

GRUPO COOPERATIVO AN: LA BÚSQUEDA DE DIMENSIÓN Y VALOR EN EL SECTOR AGRARIO¹

Aquel jueves de primeros de marzo de 2015, Jesús Sarasa, Director General del Grupo AN, terminaba de revisar la nota de prensa, que iba a ser remitida a los medios de comunicación, informando del inicio del proceso de integración en el Grupo AN de la cooperativa almeriense Unica Group². Mientras se hacía efectiva la integración (que se esperaba fuese en un plazo máximo de cuatro o cinco meses), la dirección del Grupo debía definir y desarrollar las sinergias que dicha integración aportaría a esta entidad.

Mientras revisaba la nota, Jesús reflexionaba sobre la próxima reunión del Consejo Rector del Grupo AN, que se celebraría en dos semanas con el objetivo de abordar la integración y, muy especialmente, definir las grandes líneas de actuación del Grupo para los próximos 3 años. Como era habitual en las reuniones más importantes del Consejo, el Director General debía presentar sus recomendaciones de actuación, considerando la multitud de factores y criterios que intervenían en esta cuestión.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Aurelio Orrillo Lara y D^a Elena Eransus Soba, ambos de Garrigues Abogados SLP, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2015, 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.

² Unica Group se había creado en 2010 para comercializar la producción hortofrutícola de sus cooperativas socias (siete, en 2015, de las provincias de Almería, Granada y Murcia). Comercializaba una línea de productos ecológicos y un producto elaborado (gazpacho). En 2015 contaba con siete almacenes especializados, más de 2.800 empleados y 1.750 agricultores que cultivaban 2.000 has. de invernaderos y 700 de cultivos al aire libre. Su facturación superó en 2014 los 235 millones de euros (215 en venta de productos y 20 en servicios), situándose a la cabeza del ranking de empresas españolas exportadoras de hortalizas (Alimarket, enero 2015).

VISIÓN GENERAL DEL GRUPO AN

Con una facturación de 684 millones de euros en el ejercicio 2013-14, el Grupo AN era la segunda cooperativa agroalimentaria de España en facturación (tras la gallega Coren). Era también la mayor cooperativa cerealista española (con más de 1,2 millones de toneladas de cereal comercializadas), el cuarto operador avícola del país (sacrificando y procesando más de 150.000 pollos diarios) y el principal productor de espárragos de Navarra, alcachofas de Tudela o piquillos de Lodosa (denominaciones de origen de gran reconocimiento nacional y mundial). También procesaba y comercializaba ganado porcino (800 cerdos diarios).

El Grupo contaba con una serie de industrias agroalimentarias de elaboración y transformación dotadas de la tecnología más reciente, que le permitían ofrecer al mercado productos refrigerados, en conserva, y de 4ª y 5ª gama controlados desde el origen, bajo las marcas Coc&Coc, Dantza, Dimmidisi y marcas privadas de clientes³.

Constituido como cooperativa de segundo grado, el Grupo estaba integrado por 145 cooperativas de las comunidades de Navarra, Aragón, Castilla y León, Castilla-La Mancha, La Rioja y País Vasco, que aglutinaban a más de 30.800 agricultores y ganaderos, a quienes, además de la transformación y comercialización de sus producciones, se les ofrecían suministros y servicios diversos a precios y condiciones muy ventajosas, como carburantes, incubadora de huevos, seguros, piensos, repuestos, fertilizantes, semillas y fitosanitarios. Con la integración de Unica Group, el Grupo AN ampliaría su presencia geográfica al Sur y Levante de la Península Ibérica.

Los orígenes del Grupo AN se remontaban al año 1910, con la creación de la Federación Católico-Social de Navarra por parte de un grupo de cooperativas de diferentes localidades de Navarra. Su finalidad era aprovechar las economías de escala para la compra de fertilizantes y evitar los créditos que asfixiaban a los agricultores y las cooperativas de aquella época. En el año 1979, tras varias reestructuraciones, se constituyó como cooperativa de segundo grado con el nombre de Agropecuaria Navarra (ver Anexo 1).

Desde sus orígenes, el Grupo AN había sido fiel a sus principios fundacionales, que se habían mantenido en su mayoría inalterados a lo largo de los años (Anexo 1). Con el tiempo, la cooperativa había alcanzado una dimensión notable, especialmente en las últimas tres décadas, gracias a sus constantes esfuerzos inversores en industrias propias, la toma de participación en otras sociedades y la integración de otras cooperativas de

³ La proporción de marcas de distribuidor elaboradas por el Grupo AN variaba según la línea de negocio. En productos avícolas suponía alrededor del 60% de la facturación; en conservas vegetales, alrededor del 75%, y en productos de 4ª y 5ª gama, un 60%.

Navarra y otras comunidades autónomas. De hecho, y con la finalidad de abandonar la connotación geográfica circunscrita a Navarra, en el año 1994 la cooperativa pasó a denominarse AN (nombre propuesto para ser vinculado a “alimentación natural”).

Durante esos años 90 se desarrolló un importante esfuerzo inversor para procesar parte de los productos de los socios en industrias propias de AN o participadas por ella, para captar más valor en la cadena alimentaria. Con la integración de estas industrias, en el año 2000 se creó el Grupo AN.

El Grupo cerró el ejercicio 2013-14 con una facturación de 684 millones de euros, con un *cash-flow* de 13 millones de euros y 84 millones de euros en recursos propios. Ese año generó más de 1.300 empleos directos, unos 800 en las cooperativas asociadas y más de 20.000 autónomos en la actividad agraria. El fondo de maniobra del Grupo había pasado de los 370.000 euros de 2009 a los más de 22 millones al cierre del ejercicio 2013-14.

En la Tabla 1 se presenta el desglose de los ingresos del Grupo según sus diferentes líneas de negocio y en los Anexos 2 y 3, diferentes indicadores de su evolución⁴.

Tabla 1: Volumen de negocio por líneas de actividad (millones €), 2013-14

	Productos (comercialización de producciones de los socios)				Servicios y suministros (comercialización a socios y terceros de diversos productos y servicios)								Estructura (ingresos derivados de diversas actividades de los servicios centrales)
	Cereales y granos	Avícola	Frutas y hortalizas	Porcino	Carburantes	Fertilizantes	Piensos⁵	Fitosanitarios	Semillas	Repuestos	Seguros	Incubadora	
Millones de euros	181,4	158,4	101,2 ⁶	14,5	104,3	41,1	19,4	18,2	8,5	5,7	3	1,5	27,3
% sobre total línea	39,8%	34,8%	22,2%	3,2%	51,8%	20,4%	9,6%	9,0%	4,2%	2,8%	1,5%	0,7%	100%
Total línea	455,5				201,7⁵								27,3

⁴ En el Apéndice I se ofrece también una amplia entrevista de los autores de este caso con Fernando Beroiz, donde detalla la evolución histórica del Grupo y sus líneas de negocio. En el Apéndice II se presentan diferentes hitos de integración y alianzas en los que el Grupo AN ha participado o impulsado a lo largo de su historia.

⁵ La facturación total del negocio de piensos de AN (Piensos Caceco) fue de 64 millones de euros, si bien se descuentan en las cifras de la Tabla 1 las ventas internas (por valor de 44,6 millones de euros) realizadas a las empresas cárnicas del grupo. Al pertenecer éstas al Grupo AN, se consolidan en el balance.

⁶ Aproximadamente, un 90% de los ingresos de la sección de frutas y hortalizas correspondió en el ejercicio 2013-14 a conservas y cuarta gama, y el 10% restante a frescos.