de la Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Andalucía (APROA), a través de la cual pretende fomentar unos hábitos de vida más saludables, tanto en lo que se refiere a una alimentación más sana y equilibrada, como al fomento del ejercicio físico y otras prácticas saludables.

En particular, el compromiso de Coeplay es el de concienciar a miles de niños de la importancia del consumo de frutas y hortalizas en su dieta diaria, así como de ayudar a los padres a preparar, de una manera rápida, sana y divertida, multitud de recetas que podrán compartir con sus hijos. Para ello se ha creado una campaña de promoción del consumo de frutas y verduras en la escuela a través de un taller de nutrición en el propio colegio, dirigido por un nutricionista experto en obesidad infantil, el «Profesor Nutrición» y el «Chef Lechugo». En él se estudia la pirámide de la nutrición, el concepto de ración y la distribución de las 5 raciones de frutas y verdura en las comidas del día, todo ello con juegos y técnicas pedagógicas divertidas y muy efectivas.

Las empresas asociadas, entre las que se encuentra Murgiverde, concienciadas con esta causa, han apadrinado distintos colegios andaluces desde que empezara la campaña hace ya varios años, repartiendo más de 7.000 kilos de frutas y verduras a los alumnos en este periodo. La campaña Coeplay tiene el reconocimiento de administraciones como la Junta de Andalucía y la Unión Europea, colaborando además con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

## 5. Retos de futuro

La cooperativa aspira a convertirse en el medio plazo en la primera comercializadora de frutas y hortalizas andaluza, y una de las primeras a nivel español. Para ello, persigue una diferenciación a través de la calidad, la flexibilidad y una alta capacidad de servicio a sus clientes de la distribución comercial alimentaria que le otorgue una posición preferente como empresa proveedora de referencia en el mercado europeo.

Sin duda, a corto plazo esperan perfeccionar la coordinación entre planificación y producción, con objeto de optimizar la oferta. A la buena marcha de este proyecto de fusión contribuye el hecho de la buena sintonía que hay

entre las empresas que lo integran y, especialmente, el que sus prácticas comerciales fuesen complementarias, lo cual ayudó a verse como colaboradores y no como competidores. Por ello, en su tónica de apuesta por la integración, convencidos de que el mejor camino es la unión de recursos para tener una mayor competitividad y cuota de mercado, Murgiverde no descarta fomentar nuevas alianzas empresariales y comerciales con otras empresas.

La producción mayoritaria de esta cooperativa, cuya marca principal es Murgiverde, seguida de Ceres y Family Green, es de pimientos y pepinos, y en menor medida de sandía, calabacín, berenjena, melón y tomate. Hoy en día, Murgiverde está trabajando en el proyecto de intentar servir a sus clientes determinados productos de manera ininterrumpida los doce meses de año, cerrando de esa forma el ciclo completo de producción.

También hay que destacar la colaboración que esta empresa está prestando a la primera Unidad Móvil de Envasado (UME), laboratorio móvil ubicado en sus mismas instalaciones y que reproduce a pequeña escala el proceso industrial de obtención de productos de IV Gama –preparados y envasados para ser cocinados- y V Gama (platos ya cocinados), con la finalidad de contribuir, en un futuro, a abrir nuevos mercados para las empresas del sector hortofrutícola almeriense.

Otras acciones de interés, se refieren a los ensayos experimentales de Murgiverde en Producción Integrada, a su colaboración en los programas y proyectos I+D desarrollados en la Estación Experimental de Cajamar Caja Rural –en aspectos también relacionados con la lucha integrada, avances en hidropónicos, etc.–, y a los servicios prestados a sus socios, como suministros, asesoramiento técnico, gestión y, como proyecto de futuro, poste de gasóleo A y B.

Sabedores del importante esfuerzo que la fusión iba a suponer en términos de organización y para dotar de una mayor eficacia a la nueva empresa, sus responsables decidieron dar un uso más racional a las instalaciones de las empresas fusionadas, optando por la especialización de cada una de ellas en unos determinados productos. Gracias a ello, esta cooperativa de segundo grado es capaz de responder a las necesidades más inmediatas de sus clientes, innovando y diversificando continuamente en sus presentaciones de productos.

## Referencias bibliográficas

- AECTA (2010): *Casos de éxito. Soluciones Competitivas para las PYMES*. Disponible en <http://www.aecta.org>
- ALIMARKET (2010): «El campo almeriense continúa su concentración». *Alimarket*, Información Económica Sectorial, 19 de Noviembre de 2010.
- ALIMARKET (2012): «Frutas y hortalizas en la distribución: eje de la competitividad». *Alimarket*, octubre.
- ALMERÍA EN VERDE (2005a): «Nace Murgiverde SCA», *Almería en Verde* (Almería), 23 (mayo).
- ALMERÍA EN VERDE (2005b): «Innovación de productos en el sector hortofrutícola almeriense: una nueva línea de trabajo», *Almería en Verde* (Almería), 27 (noviembre 2005).
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A.; GALDEANO GÓMEZ, E.; ÁLVAREZ RAMOS, J.; TAPIA LEÓN, J. J. y GODOY DURÁN, A. (2013): *El sector de la comercialización hortícola en Almería. Concentración, prospectiva y logística*. Cajamar, serie Economía (18), Almería.
- EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO AGRARIO Y PESQUERO (2002): *Plan del Sector Hortícola de Almería*, Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- FUCHS, D. y KALFAGAGIANNI, A. (2009): «Discursive power as a source of legitimation in food retail governance», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19 (5), pp. 553-570.
- SÁNCHEZ, M.; ESTRELLA, A.; RUIZ, J. L. y GARCÍA, A. (2011): «La distribución comercial en Europa: Situación actual y tendencias». *Revista de Estudios Empresariales* (2); pp. 67-95.

## Incrementar tamaño y competitividad a través de la fusión\*

*Narciso Arcas Lario<sup>(a)</sup>, Miguel Hernández Espallardo<sup>(b)</sup>  
y María Gómez Arcas<sup>(a)</sup>*

(a) Universidad Politécnica de Cartagena y (b) Universidad de Murcia

### 1. Alimer: presentación de la empresa

Alimer (Alimentos del Mediterráneo, Sociedad Cooperativa), con sede social en Lorca (Murcia) y una facturación de 115 millones de euros (M€) en 2011, es la tercera empresa hortofrutícola de la Región de Murcia por volumen de facturación después de AMC Grupo Alimentación Fresco y Zumos, SA (490 M€) y G'S España Holdings, SL (120 M€). Asimismo, en este momento es la mayor cooperativa agraria de la Región de Murcia y la undécima española por volumen de facturación (*Alimarket*, 2012).

