

ÚNICA GROUP: CÓMO DIFERENCIARSE Y CREAR VALOR EN UN ENTORNO MÁS COMPLEJO¹

A mediados de enero de 2019 Enrique de los Ríos, director general de Única Group, preparaba la próxima reunión del consejo rector. Desde su fundación como cooperativa de segundo grado² hacía diez años, el crecimiento en ventas había sido muy notable — superior a la media del conjunto de las empresas y cooperativas hortofrutícolas españolas— y 2018 no se había quedado atrás.

No obstante, a pesar de estos logros, tanto Enrique como los miembros del consejo rector eran conscientes de que para garantizar la permanencia futura de la cooperativa en un sector tan competitivo y exigente, debían conseguir consolidar su posición en el mercado haciendo que Única llegara a hacerse verdaderamente imprescindible, tanto para los clientes como para las cooperativas asociadas y sus agricultores.

Tanto Enrique como su equipo pensaban que la cooperativa debía apostar decididamente por subirse cuanto antes al carro de las nuevas tendencias, marcadas por la sostenibilidad, la salud y la transformación digital. Sin embargo, la heterogeneidad de los sistemas y modelos de trabajo de las trece cooperativas asociadas, y la orientación a corto plazo de parte de los agricultores —muchos de ellos con una escasa dimensión y rentabilidades exiguas, debidas a las fuertes presiones sobre los precios de venta y la subida de los costes de producción— complicaban el proceso de cambio. Por todo ello, surgían grandes cuestiones que resolver: “¿Qué deberíamos hacer y por dónde deberíamos empezar?”

ÚNICA GROUP

Única Group se había fundado en 2009 integrando seis cooperativas de la provincia de Almería (sudeste de España) con el principal objetivo de concentrar la oferta, aumentar la competitividad y las economías de escala, mejorando así la propuesta de valor ofrecida

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2019, San Telmo Business School. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 Los miembros de una cooperativa de segundo grado son cooperativas, no agricultores.

a los mercados y la rentabilidad de los agricultores asociados a dichas cooperativas. La misión de la entidad se concretaba en: *“Alcanzar la sostenibilidad económica para los socios agricultores, manteniendo un compromiso con la calidad y el servicio a sus clientes, así como el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores”*³.

La provincia de Almería concentraba la mayor zona productiva del mundo de productos hortícolas. Llegaba a cubrir, según el producto, entre el 50% y el 90% de las necesidades de consumo de Europa durante aproximadamente 6 meses al año⁴.

El modelo cooperativo estaba muy presente en la zona, agrupando más del 60% de la capacidad productiva. Sobre el modelo cooperativo Enrique comentaba:

“Una cooperativa difiere de otros modelos empresariales en los que el dueño es el inversor y espera un retorno de su inversión. En el modelo cooperativo, el agricultor es proveedor, usuario de los servicios de la cooperativa y dueño de ésta, por lo que —además— ejerce un control sobre la entidad. Estos condicionantes hacen que el modelo cooperativo tenga una estructura y un funcionamiento interno diferenciados que condiciona la toma de decisiones, así como los tiempos de respuesta. No obstante, en el ‘interfaz’ con el mercado una cooperativa ha de ser tan competitiva como cualquier empresa ya que el consumidor final no es consciente ni valora si el producto proviene de una empresa o de una cooperativa”.

En sus orígenes el proyecto de Única se presentó a 18 cooperativas de la zona, pero tan sólo fueron seis las que decidieron dar el paso, a pesar de la insistencia de la administración pública y de los expertos en el sector cooperativo que alertaban de la necesidad que tenía éste de ganar dimensión.

Única consiguió constituirse tras varios intentos fallidos de integración entre cooperativas de la provincia de Almería. Varios de los presidentes constituyentes de Única habían participado en estos procesos, *“aprendiendo de lo que se debía y no se debía hacer”*, según Enrique:

“Para diseñar lo que sería el funcionamiento futuro de Única estudiamos modelos nacionales e internacionales, con sus pros y contras; tratamos de recoger lo mejor de cada experiencia y evitar lo peor para construir un nuevo modelo de integración eficaz. Para ello, tuvimos que contar también con la especial ‘agropsicología’⁵ que se genera entre los agricultores y en el seno de una cooperativa”.

