



TAMAÑO Y COMPETITIVIDAD

CASOS DESTACADOS DE COOPERATIVAS

AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS

Narciso Arcas Lario^a y Miguel Hernández Espallardo^b

^aUniversidad Politécnica de Cartagena y ^bUniversidad de Murcia

Resumen

El tamaño de las cooperativas agroalimentarias, lejos de ser un fin en sí mismo, es un medio para que estas consigan sus objetivos. En el entorno en el que estas cooperativas desempeñan su actividad en la actualidad, caracterizado por la globalización de los mercados y la concentración de sus clientes y proveedores, la dimensión puede no ser suficiente, pero es absolutamente necesaria. En este artículo se repasan algunos de los casos más destacados de cooperativas agroalimentarias españolas que han alcanzado una dimensión importante, avalando las ventajas del tamaño para mejorar su competitividad. En la selección de los casos se ha buscado una representación de las cooperativas en cuanto a su ubicación geográfica, sector de actividad y, sobre todo, la fórmula de crecimiento adoptada.

Abstract

The size of agri-food cooperatives, far from being an end in itself, is a means for them to achieve their objectives. In the setting in which these cooperatives currently perform their activity, characterised by market globalisation and the concentration of their customers and suppliers, size might not be enough, but it is absolutely necessary. This article explores some of key cases of Spanish agri-food cooperatives that have reached a significant size, endorsing the advantages of size for improving competitiveness. When selecting the cases explored, we have sought a representation of the cooperatives in terms of geographical location, sector of activity and, above all, the growth formula adopted.

1. Introducción

¿A qué se debe que determinadas cooperativas agroalimentarias destaquen, tengan más éxito, ejerzan un liderazgo o sean más competitivas que otras? Son muchos y diversos los factores (tecnológicos, recursos, capacidades, conocimiento, etc.) que ayudan a explicar el mejor comportamiento de las organizaciones, encontrándose con bastante frecuencia, detrás de todos ellos, el tamaño adecuado de las mismas. De esta forma, si bien la dimensión puede que no sea suficiente para garantizar la competitividad y el éxito de las cooperativas agroalimentarias, cada vez parece ser más necesaria.

De aquí el consenso suscitado tanto en el ámbito empresarial (Plan Estratégico del Coope-

rativismo Agroalimentario Español, realizado por Cooperativas Agro-alimentarias), como en el de la Administración (Proyecto de Ley de fomento de la integración cooperativa y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario) y en el académico, sobre la necesidad que tienen las cooperativas agroalimentarias de incrementar su tamaño para beneficiarse de sus ventajas y mejorar su competitividad. Por ello, no es extraño que los casos más destacados del cooperativismo agroalimentario español coincidan con cooperativas que, a través de diferentes vías, han alcanzado una dimensión importante, aunque todavía alejada de la que presentan las principales cooperativas agroalimentarias europeas.

En este trabajo se presentan algunos casos significativos de crecimiento en cooperativas

agroalimentarias españolas. Al objeto de contextualizarlos, en el siguiente apartado se va a realizar una breve reflexión sobre las ventajas del tamaño para las cooperativas, y las fórmulas de crecimiento que tienen a su alcance para conseguirlo. Los casos seleccionados buscan una representación de las cooperativas en cuanto a la fórmula de crecimiento adoptada, pero también geográfica y sectorial. Revelan las múltiples ventajas del tamaño para mejorar la competitividad en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, así como la bondad de las diferentes fórmulas de crecimiento y la importancia de implementarlas correctamente.

2. Formas de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias¹

En la literatura aparecen continuas referencias que ponen de manifiesto las ventajas del tamaño de las empresas y, en particular, de las cooperativas agroalimentarias. Entre ellas figuran: a) mayor eficiencia en todos los procesos, derivada de las economías de escala; b) capacidad para diferenciar los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar, generar mayor valor para los clientes y crear una imagen de marca; c) concentrar la oferta y acceder a los canales de distribución; d) mejores condiciones en los intercambios, por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes; e) acceso a los mercados exteriores; y f) reducción del riesgo por la mayor capacidad para diversificar productos y mercados.

Para alcanzar el tamaño adecuado, las cooperativas agroalimentarias pueden optar entre el crecimiento interno y el externo (Tabla 1). El primero lo realizan las cooperativas de forma natural y endógena, a partir de las competencias y recursos propios, reinvertiendo los beneficios que obtienen en plantas industriales, bienes de equipo, instalaciones, etc., obteniendo como

resultado un incremento de su capacidad productiva. Por el contrario el externo supera los límites de la empresa y se produce a partir de las competencias y recursos de otras organizaciones, mediante fórmulas que conllevan diferente grado de compromiso y vinculación patrimonial. Estas fórmulas van desde la fusión o la adquisición, que suponen el mayor grado de compromiso y vinculación, hasta la cooperación, que conlleva el menor grado, pasando por la participación o control de otras empresas.