Sus 115 M€ de facturación se reparten entre frutas (melocotón, nectarina, ciruela, albaricoque, paraguay y pera), hortalizas (brócoli, lechuga, alcachofa, coliflor, sandía y cebolla), conserva de alcachofa, flores, leche, quesos, piensos, cerdos, y suministros (agrícolas, fitosanitarios, zosanitarios, abonos, piensos, ferretería y maquinaria).

**Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de las instalaciones de Alimer**

	 <p>Camino Villaespesa s/n 30800 Lorca (Murcia) www.alimer.es</p>	
Agrupa a 1.540 socios	115 millones de euros de facturación	1.200 empleos directos

\* Los autores agradecen a Julián Díaz García, Manuel Soler Miras, Jesús López Molina, Juan Antonio Ramos Martín, José Antonio Martínez Barnés y Antonio Murcia Alcázar, de la cooperativa ALIMMER, la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

Con 1.540 socios que cultivan más de 4.000 hectáreas, da empleo directo a una media de 1.200 trabajadores al año, disponiendo asimismo de más 50.000 m<sup>2</sup> de instalaciones distribuidos entre sus centros de trabajo situados en los municipios murcianos de Lorca, Cieza y Puerto Lumbreras.

Sin embargo, Alimer es una empresa reciente que empieza a funcionar a finales de 2006 como resultado de la fusión de 8 cooperativas agrarias de la Región de Murcia: Agrosol, Ganaderos de Murcia (Gamur), Unión Agropecuaria del Guadalentín (UAG), Agromur, y Suagrilorca, situadas todas en Lorca; Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana, en el municipio de Cieza, y Camposur en el de Puerto Lumbreras. La Figura 2 muestra los datos más destacables de cada una de las cooperativas que integraron Alimer, correspondientes al año en que se produjo la fusión. Como se observa, la mayoría de ellas se crearon en la década de los ochenta por el impulso que supuso la incorporación de España en la Comunidad Económica Europea en 1986.

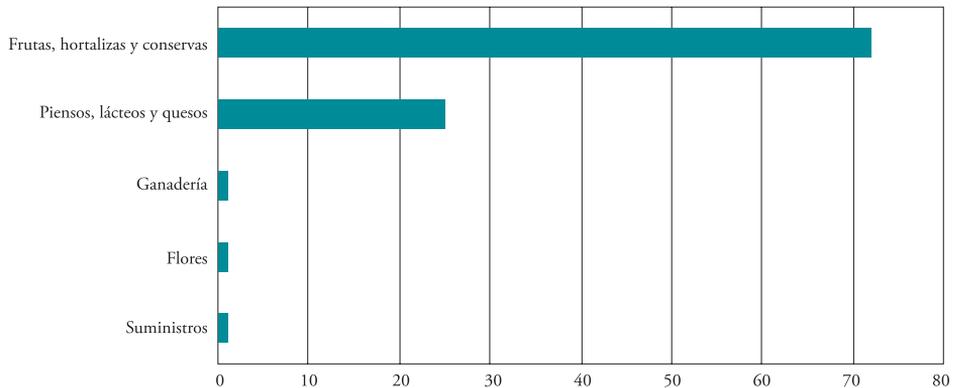
Actualmente, Alimer tiene 6 secciones autónomas contablemente y con patrimonio separado. Se trata de: 1) la Sección Hortofrutícola, formada por dos subsecciones, la de hortalizas a partir de la integración de Agrosol y la sección conservas vegetales de Agromur, y la de frutas, constituida por lo que anteriormente eran Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana; 2) la Sección de Ganadería (Gamur); 3) la Sección de Piensos y Lácteos (Agromur-lácteos y UAG); 4) Suministros (Suagrilorca); 5) Flor (Camposur), y 6) Promoción del mundo rural (Etnotur). Esta sección es de nueva creación, y es con la que ALIMER promociona su proyecto de turismo rural.

**Figura 2. Cooperativas fusionadas en ALIMER (2006)**



El Gráfico 1 presenta la distribución de la facturación de Alimer en 2011 por secciones. Destaca la sección hortofrutícola con el 72%, seguida de piensos y lácteos con el 25%. El resto de secciones, ganadería, suministros y flores, tan solo alcanzan, cada una de ellas, el 1% de la facturación.

**Gráfico 1. Distribución de la facturación de ALIMER por secciones (2011).  
En porcentaje**



## 2. La fusión

Alimer es el resultado de un proceso de fusión que dio sus primeros pasos a comienzos de 2005, si bien no es hasta finales de 2006 cuando el proyecto echa a andar. Las distintas negociaciones duraron alrededor de un año y medio. Presentamos a continuación algunos de los rasgos más notables del proceso.

### 2.1. *Objetivos perseguidos con la fusión*

La fusión entre las cooperativas se planteó como una opción para mejorar la competitividad de todas ellas. Las mayores ventajas se observaban, en primer lugar, en el apartado de costes, si bien también se anticipaban ventajas en lo comercial y, finalmente, en las posibilidades de profesionalización de la gestión.

Desde el punto de vista de los costes, destacan los ahorros que provienen de una mejor utilización de las unidades de producción a lo largo de todo el año, sobre todo en aquellos centros de manipulación que, como en el caso de las frutas y de las flores no tenían actividad durante un significativo periodo

del año. Esto grababa de forma muy importante las liquidaciones a sus socios. Otros ahorros de costes provienen de los gastos de gestión que estaban externalizados y que, como consecuencia de un mayor tamaño de la entidad fusionada, se podían internalizar o pagar una única cuota en lugar de ocho como se pagaba antes de la fusión. La capacidad de negociación en compras también mejoró, destacándose el poder ante el sector financiero, frente al que aparecería una organización con 1.540 pequeñas empresas detrás, las de cada uno de sus socios, con sus propios trabajadores, así como con más de 1.200 empleados directos. Esto se ha traducido en un acceso a financiación que, sobre todo en momentos de restricciones de crédito como los que caracterizan los años de la crisis que se empezó a manifestar desde 2008, hubiese dejado en una situación muy maltrecha a alguna cooperativa de no haberse integrado en Alimer.

Desde un punto de vista comercial, una parte importante de las sinergias se derivaron de la complementariedad de gama que aportaban las producciones de las cooperativas integradas. Sobre todo en el caso de las cooperativas de fruta y flor, y también en el caso del queso, en las que el acceso directo a las cadenas de distribución estaba dificultado por su escasa gama y volumen de producción. Cada día más, las cadenas esperan servicio de sus proveedores y la capacidad para proporcionar el mayor número de productos durante el mayor tiempo posible es parte fundamental de dicho servicio. De esta forma, la red comercial de Alimer, que en una parte importante provenía de la red comercial de Agrosol, podría aprovechar las relaciones con las cadenas de distribución para introducir un mayor número de productos, beneficiando la competitividad tanto de los productos distintos a los que originariamente comercializaba Agrosol, como del total de la oferta.

