

COVAP: LA CONTINUIDAD DE LA PRODUCCIONES GANADERAS¹

“La continuidad de una empresa depende de su capacidad para innovar y anticiparse a las demandas del mercado”.

Warren Buffett²

Un lunes de febrero de 2024 Ricardo Delgado, presidente de COVAP³ y Antonio Carmona, su director general, acababan de terminar una reunión con Emilio de León, director del recién creado departamento de Producciones Ganaderas.

Empezaban un largo camino por recorrer en busca de la continuidad de la cooperativa, y de algo mucho más importante: las ganaderías de sus socios. Sabían que suponía un gran reto, pero también la oportunidad de construir juntos un futuro mejor.

El sector primario estaba viviendo años turbulentos. Aunque la situación se estaba moderando, los ejercicios anteriores se habían caracterizado por un enorme incremento del coste de la energía y las materias primas para la alimentación animal. En paralelo, la regulación, europea y nacional, incrementaba la presión para el ganadero, sobre todo en lo referido a temas medioambientales y de bienestar animal, lo que provocaba mayores exigencias operacionales y una burocracia que se hacía insostenible. En el Apéndice 1 se puede consultar una breve radiografía que ilustra esta situación de la cadena agroalimentaria española.

El reto era mayúsculo, el oficio ganadero se estaba tornando cada vez menos atractivo. El paradigma era fomentar el relevo generacional, pero en COVAP pensaban que había que explorar también otras opciones. Todo estaba por escribir y debían tener la mente muy abierta a nuevas ideas y conceptos que quizás años atrás no se hubiesen planteado jamás. Con la idea de aprender de otros, los tres habían regresado de viaje, cada uno en un destino diferente: Ricardo había visitado México; Antonio Nueva Zelanda, y Emilio el norte de España.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © julio 2024, Fundación San Telmo. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Warren Buffett es un reconocido inversor, empresario y filántropo estadounidense, nacido en 1930. Es reconocido como uno de los inversores más exitosos y respetados del mundo. Es famoso por su enfoque de inversión a largo plazo en empresas sólidas y bien gestionadas.

³ <https://youtu.be/oUkht8G6IUE>.

Habían comprobado que los ganaderos se centraban en el presente, en lidiar con la cada vez más exigente regulación medioambiental, la escalada de los costes, la dificultad por encontrar mano de obra y la degradada imagen del sector ganadero. Pero en la cooperativa tenían una visión más estratégica y de largo plazo.

COVAP

La cooperativa fue fundada en 1959 en Pozoblanco (Córdoba) por un grupo de ganaderos que, años antes, ya se había asociado para comercializar en común sus corderos, mejorando los precios, y para comprar conjuntamente materias primas para la alimentación de sus ganaderías, reduciendo con ello los costes. En el Apéndice 2 puede encontrarse una breve reseña histórica.

En 2024 las ganaderías integradas en la cooperativa eran más de 1.700, distribuidas por sectores: vacuno, ovino y caprino de leche, así como vacuno y ovino de carne, y porcino ibérico. En la parte industrial, contaban con un centro de producción de lácteos con las tecnologías más avanzadas de Europa, capaz de procesar 450 millones de litros al año; un centro de elaboración de productos ibéricos curados, con capacidad para 800.000 piezas —lo cual les permitía acaparar el 10% de la producción nacional de bellota— y un centro de transformación cárnica, que era también uno de los más modernos de Europa. Finalmente, contaban con varias fábricas de alimentación animal, lo que permitía dar de comer a más de 300.000 animales anualmente. Cada uno de esos recursos productivos contaba con todas las certificaciones relevantes para garantizar la trazabilidad y calidad de los productos.

Para COVAP era fundamental que la alimentación del ganado de los socios estuviese controlada, para asegurar la trazabilidad y la calidad. Así, los socios debían comprarla a la cooperativa. Para ese suministro, se trabajaba con numerosos agricultores, principalmente en Andalucía, Castilla la Mancha y Extremadura, que cultivaban lo que les indicaban desde COVAP.

Se trataba de variedades que habían desarrollado desde la cooperativa, adaptadas a las características de la tierra y la climatología, y que respondían perfectamente a las necesidades nutricionales de las ganaderías. Esos agricultores no eran socios de la cooperativa, sino proveedores con acuerdos a largo plazo y condiciones económicas atractivas, con los cuales se mantenía una relación continuada, aunque no tan estrecha como la de los socios.

En 2022⁴ la facturación consolidada del grupo COVAP se elevó hasta los 905 millones de euros (31 % más que en 2021), mientras que la de la matriz⁵ alcanzó unas ventas de 670 millones (+27%). Las exportaciones crecieron un 16%, especialmente en EE. UU. con los productos ibéricos.

⁴ A la fecha del cierre de la presente versión el caso, todavía no eran oficiales los resultados de 2023.

⁵ Ver cifras económicas y estructura societaria en el Anexo 1.

El volumen total de producción alcanzó 1.370 millones de kilos (+4%). COVAP gestionaba casi el 85% de la leche producida en Andalucía, una zona donde no se daban condiciones especialmente buenas para la producción láctea.

El grupo realizó ese año inversiones por valor de 27,5 millones de euros, orientadas fundamentalmente a la mejora de los procesos productivos, la defensa del medio ambiente y la experiencia del consumidor.

Su modelo de economía circular había experimentado progresos considerables con la incorporación de una planta de energía solar fotovoltaica, que estaba previsto complementar con otras de biogás y de biomasa, para conseguir, a partir de 2024, que más del 80% de la energía proviniese de fuentes renovables. Además, se había implantado un sistema de potabilización y reaprovechamiento del agua para los distintos procesos industriales, consiguiendo además importantes ahorros.

La compañía había seguido desarrollando el programa Planet of Plenty, para medir y reducir la huella de carbono en 900 ganaderías de distintas especies. Destacaba también la conquista del sello “Zero a Vertedero”, que garantizaba que más del 95% de la totalidad de los residuos generados en la industria eran reciclados o revalorizados.

Para aportar valor al consumidor, COVAP había inaugurado D´Tapas, un nuevo concepto de restauración donde el cliente podía degustar los productos ibéricos curados, las carnes frescas de la dehesa y la gama de lácteos.

También se habían incorporado nuevos productos al porfolio: en lácteos, la gama A2, leche con proteína de alta digestibilidad, y los batidos *Smilke Protein*, listos para tomar en cualquier momento del día; y en cárnicos, la nueva “Selección de Carnes de Montanera”, además de los productos de quinta gama “Asados Navideños”, para consumir en momentos especiales.

En materia de innovación, junto al Campus Innovaction⁶, que había cumplido su cuarta edición, cabía destacar el programa GEN_⁷ de innovación abierta, enfocado a que *startups* pudiesen aportar soluciones de futuro para la ganadería, la industria y el consumidor.

En 2023, el grupo COVAP (incluidas sus filiales) se había convertido en un referente nacional e internacional. Contaba con más de 2.500 socios activos, recogiendo 800 millones de litros de leche y empleaba a más de 1.200 personas. Se esperaba una facturación de más de 1.000 millones de euros y unos resultados de más de 20 millones.

⁶ El Campus Innovaction COVAP era una iniciativa en la que la capacidad para innovar y el aprendizaje eran los pilares principales de esta experiencia. Este Campus se enfocaba principalmente en mostrar a los jóvenes talentos las herramientas y tendencias para innovar en la industria agroalimentaria.

⁷ GEN_ era el Programa de Innovación Abierta de COVAP, una fórmula para que las Startups formen parte de un ecosistema que les impulse a crecer junto a la cooperativa.