Las cooperativas fundadoras se integraron plenamente: cada cooperativa debía aportar la totalidad de su producción; se creó un único departamento comercial que

³ https://www.youtube.com/watch?v=a3zevx_UG_M

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=-BGlqcqzOOo&feature=youtu.be>

⁵ Enrique de los Ríos solía usar este término para hacer referencia a las dinámicas sociales y formas de pensar y decidir que se solían dar en el ámbito de las cooperativas agrícolas.

centralizaba la venta de la producción de todas las cooperativas, integrando a los equipos comerciales de todas ellas; los gerentes —aunque siguieron desempeñando las funciones de atención a los socios en sus respectivas cooperativas— pasaron a realizar también funciones directivas dentro del organigrama de Única Group como responsables de diferentes áreas clave. A su vez, se decidió especializar las instalaciones de cada cooperativa en la categoría de productos en las que cada una de ellas fuera más eficiente, para evitar solapes e ineficiencias innecesarios. De esta forma, cada cooperativa actuaba como líder de la categoría de producto en la que estaba especializada, ejerciendo como coordinadora de la misma. Esto creó sinergias, al beneficiarse todas las cooperativas asociadas del *know-how* productivo y comercial que reunían y ayudó a articular además la estructura interna de Única⁶.

Los socios fundadores solicitaron a Enrique de los Ríos, que había actuado como consultor externo en el proceso de constitución, que ocupase la dirección general desde la constitución de la nueva entidad.

En 2016 Única Group se asoció al Grupo AN⁷ convirtiéndose en la primera cooperativa de España en alcanzar una facturación superior a los 1.000 millones de euros (ver declaraciones al respecto del entonces presidente de Única en el enlace <https://www.youtube.com/watch?v=YFHxMJhDev4>).

En esta integración Única Group actuaba como unidad comercial de productos frescos, mientras que AN se encargaba de los productos destinados a industria. Según coincidían los directivos de Única y de AN: *“Con esta asociación avanzamos notablemente en sinergias y eficiencias”*.

En los últimos años Única había realizado importantes esfuerzos para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados, incorporando decididamente la transformación digital en su estrategia. Estas iniciativas hicieron que en 2017 el conjunto de las cooperativas de España escogiera a Unica Group como mejor cooperativa del año. En enero de 2019, Única estaba integrada por 13 cooperativas de las provincias de Almería, Granada, Murcia y Cádiz, con más de 1.800 socios, un total de 2.600 trabajadores en almacenes y oficinas, más de 8.000 trabajadores en campo y 12 almacenes especializados por productos.

La facturación de Única en 2017-18 superó los 320 millones de euros y la prevista para la campaña 2018-19 era de 375 (la mitad de este crecimiento, por adhesión de nuevas cooperativas y el otro 50%, por crecimiento orgánico). Más del 83% de la facturación procedía de mercados internacionales —principalmente, Alemania, Reino Unido,

⁶ Los enlaces <http://unicagroup.es/mucho-que-ganar/> y <https://www.youtube.com/watch?v=Ee4g9oXrE9Y> describen con mayor detalle la propuesta de Única.

⁷ Cooperativa Alimentaria Grupo AN era una de las cooperativas agroalimentarias más antiguas e importantes de España en los mercados de cereal, frutas y verduras, avícola, porcino, aceite, vino, piensos, suministros agrícolas, carburantes, ferretería y seguros. Para mayor información, consultar Villafuerte, A. et al: GRUPO COOPERATIVO AN: LA BÚSQUEDA DE DIMENSIÓN Y VALOR EN EL SECTOR AGRARIO, MI-139. Instituto Internacional San Telmo, agosto 2015.