Asimismo, se produce un refuerzo entre las distintas secciones, y un crecimiento interno por una mayor implicación de los socios entre cooperativas y secciones. Por ejemplo, la sección de suministros aumentó su facturación porque socios de las distintas secciones se incorporaron a ella. De forma similar, en la sección de piensos y lácteos observaron que sus socios se incorporaban a la sección de ganadería (y viceversa).

Por último, la profesionalización aumentó notablemente. Antes de la fusión, la reducida dimensión de cada una de las cooperativas hacía que contratar especialistas fuera una misión imposible en la mayoría de los casos. Actividades como la gestión de la calidad, el control de costes, la prevención de riesgos laborales, la gestión financiera, etc., eran en muchos casos desa-

rollados por personas poco especializadas, o por gestorías externas. Con la fusión ha sido posible contratar especialistas en cada una de dichas funciones, creando departamentos especializados que hacen que la calidad de la gestión de Alimer sea notablemente mejor a la que individualmente podía alcanzar cada una de las cooperativas.

## **2.2. Identificación y análisis de las cooperativas participantes**

### **Situación económico-financiera de las cooperativas antes de la fusión**

En ocasiones, el recurso a la fusión ha sido utilizado como última tabla de salvación de las empresas participantes, cuando su situación económico-financiera hacía inviable su supervivencia. Sin embargo, no es este el caso de las cooperativas integradas en Alimer. Desde un punto de vista económico-financiero la situación era razonablemente buena en todas las cooperativas. Los estudios de viabilidad económica de cada una de ellas mostraban que en ningún caso había problemas notables. Esto fue muy importante para poder iniciar el proceso, ya que si alguna cooperativa hubiese presentado problemas de este tipo habría tenido que ser apartada de él. La perspectiva de pedir dinero a los socios para salvar cualquier problema en alguna otra cooperativa habría provocado importantes resistencias a la fusión.

Por tanto, el principal factor a solucionar en el apartado económico-financiero fue el de las plusvalías, es decir el desfase positivo entre el valor de mercado del activo y el valor en libros. Algunas cooperativas tenían importantes plusvalías por disponer de terrenos urbanos o en polígonos industriales, lo que fue solventado incrementando el capital social del socio perteneciente a dicha cooperativa, dejando inalterado el de los de las cooperativas sin plusvalías.

### **Situación de mercado**

Los mercados de cada uno de los sectores de la mayoría de las cooperativas integradas en Alimer estaban guiados básicamente por las mismas tendencias, a saber: 1) el incremento en la competencia, proveniente principalmente de países emergentes; 2) el incremento en la profesionalidad, el desarrollo tecnológico y la I+D en todas las fases y procesos de la cadena de valor; y 3) la fuerte concentración de los compradores, tanto cadenas de distribución minorista como industriales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa que contaba con una red comercial más desarrollada así como con relaciones directas con importantes cadenas era Agrosol. En frutas, en algún caso la dependencia de una sola comercial y en todos los casos, su alta estacionalidad y sus insuficientes volúmenes de producción estaban, en primer lugar, dejándolas en una situación difícil para acceder directamente a las cadenas de distribución.

En segundo lugar, gravaban en exceso las liquidaciones a los agricultores como consecuencia de la alta proporción de costes fijos por kilo manipulado. Algo parecido ocurría en el caso de la flor.

En otros casos como el ganadero, tanto en carne como en leche, los dos principales problemas de mercado estaban relacionados con los costes de producción y con el valor añadido del producto.

### Historia previa de cooperación

Las cooperativas participantes ya tenían una historia previa de intercooperación tanto con otras cooperativas como externamente. Algunos ejemplos son:

- Agrosol y Ciezana de Frutas estaban en Unexport y Agrosol en Anecoop (ambas de segundo grado de comercialización). Asimismo, algunas cooperativas estaban integradas en Sermuco (cooperativa de segundo grado de suministros).
- Agromur era de hecho una sociedad cooperativa de segundo grado de transformación constituida por UAG, que proporcionaba la leche de cabra para elaborar el queso, y Agrosol que suministraba la materia prima para la alcachofa en conserva.
- Experiencias en compras conjuntas. Por ejemplo, en el caso de Camposur con otras cooperativas de flores para la compra en común y colaboración en completar pedidos mutuos.
- Las dos cooperativas de frutas eran socias de Cremofruit, dedicada a la transformación de la fruta para la producción de pulpas y cremas.

- Durante 2002-2003 las cooperativas de fruta iniciaron conversaciones para la fusión con el resto de cooperativas de fruta de Cieza, en total cinco. Dichas conversaciones no llegaron a buen puerto, y el hecho de que todas produjeran el mismo producto no ayudó a ello.

Además, desde su constitución Alimer ha profundizado en los procesos de cooperación empresarial. La Tabla 1 presenta las participaciones que en la actualidad tiene Alimer en otras empresas o sociedades, y que muestran la importante tendencia de la cooperativa a la realización de alianzas con fines no solo comerciales, sino también de incorporación de procesos de más valor añadido, I+D, y otros.

### Compatibilidad de las cooperativas

Desde el principio hubo dos aspectos que condicionarían la adecuación de la cooperativa al proyecto de fusión. El primero, ya comentado, estaba referido a la situación económico-financiera en que se encontraba la cooperativa. El segundo a la compatibilidad cultural de las cooperativas. Se pensó en cooperativas que fueran compatibles, con culturas, mentalidades e ideas similares sobre las cooperativas como empresas de economía social. Incluso se rechazaron algunas cooperativas porque tenían conceptos incompatibles, más próximos a los de una sociedad de capital (limitada o anónima). Ayudó asimismo el hecho de que no se observaran comportamientos arrogantes, a pesar de reconocerse desde el inicio el liderazgo del proceso desde Agrosol.

Respecto a la compatibilidad en cuanto a productos, se entendió que las ventajas de la complementariedad de productos, y la correspondiente ampliación de gama, era mucho más ventajosa que buscar una fusión con cooperativas que manipulaban el mismo producto, ya que en este caso el potencial de conflictos era mucho mayor.

