

ANECOOP¹

La espesa neblina de la mañana de aquel día de enero de 2010 había dado paso a un limpio cielo valenciano que José María Planells, Director General de Anecoop, contemplaba desde su despacho. Reflexionaba sobre la reunión que acababa de mantener con sus dos más cercanos colaboradores, Joan Mir -subdirector general de Marketing y Estrategia- y Francisco Borrás -subdirector general de Operaciones-. Habían dedicado la mañana a preparar la reunión del Consejo Rector que tendría lugar la semana siguiente y, especialmente, a analizar la situación del sector y de la empresa y definir qué medidas deberían adoptar para asegurar el futuro de ésta.

Anecoop era una cooperativa de segundo grado integrada por 87 cooperativas asociadas (en conjunto, englobaban a más de 50.000 agricultores). Con un volumen de facturación superior a los 467 millones de euros y más de 200 empleados fijos, exportaba sus productos a más de 50 países. Era el primer operador hortofrutícola español, una de las mayores cooperativas agrarias de España por facturación y el primer exportador mundial de cítricos. A pesar de la crisis que venía azotando a la economía mundial desde 2007 y de la crisis específica en que estaba inmerso el sector agrario español desde hacía varios años, todo apuntaba a que Anecoop estaba resistiendo estos embates mejor que otras instituciones similares. En la campaña 2008-09, el volumen comercializado había aumentado un 19% respecto al ejercicio anterior, mientras que la cifra de ventas en valor había crecido un 9,3%.

Sin embargo, los tres directivos se habían mostrado profundamente preocupados por varias razones. Por una parte, la difícil situación de los cítricos –que seguían suponiendo aún más del 50% del volumen total comercializado por Anecoop-. En 2008-09 se había acentuado la erosión de precios que venía sufriendo esta categoría de productos desde hacía años, con un descenso del 36% en los precios medios percibidos por los agricultores en relación al ejercicio anterior.

En el mismo sentido, en el conjunto de todas las categorías de productos, el precio medio al agricultor había vuelto a descender otro año más, en esta ocasión en torno al

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

20%, mientras crecía el número de agricultores que decidían abandonar sus tierras, ante la caída de rentabilidad.

En tercer lugar, les inquietaban las amenazas que se cernían sobre el sector hortofrutícola español. FEPEX² acababa de publicar una nota de prensa sobre los resultados del sector en 2009 (ver Anexo 1): la exportación española de frutas y hortalizas había retrocedido un 4% en valor y un 3% en volumen respecto al año anterior. Según explicaba FEPEX en la nota, estos resultados se debían a la presión sobre los precios ejercida por las grandes cadenas de alimentación y al fuerte crecimiento de la competencia en la Unión Europea, y reflejaban la pérdida de competitividad que estaban sufriendo los productores de frutas y hortalizas españoles.

Durante los últimos años Anecoop había invertido fuertemente en I+D (desarrollando nuevas variedades y técnicas de cultivo) y en promocionar sus propias marcas, y había potenciado la estructura comercial³, pero tanto José María como sus dos colegas se preguntaban si estas políticas serían suficientes –y adecuadas- para hacer frente a las tendencias del mercado y mantener su liderazgo en el sector.

LOS ORÍGENES

Anecoop se fundó en Valencia en septiembre de 1975, fruto de la decisión de 31 cooperativas citricolas de Castellón y Valencia de exportar conjuntamente parte de su producción y de tratar, así, de poner algún orden en la gran anarquía reinante en el sector citrícola de aquella época. Sin embargo, no era el mejor momento. Los agricultores eran muy reacios a integrarse para crear estructuras de segundo grado, para no perder protagonismo ni control sobre sus propias entidades.

“Por ello, la idea inicial fue comenzar poco a poco. Sólo exigíamos a los socios aportar un mínimo del 10% de la producción para no generar recelos. Era la única condición para pertenecer a Anecoop”, comentaba José María Planells, uno de los fundadores de Anecoop y Director General de la entidad desde sus comienzos.

Inicialmente, Anecoop se centró en los mercados de Europa del Este. En esos momentos, la comercialización desde España hacia aquellos países estaba controlada por los grandes exportadores privados, quienes, en caso de necesidad, buscaban la colaboración de las cooperativas. En la campaña 1979/80 se consiguió el primer hito relevante: la firma de un contrato de aprovisionamiento con la URSS por un volumen

² Federación Española de Asociaciones de Productores y Exportadoras de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas

³ A pesar de haber sido un mal año para la exportación hortofrutícola española, en diciembre de 2009 se había inaugurado la filial de Anecoop en Moscú y, a mediados de enero de 2010, se presentaría al mercado la variedad de clementina *Clemensoon*. Ésta nueva variedad de cítrico tenía gran sabor y presencia, y sería la más precoz del mercado. Sus derechos de producción y comercialización habían sido adquiridos en exclusiva por Anecoop, tras años de pruebas en campo.

de 15.000 toneladas, que llamó fuertemente la atención del sector “*por el volumen de la operación y la juventud de la entidad*”. La vía para llegar a estos mercados fue a través de intermediarios españoles y checos que, a su vez, suministraban a los organismos estatales de compra, únicos interlocutores en aquellas economías centralizadas. En paralelo, se comenzó a operar con alguna central de compras de Alemania y en el mercado mayorista francés.

“José María Planells fue una pieza clave para conseguir entrar y consolidar esos mercados, en aquellos primeros momentos”, afirmaba Francisco Borrás.

Pronto se comenzó a ver la necesidad de diversificar la oferta. *“Comprendimos que los cítricos se defendían mejor en los mercados internacionales si iban acompañados de otros productos, como frutas no cítricas y hortalizas”,* comentaba José María Planells.

De esta forma, Anecoop comenzó a ampliar su gama de productos y a dar entrada a cooperativas de otras regiones españolas. Al mismo tiempo, inició la expansión internacional a otros países a través de filiales en el extranjero (la primera fue Anecoop-Francia, establecida en 1978 en el Mercado Internacional Saint Charles de Perpignan). Sin embargo, la alta dependencia de los países del Este se mantuvo hasta finales de la década de 1980, cuando los cambios políticos propiciaron la liberalización de los sistemas de compra y abastecimiento en aquellos países.

Planells recordaba:

“En 1989 nos ocurrió la mayor crisis de la historia. Por una serie de motivos tuvimos que romper las relaciones comerciales con nuestro principal cliente y agente en Alemania. Representaba un 30% de nuestra facturación total. Para afrontar la caída de ventas, tuvimos que reaccionar a toda prisa, potenciando las ventas en otros países y creando, como pudimos, una filial en Alemania (que más tarde compartimos con dos grupos cooperativos italianos). Este hecho nos sirvió para aprender algo muy importante: la importancia de tener estructuras propias y que ningún cliente concentrase una parte excesiva de nuestras ventas. Desde entonces, ninguno ha supuesto más del 10% de nuestra facturación. Sin embargo, la parte más dura de esta historia fue que, inmediatamente, algunas grandes cooperativas pertenecientes al Consejo Rector de Anecoop iniciaron el trabajo directo con este cliente, sin que Anecoop pudiera hacer nada.”

ANECOOP EN ENERO DE 2010

La función esencial de Anecoop era comercializar la producción de sus cooperativas asociadas, así como ofrecerles una gama de servicios financieros, técnicos y de I+D.

Joan Mir comentaba: