

## **ANECOOP 2014-2018<sup>1</sup>**

*“Uno de nuestros objetivos prioritarios es garantizar el futuro de nuestros socios productores, fomentando proyectos que permitan a nuestras cooperativas agrícolas continuar siendo motores de desarrollo en las zonas de producción”.*

Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Anecoop, 2012-13

Aquella tarde de febrero de 2014, Joan Mir, director general de Anecoop, recordaba la conversación que acababa de mantener con Francisco Borrás, subdirector general. Habían dedicado aquella tarde de febrero de 2014 –y muchas horas desde el pasado mes de junio- a concretar las medidas a poner en marcha para alcanzar los ambiciosos objetivos del Plan de Integración que el equipo directivo había esbozado para los próximos 4 años. A pesar de los excelentes resultados alcanzados en el ejercicio 2012-13, ambos –como todo su equipo- eran conscientes de que los retos del entorno, tanto para Anecoop como para todo el sector agrícola y hortofrutícola español, no eran fáciles. Deberían decidir cuanto antes las acciones más adecuadas y comenzar a acometerlas pronto. En una semana debían presentar sus conclusiones al Consejo Rector.

### **ANECOOP**

Anecoop era una cooperativa de segundo grado<sup>2</sup>, integrada por 76 cooperativas (que, en conjunto, agrupaban a más de 50.000 agricultores) y el mayor operador del sector hortofrutícola español en términos de facturación y uno de los líderes europeos. Desde hacía años ocupaba el primer puesto en el ranking mundial de exportadores de cítricos y el segundo como comercializador de este producto, tras la estadounidense Sunkist. Asimismo, era el primer exportador europeo de sandías y kakis. Su volumen de

---

<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, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Fatima Segura Alcaide, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2014, 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.

<sup>2</sup> Una cooperativa de segundo grado es una cooperativa cuyos socios son otras cooperativas. En 2002 los Estatutos Sociales de Anecoop se habían cambiado para permitir la entrada como socios a otras figuras, como sociedades anónimas, limitadas e incluso personas físicas. No obstante, en febrero de 2014 no había aún ningún socio con este nuevo perfil.

facturación en el ejercicio 2012-13 se había acercado a los 600 millones de euros (720.000 toneladas de productos hortofrutícolas y 18.000 hectolitros de vinos), contaba con 250 empleados fijos y exportaba a más de 60 países.

A pesar de la crisis que venía azotando 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 empresas. En la campaña 2012-13, el volumen comercializado había aumentado un 9% respecto al ejercicio anterior y un 17% en valor. El sector exportador español en conjunto había crecido respecto al ejercicio anterior un 7% en volumen y un 11% en valor del valor (ver Apéndice I).

Aunque la dirección de Anecoop se mostraba satisfecha por los resultados globales alcanzados en las últimas campañas, no lograba ocultar su preocupación en relación a varias cuestiones, principalmente, la continua pérdida de rentabilidad de las cooperativas socias y sus agricultores, con el consiguiente abandono de tierras. Pero también había nuevos retos que el diagnóstico realizado para elaborar el Plan de Integración 2014-2018 había hecho patentes.

## 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 anarquía reinante en el sector citrícola de aquella época. Sin embargo, no era un buen momento. Los agricultores eran muy reacios a integrarse para crear estructuras de segundo grado, y ni los agricultores ni las cooperativas querían perder protagonismo ni control.

*“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 1975 hasta 2010<sup>3</sup>.

En la campaña 1979/80 se consiguió el primer hito relevante: la firma de un contrato de aprovisionamiento con la Unión Soviética 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.

---

<sup>3</sup> En febrero de 2014 era Presidente de la Fundación Anecoop.

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 Perpiñán<sup>4</sup>). 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, un agente alemán. Representaba un 30% de nuestra facturación total. Este hecho nos sirvió para darnos cuenta de dos cuestiones que, más tarde, han sido claves para nuestro negocio: la importancia de tener estructuras propias y de 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 febrero de 2014**

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. La definición de la Misión, la Visión y Valores de Anecoop se presentan en el Anexo 1.

Aunque Anecoop seguía manteniendo una gran presencia en el ámbito de la Comunidad Valenciana, con el tiempo había ido incorporando cooperativas de otras regiones españolas (Tabla 1), formando así la mayor red de producción de España<sup>5</sup>, con un calendario de producción y comercialización muy amplio. Anecoop no producía en otros países y sólo alguna de sus filiales comercializaba producto cultivado en el país de destino o en terceros países, en un porcentaje que no alcanzaba el 10% de su volumen de ventas<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> El Mercado Internacional Saint Charles, situado en Perpiñán (sur de Francia), es una plataforma logística que canaliza gran parte de la comercialización hortofrutícola destinada al mercado europeo. Fue creada en los años 1960 por un grupo de importadores franceses de frutas y verduras.

<sup>5</sup> Fuente: Agroinformación, 16/3/2010.

<sup>6</sup> Según indicaban algunos responsables de Anecoop, en las cooperativas asociadas, muchos de sus socios y gerentes consideraban *tabú* cualquier opción para producir o abastecerse en otros países, especialmente Marruecos.