**Tabla 1. Alianzas y participaciones de Alimer en sociedades**

Entidad participada	Objeto social	Participación (%)
Anecoop SC 2.º Grado	Comercialización de productos hortofrutícolas	3,99
Sermuco SC 2.º Grado	Central de compras de suministros y materiales	30,00
Onda Guadalentín	Gestión de la Televisión Local de Lorca	30,71
Unexport SC	Comercialización de productos hortofrutícolas	21,59
Gestockal SA	Servicios de camaraje y logística	50,00
Sociedad para Investigación en Uva de Mesa	I+D en uva de mesa	5,50
Mopreser SL	Servicio de manipulado y confección de hortalizas	20,00
Agrosolecole SL	Guardería	20,00
Horyfruma SL	Servicio de manipulado y confección de hortalizas	20,00
Mediterránea de Ensaladas SA	4ª gama de frutas y hortalizas	7,39
Cremofruí SC 2.º Grado	Producción y comercialización de pulpas y cremas	22,50
Comunidad de Regantes de Lorca	Comunidad de regantes	-
Gamalia Pecuaria SL	Producción ganadera	50,00
Participación Cajamar Caja Rural	Servicios financieros	-
Agronomía y Téc. Mediterráneo SL	Servicios de jardinería	26,50
Grupo Alimentario de Lorca	Gestión matadero de Lorca	27,00
La Comarca Canaria, SL	Comercializa. de quesos y embutidos en Canarias	15,00
Solmeraya, SA	Energías renovables	27,00
Cremas y Pulpas, SL	Cremogenados y procesados de fruta	35,00

## 2.3. Diseño y negociación de la fusión

### *Ambiente institucional*

Externamente había una cierta presión desde múltiples ámbitos que solicitan al sector agrario en general, y al cooperativo en particular, un incremento de su tamaño como medio para ser más competitivo ante el entorno al que se enfrentan. En este sentido, tanto el Plan Estratégico de la Economía de la Región de Murcia como el específico del Sector Agroalimentario, recomendaban a las empresas incrementar su tamaño y profesionalidad. En línea con esto, el proceso comienza a fraguarse en unas jornadas técnicas organizadas en 2005 por Cooperativas Agroalimentarias, con la conclusión de que una de las mayores debilidades del cooperativismo agrario español es el gran número de cooperativas pequeñas existentes, siendo la fusión la mejor opción para superarla.

Y aquí es donde comienza a jugar su papel el entorno institucional interno, de la mano de Manuel Soler Miras, persona emprendedora y carismática, así como promotor de varias cooperativas, entre las que se encuentran las fusionadas Gamur, Suagrilorca, Agromur, UAG y Agrosol, siendo presidente de las tres últimas en el momento de la fusión. Como participante en las citadas jornadas de Cooperativas Agroalimentarias, habla primero con el Gerente, el Jefe de Administración y el Consejo Rector de Agrosol como cooperativa que habría de liderar el proceso de fusión. Una vez obtenido su apoyo para iniciar el proceso, hace lo propio con otras cooperativas que potencialmente podrían integrarse en la fusión. El apoyo informal de los consejos rectores al inicio del proceso lo trasladó a la Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia (FECOAM) y a partir de ahí se inició el proceso formalmente, con la convocatoria por FECOAM de una primera reunión a la que acudieron inicialmente 14 cooperativas. FECOAM actuó como mediador y profesores de la Universidad Politécnica de Valencia integrados en el CEGEA (Centro de Investigación en Gestión de Empresas) actuaron como asesores y consultores.

Los pasos seguidos en todos los casos fueron muy similares. Se partió del acuerdo del Presidente, Gerente, Jefe de Administración y Consejo Rector. Sin dichos apoyos se haría muy difícil poder convencer a los socios en las Asambleas Generales de cada cooperativa. Las resistencias provinieron de diversos ámbitos. Algunos socios tenían miedo a una empresa de mucho más tamaño e ingobernable. Además, el mayor peso de Agrosol hacía que algunos fueran reticentes «a dar la cooperativa a otros». Incluso dentro de los Consejos Rectores se dio el caso de algún socio que temía por el mantenimiento de su presencia en el futuro Consejo Rector de Alimer, o en su caso en la Comisión Ejecutiva, sobre todo en las secciones donde se integraban varias cooperativas. De hecho, este pudo ser el factor principal para que algunas de las cooperativas que comenzaron el proceso finalmente no lo terminaran.

Los trabajadores de nivel ejecutivo también presentaron sus temores, basados en el hecho de que algunos podían pasar de «jefes» a tener un superior en la nueva organización. Aunque algunas resistencias no pudieron ser evitadas, el hecho de que la mayoría de las nuevas secciones en ALIMER se corresponden con una cooperativa, hacía que la forma de operar no variara significativamente, aunque mejorara. En consecuencia, las labores y responsabilidades se mantenían sin que fuese necesario un reciclaje o, menos aún, deshacerse de personal. En cuanto a los trabajadores de los almacenes de manipulación, estos en la mayoría de los casos veían ventajas, sobre todo allí

donde la actividad se ampliaría como consecuencia de incorporar otras líneas de producto de otras secciones.

### **Diseño y negociación de la fusión**

Desde el principio se acordó que cada parte aportaría absolutamente todo lo que era como empresa: productos, mercados, clientes, empleados, contratos con terceros, etc. Pero como desde el inicio el objetivo era lograr una empresa fusionada que funcionara, lo que más se estudió fue la posibilidad de que las partes pudieran trabajar juntas en el futuro. Así, por ejemplo, lo que cada parte aportaba en lo referido a mercados, clientes, redes de distribución, no se valoró. Se sabía que había cooperativas mejor posicionadas en estos aspectos, pero no se habló de ello ya que probablemente en ese caso la exigencia de contraprestaciones por parte de las empresas con mejor situación al respecto hubiera impedido la inclusión de las otras, que sin embargo sí presentaban un importante potencial de sinergias en lo referido a patrimonio, fondos, número de socios, o productos. Sobre la base de auditorías previas, el proceso entre las 8 cooperativas que finalmente se fusionaron puede ser calificado como globalmente honesto, sin ocultamientos relevantes de información.

Otro aspecto importante en el diseño de la fusión hace referencia a la organización de las funciones y responsabilidades en la nueva cooperativa. Como prácticamente cada sección está formada por lo que originalmente era una cooperativa no ha habido grandes necesidades de reorganización de funciones, manteniéndose asimismo todos los centros de producción de las cooperativas. Los servicios centrales de la cooperativa Alimer se encuentran en Lorca y una buena parte de los puestos directivos de Alimer provienen de la antigua Agrosol.

Más problemas se dieron en lo relativo a la representación en el Consejo Rector de Alimer, para lo que se diseñaron los consejos consultivos, con funciones de órgano de consulta y de preparación del Consejo Rector de Alimer. En estos consejos consultivos se integraron en principio los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas originales.

## **2.4. Los primeros momentos de la fusión**

El primer año fue complicado. Por ejemplo, en frutas se dio una coyuntura de malas condiciones de mercado que originó unas pobres liquidaciones, dando de ese modo pie a que los socios críticos con el proceso de fusión aludieran a esta y a que la dirección de Alimer se encontrara en Lorca como causantes del problema. Se llegaron a dar comentarios sobre colonización y se dieron algunas bajas entre algunos socios. Pero al año siguiente, con precios de mercado más normales, se empezaron a ver los resultados de la mejora en la red comercial y la disminución del impacto de los costes fijos por una mayor utilización de los almacenes (entre otras cosas), obteniéndose mejores liquidaciones. Al mismo tiempo, otros agricultores vecinos se enfrentaban al cierre de alguna cooperativa de la zona, sin poder vender y en algunos casos sin cobrar el producto de la venta.

En ganadería, algunos socios veían incertidumbres en el hecho de estar ganadería y frutas y hortalizas juntas. Pero después de ver que tras la crisis del sector ganadero muchas empresas habían quebrado, mientras que Alimer se mantenía bastante bien desde el punto de vista financiero, las tensiones se han eliminado.

En general, todas las secciones reconocen que, por comparación con el entorno y teniendo en cuenta la solvencia de la empresa, la situación en cuanto a reducción de costes, profesionalización, mejora en la comercialización y fortaleza financiera es mucho mejor que la que cada cooperativa tendría si se hubiese mantenido independiente. Se reconoce el importante aprendizaje mutuo obtenido por las antiguas cooperativas que hace que el trabajo en la sección sea mucho más eficaz, dando lugar todo ello a una mejora en las liquidaciones respecto a las que se obtendrían de permanecer independientemente. El resultado en general es que los socios, lejos de decepcionados, han descubierto ventajas con las que no contaban o han terminado por convencerse de las oportunidades que se aventuraban en un principio.

La diversificación de la empresa supone una ventaja, aunque en algunos casos puede despertar alguna susceptibilidad, ya que la actividad agraria está siempre sometida a ciclos. Unas veces las frutas, otras las hortalizas, o como ocurrió a principios de 2009, el sector ganadero, cada sector puede verse afectado por una fase bajista del ciclo. Mientras que estando independiente esto podría causar importantes tensiones financieras para la cooperativa de dicho sector, la mayor fortaleza del conjunto que representa Alimer, así como las

ventajas en costes que se consiguen, hace que se esté mucho más preparado para afrontar dichas crisis sectoriales.

Por lo demás, el funcionamiento diario de la cooperativa no ha demostrado importantes problemas en cuanto a incompatibilidades entre las secciones y de estas con la dirección central de Alimer. Básicamente esto es así porque en esencia cada cooperativa ha seguido operando igual y en los mismos lugares, y lo que ha cambiado en cuanto a mejoras en procesos que provienen de los servicios centrales ha sido reconocido como eso, como una mejora. En cuanto a los órganos de representación, los directivos y los técnicos, las tensiones iniciales están completamente subsanadas, y se percibe que la confianza de todos ellos y de los socios en el proyecto ha mejorado sustancialmente en los años de vida de Alimer.

En lo referido al aprendizaje, desde que se inició la fusión las conclusiones obtenidas son que las cooperativas originales, ahora secciones, han aprendido a cooperar dentro de Alimer, el personal ha aprendido habilidades y conocimientos derivados de la mayor profesionalización que suponen los servicios centrales de Alimer, así como el intercambio de experiencias entre secciones. Por último, la confianza entre las partes ha aumentado como consecuencia del trabajo conjunto. Se ha clarificado que hubo personas que llegaron a la fusión ocultando cartas pero afortunadamente se ha solucionado el tema y no ha sido muy grave. También ha ocurrido que personas que en principio no apoyaban mucho ahora son máximos valedores del proyecto.

### **3. Alimer en la actualidad: tamaño, competitividad y servicio a sus socios**

Con solo seis años de vida, su actual presidente desde noviembre de 2010, Julián Díaz, considera que en este momento «Alimer es una empresa consolidada, y que la fusión le ha permitido incrementar el tamaño y conseguir la mayoría de los objetivos perseguidos para mejorar su competitividad». Entre otros, la reducción de los costes por el acceso a las economías de escala, la diferenciación de los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar y crear una imagen de marca, la reducción del riesgo por la diversificación de productos (cartera de productos amplia) y mercados (internacionalización), y disponer de mejores condiciones en los intercambios, por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes.

### 3.1. Cartera de productos diversificada

Al ser resultado de la fusión de cooperativas que se complementaban en cuanto a los productos comercializados, Alimer cuenta con una cartera de productos diversificada, formada por varias líneas de productos, que le permiten satisfacer mejor a sus clientes y disminuir el riesgo comercial asociado a las elevadas oscilaciones de precios de los productos.

Entre sus líneas de productos figuran las de frutas (melocotón, nectarina, ciruela, albaricoque, paraguayo y pera), hortalizas (brócoli, lechuga, alcachofa, coliflor, sandía y cebolla), conserva de alcachofa, flores, lácteos, quesos, ganadería, suministros (agrícolas, fitosanitarios, zoonosanitarios, abonos, piensos, ferretería y maquinaria agrícola) y piensos (Figura 3 y Tabla 2).

**Tabla 2. Línea de frutas y hortalizas**

Producto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Brocoli	[Barra continua]											
Iceberg	[Barra continua]											
Littel-gem	[Barra continua]											
Romana	[Barra]											
Mini-romana	[Barra]											
Lollo-rosso	[Barra]											
Lollo-viondo	[Barra]											
Hoja de roble	[Barra]											
Alcachofa	[Barra]											
Cebolla				[Barra]								
Coliflor	[Barra]											
Sandía					[Barra]							
Albaricoque				[Barra]								
Ciruela					[Barra]							
Melocotón					[Barra]							
Nectarina					[Barra]							
Paraguayo					[Barra]							
Pera					[Barra]							

Fuente: Alimer.

En la actualidad, la cooperativa comercializa una gran gama de frutas y hortalizas obtenidas a través de un sistema de producción que garantiza al consumidor final un producto de calidad en condiciones óptimas de frescura y un servicio completo. Alimer también elabora corazones de alcachofa y alcachofa troceada, envasados en presentaciones de diferentes pesos y tamaños con la marca «La Fortaleza del Sol». Con esta marca, Alimer también elabora y comercializa quesos de tradición artesanal, recuperando el sabor auténtico de los quesos de leche de cabra. Existen distintas variedades, siempre bajo la premisa de elevada calidad y reguladas por la denominación de origen «Quesos de Murcia» entre las que se encuentran: caciotta, queso de Murcia al vino y curado DOP, tierno, semicurado, rulo, queso de corteza natural, queso de corteza enmohecida y queso bajo en grasa.

