

## COREN<sup>1</sup>

*“Aunque crecemos en volumen, nuestros márgenes son cada vez más estrechos. Invertimos en tecnología, en nuevos productos, en desarrollar nuevos mercados,... y todo para, al final, ser menos rentables cada vez. Todas las empresas de nuestro sector están sufriendo una situación similar. Y las restricciones a la financiación, tampoco nos ayudan ¿Qué deberíamos hacer para romper estas tendencias cuanto antes?...”*

Con estas reflexiones en su mente, Manuel Gómez Franqueira –Consejero Delegado de Coren-, se disponía a salir de las oficinas del Grupo aquel viernes de febrero de 2012, tras revisar los datos del ejercicio 2011. Al salir, recordó los orígenes de la empresa y en cómo había llegado a convertirse en la cooperativa ganadera líder de España salvando muchos obstáculos. Una vez más, Coren se enfrentaba a nuevas amenazas que exigían actuar con rapidez pero, también, con cautela.

### Coren: historia

Cooperativas Orensanas, S.C.G. (Coren) tenía sus orígenes en la iniciativa de D. Eulogio Gómez-Franqueira (padre del actual Consejero Delegado), en 1959. D. Eulogio era maestro rural en Castrelo do Miño, pequeña localidad de Orense (Galicia, nordeste de España) y conocía bien las necesidades y carencias del medio rural gallego.

Manuel Gómez-Franqueira apuntaba algunas características del campo gallego de finales de los años cincuenta:

*“Era un entorno donde la pobreza estaba muy acentuada, provocada en gran parte por la deficiente estructura de la propiedad –minifundismo-, la falta de confianza entre los propios campesinos y de éstos hacia cualquier iniciativa exterior, así como una fuerte emigración, que alejaba a los jóvenes del campo y*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado: Mayo 2013

*dificultaba la renovación del medio y cualquier forma de modernización del mismo”.*

En ese contexto, D. Eulogio logró aunar las voluntades de una veintena de socios para invertir en una de las primeras granjas de engorde de pollos de Galicia. La mayoría de los miembros de este grupo eran amigos personales de D. Eulogio, maestros rurales con espíritu innovador, comprometidos con el desarrollo del campo gallego.

*“Mi padre y sus socios tuvieron que luchar contra la desconfianza de sus vecinos. Empleaban un antiguo refrán –“ave de pico no hace al amo rico”- para indicar que la cría de pollos no sería un buen negocio. Mi padre y sus socios, haciendo uso de sus ahorros y un préstamo de la Caja de Ahorros de Orense, consiguieron reunir la cantidad necesaria para invertir en aquella primera granja de engorde”.*

Los pollos, los piensos y el apoyo técnico los aportaba la empresa americana Swift (conocida en el entorno de Coren por “la Swift”) que, a su vez, compraba los pollos una vez cebados, a un precio por kilo pactado previamente, del que se descontaban los insumos consumidos y el precio del pollo. La Swift se encargaba de sacrificar y comercializar los pollos, así como de toda la logística para llevar el producto a los principales mercados de España (principalmente, Madrid y otras grandes ciudades).

En aquel momento, el consumo de carne de pollo y huevos en España era muy escaso, limitado a producto procedente de granjas familiares. Apenas había granjas intensivas de producción de pollos o huevos, principalmente a causa de una serie de problemas sanitarios y de manejo que hacían inviables las granjas con altas concentraciones de animales<sup>2</sup>.

Manuel recordaba:

*“En el primer año, mi padre y sus socios ya habían amortizado la inversión inicial. Fue un éxito que atrajo a nuevos inversionistas. Sin embargo, tras unos 5-6 años de bonanza, se produjo una sobreoferta y los precios de venta se desplomaron. Tras unas pérdidas importantes, la Swift decidió reducir los precios de compra de pollos a los granjeros.*

*Ante la pérdida de rentabilidad, mi padre y sus socios tomaron entonces una decisión arriesgada: asumir ellos mismos el ciclo de producción completo, independizándose de la Swift. Para ello, tuvieron que desarrollar muchas de las capacidades que no tenían inicialmente: hubo que invertir fuertemente en nuevos equipos e instalaciones -un matadero propio, incubadoras y almacenes-*

---

<sup>2</sup> No fue hasta mediados de 1950 cuando científicos norteamericanos anunciaron el descubrimiento de vacunas específicas, junto al desarrollo de sistemas de producción que solucionaron dichas dificultades, abriendo paso al nacimiento de la avicultura industrializada moderna.

*y estructuras comerciales. Los ahorros de los años anteriores y la confianza de la Caja Rural de Orense ayudaron a financiarlo todo...*

*Lo más difícil, sin embargo, fue atraer técnicos cualificados que liderarán técnicamente el proyecto. Pedían sueldos astronómicos para aquel momento, ¡y para Orense!...Sin embargo, mi padre logró captar a muy buenos profesionales, que fueron el germen de la actual Coren. ¿Cómo? Gracias al entusiasmo y confianza que mi padre y sus socios transmitían y a hacerles partícipes de un proyecto con unas connotaciones sociales muy fuertes. Todos ellos formaron un gran equipo”.*

En el Anexo 1 se detallan los principales hitos de la historia de Coren.

### **Coren en febrero de 2012**

En 2012 Coren era la cooperativa de segundo grado de mayor facturación de España<sup>3</sup> (910 millones de euros en 2010<sup>4</sup> y 1.005 en 2011). Con 3.600 socios y 3.400 empleados, representaba más del 40% de la Producción Final Ganadera de Galicia.

Coren realizaba el ciclo completo de la producción de pollos, ternera, cerdo y otras especies, desde la compra de las materias primas para producir los piensos, hasta la comercialización de la carne en fresco y la elaboración y comercialización de productos cárnicos y platos precocinados, pasando por la multiplicación y mejora genética, la cría y engorde de los animales, su sacrificio y despiece, y todas las actividades logísticas implicadas en el proceso.

El grupo también contaba con tiendas propias -bajo la marca Coren Grill-, asadores de pollos en los que se vendían al público pollos asados y productos elaborados de la empresa, listos para consumir. En ellos también se solía testar la respuesta de los consumidores a nuevos productos. En febrero de 2012 había 40 Coren Grill (18 en la provincia de Pontevedra, 14 en la de Orense, 4 en Lugo y 2 en Madrid) y 5 más en proceso de apertura. La mitad de ellas eran gestionadas en régimen de franquicia.

La evolución de la facturación de Coren en los últimos años se presenta en la Tabla 1. En 2011 se había logrado un incremento (principalmente debido al aumento de los precios de los piensos como resultado del encarecimiento de las materias primas). Aparte de esto, el crecimiento de las exportaciones había ayudado a lograr un ligero aumento de ventas<sup>5</sup>. No obstante, como afirmaba Emilio Rial, director general adjunto:

---

<sup>3</sup> La Corporación Alimentaria Guissona, también con orígenes cooperativos, no se considera cooperativa como tal, al haber modificado su estructura societaria a sociedad anónima en 2010.

<sup>4</sup> La facturación había crecido notablemente en la última década. En el año 2000 se facturaron 484 millones de euros, 611 en 2003 y 866 en 2006. Algunos directivos pensaban que, desde 2008, empezaba a mostrar síntomas de maduración.

<sup>5</sup> Sin contar con el efecto de los precios de los piensos, la facturación de 2011 habría sido de 940 millones de euros, algo superior a la de 2010.