

COVAP¹

INTRODUCCIÓN

Una tarde de finales de diciembre de 2008, Ricardo Delgado Vizcaíno, Presidente de la Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (Covap) esperaba en su despacho a Miguel Ángel Díaz Yubero, Director General de la entidad. Tenían por delante una larga reunión para preparar el Consejo que iba a celebrarse al día siguiente. Mientras aguardaba, reflexionaba sobre los numerosos acontecimientos que habían tenido lugar desde su nombramiento como Presidente en abril de 2008, con la sensación de que cada vez se hacían más imprevisibles y complejos.

A finales del 2008 los ganaderos españoles estaban viviendo un momento especialmente difícil, y los socios de Covap no eran una excepción. Los dos últimos años habían sido muy complicados. A los elevados precios de las materias primas de 2007 y primeros de 2008, se les habían unido caídas generalizadas de los precios de los productos cárnicos, tanto en vacuno como en porcino y ovino, al tiempo que se producía una contracción general del consumo y una crisis financiera mundial que amenazaba con empeorar durante los primeros meses de 2009. Los últimos meses habían sido muy duros para muchos ganaderos, así como para algunas de las líneas de negocio de la Cooperativa.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado el profesor Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de D. Miguel Ángel Molinero Espadas (Master Sevilla, enero 1995), como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2009. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Confiaba en el criterio de Miguel Ángel. Era una suerte contar con una persona de tan amplia experiencia y un historial de éxitos tanto en la Cooperativa como en el mundo de la industria agroalimentaria en general. Ricardo también conocía bien la organización, aunque desde una perspectiva menos ejecutiva. Hijo del fundador y primer presidente de la Cooperativa, durante once años había trabajado para Covap como director de su Departamento Jurídico.

El Consejo cobraba especial interés, dadas las especiales circunstancias económicas y de mercado que se estaban produciendo. A mediados de diciembre, Mercadona –cadena de distribución de la que Covap era interproveedor² de leche desde 2003-, había anunciado que retiraría un importante número de referencias de sus lineales, con el fin de retornar a su estrategia tradicional de precios bajos y adaptar su oferta al periodo de crisis para tratar de mantener e incrementar sus cuotas de mercado. Iban a ser excluidas de sus lineales tanto marcas de fabricantes como del distribuidor, para reducir costes de manejo de existencias, bajar precios de venta y simplificar la operación de compra de los consumidores. El resto de las cadenas de distribución respondieron con iniciativas parecidas y con presiones sobre los proveedores para reducir precios de compra (ver en Anexo 1 uno de los artículos publicados en prensa sobre este asunto).

Las dudas sobre los caminos que la Cooperativa debía tomar ante estas circunstancias llevaban asaltando a Ricardo desde hacía varios meses. Le preocupaba, de forma inmediata, la evolución de las marcas del fabricante frente al crecimiento de las marcas de distribución³ y la necesidad cada vez más imperiosa de producir mejores productos con menores márgenes. La Cooperativa requería, además, que los procesos de transformación y comercialización siguieran siendo, al menos, tan rentables como habían sido durante los últimos años para hacer frente a las importantes inversiones que había realizado, así como para permitir seguir prestando a sus socios los servicios que la entidad les ofrecía. Prescindir del margen adicional que aportaba la marca de fabricante comprometería la rentabilidad de esa línea de negocio, especialmente si, además, aceptaban el recorte sustancial de precios que los clientes proponían en las marcas de distribuidor.

Sin embargo, lo que más le preocupaba era el futuro. La rentabilidad de la Cooperativa era vital para mantener la viabilidad económica de los ganaderos, su actividad y su confianza en la gestión de la entidad, que había sido uno de los pilares del éxito de Covap durante todos estos años. Que los socios tuviesen una rentabilidad adecuada era también una garantía para la continuidad de la Cooperativa. Sin embargo, en el horizonte aparecían serias amenazas, como el recorte de las ayudas agrarias

² La estrategia de Mercadona era mantener acuerdos estables a largo plazo con algunos proveedores (*interproveedores*), llegando a coordinar las políticas de calidad y las inversiones a realizar para alcanzar los niveles de suministro requeridos. La marca de esta cadena para productos de alimentación era Hacendado.

³ A finales del 2008 se experimentó en España un importante crecimiento de la cuota de mercado de los productos con marca de distribuidor alcanzando un 32%, la cuota más alta de toda Europa según *IRI Consumer Network*. En el caso de la leche, la cuota de mercado de la marca de distribuidor representaba en España un 35 (en escala de 0 a 75) frente a 74 en el Reino Unido, 63 en EEUU, 57 en Holanda, 40 en Francia y 13 Italia.

europas esperado a partir de 2013 y, en 2015, la eliminación de las cuotas de producción de leche.

No obstante, Ricardo confiaba en que los logros alcanzados por Covap en los últimos años –que la habían convertido en la Cooperativa de primer grado de mayor facturación en España-, serían una buena base para afrontar los retos que se presentaban. El tamaño alcanzado, la diversificación de productos y su dominio de toda la cadena de valor podían ser una garantía de estabilidad y una fuente de oportunidades.

La situación actual les obligaba a volver a reflexionar sobre muchas cuestiones: la gama de productos ofrecida, los procesos de generación de valor añadido, los clientes y los mercados en los que se encontraban, las estructuras para llegar al mercado y las posibles alianzas para producir y comercializar. Debían evaluar si los criterios en los que se basaban las relaciones con los socios cooperativistas (básicamente, garantizar a los socios una salida de sus producciones al mercado, retribuyéndolas a un precio adecuado), debían seguir siendo los de siempre o requerían de algún nuevo enfoque, especialmente después de no haber cuajado el intento de transformación societaria que el anterior equipo rector había propuesto entre 2006 y 2007.

Ni los hechos recientes ni la propia estructura de la entidad deberían impedirles concretar, lo antes posible, qué orientación deberían dar a la entidad ni el ritmo a imprimir a los cambios que decidiesen.

BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Hacia 1952, en un periodo de dificultad para los ganaderos del Valle de los Pedroches (comarca del norte de la provincia de Córdoba) a consecuencia de una terrible sequía, surgieron dos iniciativas colectivas que fueron el germen del nacimiento de Covap: compras de insumos ganaderos y comercialización conjunta de corderos. En 1959, veintidós socios miembros de esas dos iniciativas fundaban la “Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches, COVAP”, liderados por Ricardo Delgado Vizcaíno, que fue su presidente hasta su fallecimiento en 1994. El ámbito de actuación de la entidad se extendía a toda la zona norte de Córdoba y a las comarcas limítrofes de Alcudia (Ciudad Real) y La Serena (Badajoz).

Desde su fundación, la Cooperativa abordó sucesivas inversiones colectivas. Los primeros molinos de pienso se instalaron en 1959 y en los años setenta se construyó una nueva fábrica de piensos. Poco después (1965), inició su actividad la industria láctea, primero como simple centro de recogida y, más adelante, con industrialización y comercialización propias: leche pasteurizada (años 70) y UHT-brik (años 80). Ambas actividades, vacuno de leche y alimentación animal, constituirían los pilares futuros de la Cooperativa, uniéndoseles, en la década de 1980, la producción y transformación de cerdo ibérico.

Al fallecer Ricardo Delgado Vizcaíno, es nombrado Presidente Tomás Aránguez Toledano. Durante su mandato la Cooperativa experimentó un nuevo impulso: se creó la sección de crédito (1995), se iniciaron nuevas actividades, como cebaderos de ovino de