Con la marca UAG, Alimer comercializa piensos compuestos para diversas especies animales (porcino, bovino, ovino, caprino, aves, equinos, conejos). También fabrican mezclas de granos y Unifeed, para rumiantes y caballos.

En la sección de flores, Alimer ofrece un servicio especial a la carta y realiza todo tipo de bouquet adaptado a las necesidades de sus clientes. Igualmente disponen de los medios necesarios y personal especializado para hacer cualquier tipo de planta ornamental que propongan sus clientes. Además, en 2009, puso en marcha un *garden* en la sección de flores; vivero situado en Puerto Lumbreras para vender directamente al consumidor, tanto las plantas ornamentales como las herramientas relacionadas con la jardinería.

A través de la sección de suministros, Alimer ofrece a sus socios los productos que pueda necesitar para el desarrollo de su actividad a unos precios muy competitivos. Entre estos productos se pueden encontrar maquinaria agrícola, fitosanitarios, productos nutricionales, material ganadero, eléctrico y de ferretería.

La sección de ganadería se encarga de la producción y comercialización de productos ganaderos procedentes de la cooperativa, como el porcino, vacuno y caprino, principalmente. Gracias a su propia flota de vehículos, se está en disposición de controlar la puntualidad y condiciones de las entregas de animales vivos a clientes de todo el territorio nacional durante todo el año. Sus clientes son mataderos frigoríficos e industrias cárnicas, salas de despiece, fábricas de embutidos, etc.

Recientemente ha creado una nueva sección denominada «Promoción del mundo rural (ETNOTUR)», con la que Alimer promociona su proyecto de turismo. Su finalidad es poner en valor las instalaciones que sus socios poseen en el ámbito rural: casas, cortijos, molinos, almazaras, bodegas, etc., al mismo tiempo que promocionan sus productos artesanales y agropecuarios ([www.etnotur.es](http://www.etnotur.es)).

La Tabla 3 resume los datos más importantes de las distintas secciones y subsecciones de Alimer.

**Tabla 3. Datos de las diferentes secciones de Alimer (2011)**

Concepto	Hortofrutícola				Flores	Piensos/lácteos	Ganadería	Suministros		
	Hortalizas		Frutas							
Coop. originarias	Agrosol Agromur-conservas		Ciezana de Frutas Hortofrutícola Ciezana		Camposur SCL	UAG Agromur-lácteos	Gamur	Suagrilorca		
Producción	Sandía (t)	34.000	Melocotón (t)	8.200	Flor cortada (tallos)	13.500.000	Piensos y mezclas (t)	44.000	Porcino cebado (Ud.)	131.000
	Brócoli (t)	29.000	Paraguay (t)	2.800	Planta ornamental (Ud.)	100.000	Queso (kg)	365.079	Lechones (Ud.)	16.000
	Lechuga Iceberg (t)	29.000	Nectarinas (t)	4.600	Macetas y árboles (Ud.)	100.000	Leche cabra (L)	11.000.000	Terneros (Ud.)	468
	Lechuga Baby (t)	9.400	Ciruelas (t)	1.200	Plantas Garden (Ud.)	21.000			Cabras (Ud.)	585
	Lechuga Xanadu (t)	4.300	Albaricoque (t)	900					Cabritos (Ud.)	1.900
	Cebolla (t)	5.200	Pera (t)	150						
	Tomate (t)	3.500								
	Alcachofa (t)	2.000								
Coliflor (t)	900									
Socios	270		407		81		322		204	384
Trabajadores/año			738		9		52		9	9
Facturación (M€)			68		2,34		22		19	3,9
Total instalaciones						50.000 m <sup>2</sup>				
Total socios						1.540				
Total trabajadores						1.200				
Total facturación						115.000.000 €				

### 3.2. Diferenciación a través de la innovación, la calidad y la marca

Consciente de la importancia de la innovación para diferenciar sus productos, Alimer participa en diferentes proyectos de I+D+i en colaboración con el CDTI y las dos universidades públicas de la Región de Murcia, la Universidad de Murcia y la Politécnica de Cartagena. Entre estos proyectos figuran:

- Proyecto de investigación con el CEBAS para la obtención de un nuevo producto: alcachofa de 4.ª gama, pelada, laminada, sin ningún tratamiento de cocción y lista para su consumo.
- Proyecto con la Universidad Politécnica de Cartagena para alargar la vida comercial del brócoli.
- Proyecto CYANAMUR sobre nuevas variedades y transformados de alcachofa. Con él se pretende desarrollar alternativas para la mejora de la producción (implantar, seleccionar y propagar nuevas variedades de alcachofa de floración temprana, alto rendimiento por hectárea y aptas para el uso de la industria transformadora) y comercialización de la alcachofa para consumo en fresco y para la industria (productos de cuarta y quinta gama) en la Región de Murcia.
- Proyecto de Desarrollo de nuevas variedades de queso de cabra ligadas a la Región de Murcia. El objetivo es obtener un queso de calidad, seguro y atractivo al consumidor que amplíe la oferta actual de quesos de cabra elaborados en la Región de Murcia.
- Lanzamiento de dos nuevas variedades de queso. El denominado «Flor de Azahar», que es fruto de la colaboración con la Universidad de Murcia. Se trata de un queso de leche de cabra semicurado coagulado con flores de alcachofa. El mismo fue distinguido en los Premios Tabefe 2012, certamen que anualmente se celebra en Fuerteventura y donde participaron 103 quesos de diferentes lugares de España. La segunda variedad es un queso tipo «fetta», que viene a mejorar el portafolio de productos elaborados en la fábrica de quesos.
- Alimer también pone a disposición de los consumidores un empaquetado de alcachofa y brócoli en floreta dentro de una bolsa lista para aliñar y cocinar en microondas, así como nuevas presentaciones de cebolla en fresco para países nórdicos y producto ecológico.

Alimer considera la calidad un elemento fundamental de su gestión empresarial en un entorno cada vez más globalizado y competitivo. En este sentido, la Cooperativa tiene implantados diferentes normas y protocolos de calidad (ISO 9001, GLOBAL-GAP, IFS y BRC). Asimismo, con relación a los aspectos medioambientales, cumple con la norma ISO 14001 y se encuentra adherida al pacto social por el medioambiente promovido por la Secretaría Autonómica para la Sostenibilidad para fomentar la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. En la misma línea, en la actualidad cuenta con el cálculo de la huella de carbono de varios productos, estando pendiente de su certificación.

Junto a la dimensión medioambiental, en el marco de su política de responsabilidad social corporativa, Alimer también otorga gran importancia a los aspectos sociales. Por ello, tiene implantados diferentes códigos éticos, destacando los relacionados con los empleados (igualdad de oportunidades, fomento de la formación y la promoción, conciliación de la vida familiar y profesional, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).

Junto a la calidad y la innovación, Alimer ha apostado por una estrategia de marca múltiple para diferenciar y comercializar sus productos. Así, a la marca Alimer, con la que comercializan una gran variedad de productos, se unen Lorfy y Torosol, para las hortalizas, Kittio's para las frutas, la Fortaleza del Sol para los quesos y las conservas, y Etnotur para los servicios relacionados con el turismo rural (Figura 4).

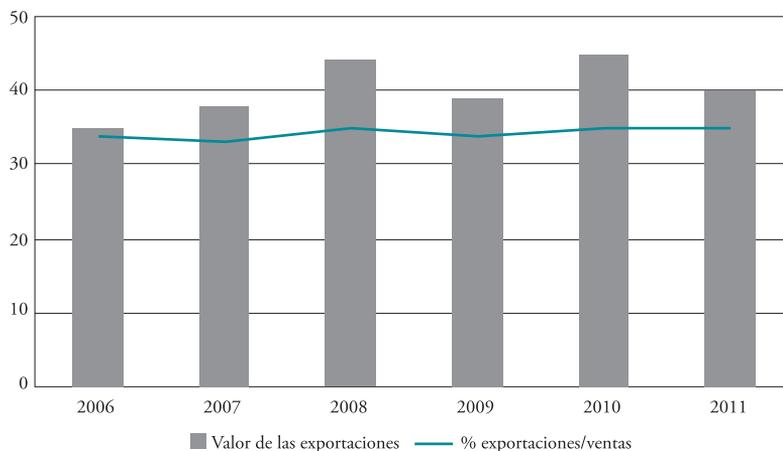
Figura 4. Marcas de Alimer



### 3.3. Internacionalización

Alimer obtiene en el exterior alrededor del 35 % de su facturación, destinándola mayoritariamente a los países europeos (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Evolución de las exportaciones. En millones de euros y porcentaje sobre las ventas**



Fuente: Alimarket (varios años). Elaboración propia.

El 80 % de las exportaciones van destinadas a Alemania, Reino Unido, Francia, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Suiza y Suecia (Tabla 4). También exporta, en menor volumen, a EEUU y están empezando a introducir sus productos en el mercado asiático (Japón) y africano (Egipto).

**Tabla 4. Destino de las exportaciones por productos**

	Hortalizas	Frutas	Flores	Piensos/Lácteos
Mercados	Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Dinamarca, Países Escandinavos, Países del Este, EEUU	Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda, Italia, Países Escandinavos	Francia, Hungría, Reino Unido	Francia, Italia, Dinamarca, EEUU

Fuente: Alimer.

### **3.4. Más y mejores servicios a sus socios**

Uno de los objetivos conseguidos con la fusión ha sido la profesionalización del *staff* de Alimer. La mejor estructura organizativa, resultado de la mayor dimensión alcanzada con la fusión, ha permitido a Alimer contar con recursos humanos altamente cualificados con los que prestar diversos servicios de calidad a sus socios.

En este sentido, además de la consolidación de los servicios de comercialización y asesoramiento técnico (en temas de cultivo, tratamientos fitosanitarios, buenas prácticas agrícolas, etc.), vitales para mejorar la competitividad de las explotaciones de sus socios, la cooperativa ha puesto en marcha los siguientes servicios adicionales:

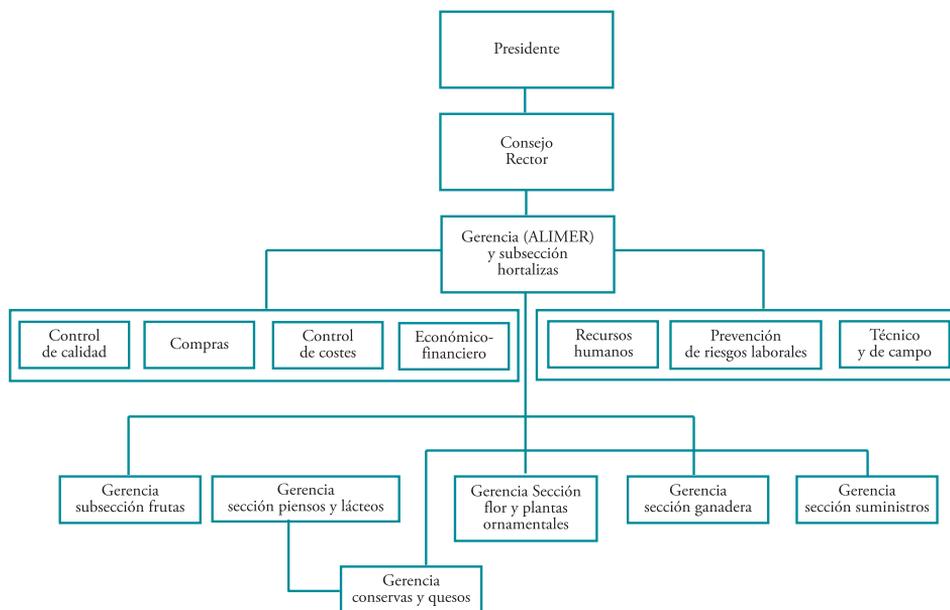
- Plantación y recolección de la producción.
- Suministro de gasóleo (3 centros de suministro).
- Contratación de seguros agrarios y generales.
- Contratación de servicios de telefonía móvil.
- Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de las instalaciones de los ganaderos.
- Asesoramiento financiero a los socios, así como colaboración para buscar las mejores soluciones financieras en cada momento y situación.
- Colaboración en el cumplimiento de la normativa laboral en materia de formación y de prevención de riesgos laborales.
- Asesoramiento en materia urbanística.

Además, también está previsto añadir nuevos servicios como el asesoramiento en materia de eficiencia energética y, en general, todos aquellos en los que la labor de mediación de la cooperativa facilite conseguir un mejor servicio al socio tanto en términos de costes como de calidad.

## 4. Estructura organizativa

Para su adecuado funcionamiento, Alimer cuenta con la estructura organizativa que aparece en la Figura 5. Como en cualquier cooperativa, los órganos de gobierno de Alimer son la Asamblea General y el Consejo Rector.

Figura 5. Estructura organizativa de Alimer



Dado el elevado número de socios (1.540), para facilitar su representación y participación, en la Asamblea General sus miembros son delegados de las Asambleas Preparatorias, una por sección, salvo la hortofrutícola en la que hay dos Asambleas Preparatorias, una para frutas y otra para hortalizas. Cada 20 socios de las diferentes secciones eligen 1 delegado para la Asamblea General de Alimer. Respecto al Consejo Rector, está constituido por su presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, 6 vocales representantes de cada una de las secciones (en el caso de la hortofrutícola uno de frutas y otro de hortalizas), y 2 interventores.

Buena parte del trabajo del Consejo Rector se realiza con anterioridad, en cada sección, en donde existe una Comisión Ejecutiva por sección que trata los temas correspondientes a la toma de decisiones en dicha sección y, a través de su representante en el Consejo Rector, los eleva al Consejo Rector.

Esta estructura organizativa, formada por personas altamente cualificadas, ha permitido a la Cooperativa implementar las acciones anteriormente descritas y, con ellas, mejorar su competitividad. Por ello, a pesar de su juventud, a lo largo de sus escasos seis años de actividad desde su fusión en 2006, Alimer ha obtenido distintos reconocimientos y premios, fruto de su brillante trayectoria empresarial. Entre ellos figuran:

- Primer premio en la Cata Concurso de los Mejores Quesos de España (V Gourmet Quesos), celebrada en el marco del Salón Club de Gourmets 2007 en Madrid, a los quesos «La Fortaleza del Sol» Murcia al vino DOP.
- Premio a la Investigación Aplicada 2009 a la Empresa por parte del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia por el proyecto «Nuevas Tecnologías en el Procesado de Alimentos Frescos de IV Gama» (Alcachofa Laminada IV Gama).
- Premio al mejor queso de cabra de pasta blanda en Canarias en 2011.
- II Premio de Cooperativas Socialmente Responsables, en la Categoría Social, en 2011.
- «Premio Alimentos de España a la Producción Agraria» otorgado en 2012 por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente en su XXIV edición. Con él se reconoce la labor de la empresa y sus profesionales para producir, elaborar, distribuir y ofrecer alimentos de calidad, y su contribución al desarrollo del sector alimentario español de forma sostenible y eficiente.
- Premio a la «Innovación Tecnológica», en la VI Edición de los Premios a la Innovación Empresarial, otorgado en 2012 por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia.

## 5. Perspectivas de futuro

Sobre la base de los resultados positivos obtenidos, en la actualidad los miembros de Alimer afirman que la fusión ya está consolidada. Todo el mundo habla ya de Alimer y nadie de las cooperativas originales. En consecuencia, se está empezando a plantear la integración de más cooperativas, principalmente

en sectores que se complementen con los que ya hay. En este sentido, hay interés por el aceite, ya que muchos socios tienen olivos, por lo que incorporar una cooperativa con almazara y línea de envasado sería deseable.

En frutas y hortalizas se busca incorporar cooperativas con productos y calendarios que complementen los actuales. Por ejemplo, que aporten tomate, cítricos, pimiento y alguna ubicada en la costa para conseguir producciones más tempranas que amplíen el calendario. Intentar atrasar el momento de salir al mercado también es oportuno, buscando alternativas en Castilla La Mancha y Andalucía. No hay interés en incorporar los mismos productos en las mismas fechas que ya se disponen porque se cuenta con volumen suficiente para salir al mercado. En todo caso el problema a solucionar es contar con producto suficiente durante la mayor parte del año. Aunque se puede crecer incorporando agricultores individuales se busca la incorporación de cooperativas como una mejor alternativa.

Por otro lado, desde que Alimer echó a andar, dos cooperativas han manifestado su intención de incorporarse, pero los cálculos económicos desaconsejaron esa opción. Es importante entender que la fusión nunca se planteó como tabla de salvación de ninguna cooperativa y las nuevas incorporaciones se harán sobre la misma base económico-financiera y de gama de producto con la que se inició el proceso en 2005.

La intercooperación sigue siendo una alternativa utilizada por Alimer. De momento se sigue participando, entre otras, en Anecoop, cooperativa de segundo grado. Asimismo, se está negociando con otras organizaciones de productores de Francia e Italia para crear una Organización de Productores de Frutas y Hortalizas a nivel comunitario para el desarrollo de programas operativos intracomunitarios.

Además, como señala su presidente, Julián Díaz, «para Alimer, satisfacer cada vez mejor las expectativas de sus socios es uno de sus principales objetivos». Por ello, además de ofrecerles los servicios anteriormente expuestos, están abiertos a cualquiera de sus requerimientos o nuevas ideas siempre que redunde en beneficios de todos los socios de la cooperativa.

En esta línea se enmarcan los siguientes proyectos de inversión, certificación e innovación que Alimer, en breve, pretende abordar: a) instalación de un gasocentro para autoconsumo de gasóleo y distribución a las explotaciones de los socios, b) certificación para la producción de árboles frutales, c) obtención de una Denominación de Origen para el «Cabrito Lechal Ligero» de raza

murciano-granadina, con unos 30 días de vida y 3 kilos de peso, d) proyectos de investigación sobre degradación del plástico de uso agrícola y e) alimentación de la cabra para la obtención de leche rica en Omega 3, en colaboración con la Consejería de Agricultura y Agua de la Región de Murcia.

## Referencias bibliográficas

ALIMARKET (2012): *Sector Alimentario. Competir en todos los frentes*; en <http://www.alimarket.es/noticia/101633/Especial-Alimentacion-y-Bebidas--Competir-en-todos-los-frentes>.

ARCAS LARIO, N. (2008): «La sociedad cooperativa europea como forma de concentración empresarial»; en ALFONSO SÁNCHEZ, R., dir.: *La sociedad cooperativa europea domiciliada en España*. Editorial Thomson Aranzadi. Pamplona; pp. 57-95.

JULIÁ IGUAL, J. F.; SERVER IZQUIERDO, R. y MELÍA MARTÍ, E. (2004): *Los procesos de fusión en cooperativas agrarias*; Editorial Mundi-Prensa. Madrid.

Información obtenida mediante entrevistas a Manuel Soler Miras, anterior presidente de Alimer; a Julián Díaz García, actual presidente, y personas de cada una de las cooperativas participantes en la fusión, fundamentalmente antiguos presidentes.

Parte de este trabajo está basada en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2010): «Alimer: Ganar competitividad a través de la fusión»; en MUNUERA ALEMÁN, J. L.: *Casos de éxito de las empresas murcianas*. ESIC. Madrid; pp. 273-286.