Otras diferencias importantes entre el crecimiento interno y el externo tienen que ver con el factor tiempo, con la existencia o no de colaboración con otras empresas, y con la cuantía de los recursos financieros necesarios para implantarlos. En este sentido, mientras el crecimiento interno se caracteriza por producirse de forma gradual, sin colaboración empresarial, y con elevada financiación, el externo se consigue de manera irregular y esporádica, con presencia de colaboración entre empresas y menores recursos financieros. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, cada vez más, las cooperativas agroalimentarias españolas, al igual que sus homólogas europeas, abordan el crecimiento empresarial no a partir de una de las modalidades expuestas, sino de una combinación de ellas, aunque una sea la predominante.

2.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno es la opción más «natural» de para incrementar su tamaño las organizaciones, siendo aconsejable cuando la empresa: a) dispone del tiempo preciso para pasar de la situación de partida a la situación futura deseada; b) cuenta con los recursos económicos para acometer las inversiones necesarias; c) no cuenta con la suficiente capacidad económica para optar por la adquisición de otras empresa; y d) dispone de todas o casi todas las habilidades que precisa para competir con eficiencia.

¹ Basado en Arcas *et al.* (2013a).

Tabla 1. Principales fórmulas de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias

Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de nuevos socios • Reservas 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el negocio actual (mismos productos y mercados) • Desarrollo de nuevos productos • Desarrollo de nuevos mercados • Desarrollo de nuevos productos y mercados
Externo (concentración)	Sin vinculación patrimonial (cooperación)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa de segundo grado • Grupo cooperativo • Otras formas de colaboración
	Con vinculación patrimonial (integración)	<ul style="list-style-type: none"> • Fusión pura • Fusión por absorción

Fuente: Arcas *et al.* (2013).

En las cooperativas agroalimentarias el crecimiento interno se ha visto tradicionalmente limitado debido a determinadas peculiaridades, vinculadas a los principios cooperativos que inspiran su funcionamiento y su correspondiente plasmación legal (adhesión voluntaria, gestión democrática, limitaciones a remuneración y transferencia del capital, y mutualismo) que, sobre todo, dificultan el acceso a los recursos financieros necesarios para abordarlo.

A pesar de estos obstáculos al crecimiento interno, este ha sido la vía seguida por muchas cooperativas españolas que en la actualidad presentan una mayor dimensión. Entre ellas, son frecuentes las que operan en el sector cárnico, como son los casos de COVAP, COVADU, Camp d'Ivars d'Urgell o Copiso Soria, encontrando también algunas en los sectores hortofrutícola (CASI) o azucarero (ACOR).

2.2. Crecimiento externo sin vinculación patrimonial: cooperación

Dentro del crecimiento externo, la cooperación se manifiesta como una de las estrategias más apropiadas porque permite a las empresas

pequeñas mantener su independencia, y sin perder las ventajas de la reducida dimensión (flexibilidad, talante participativo, etc.) también pueden acceder a las del incremento del tamaño. Además, las cooperativas cuentan con una especial predisposición para su práctica en la medida en que es interiorizada a través del principio cooperativo de la *intercooperación cooperativa*.

La cooperativa de segundo grado ha sido la fórmula de concentración que más han utilizado las cooperativas agrarias españolas, estando presente en diversos sectores como el cárnico (Coren, Arento y Arco Iris), el hortofrutícola (Anecoop y Actel), y el de la aceituna y el aceite (Hojiblanca y Agrosevilla Aceitunas). Asimismo, se encuentran algunas que operan en diferentes sectores (Agropecuaria de Navarra y ACOSEX). Las razones de este desarrollo tienen que ver con el hecho de ser históricamente la primera de las fórmulas previstas por el legislador para fomentar el crecimiento, así como el conocimiento que de sus normas de funcionamiento tienen las cooperativas toda vez que coinciden con las de éstas. A ello se une el menor nivel de compromiso que conlleva, con relación a fórmulas como la fusión, y el que las cooperativas participantes conservan su independencia.

2.3. Crecimiento externo con vinculación patrimonial: fusión

La fusión es un proceso de concentración por el que dos o más sociedades se disuelven para integrarse con sus patrimonios y socios en una nueva sociedad que se constituye al efecto. Por ello, es la fórmula de concentración en la que se produce la vinculación societaria en su grado máximo.

Las fusiones se han considerado esenciales a la hora de garantizar la viabilidad de algunas cooperativas, en especial las que se encuentran por debajo de la dimensión óptima en su sector de actividad. Pero los procesos de fusión no están exentos de dificultades, muchas de ellas derivadas del individualismo y del temor a la pérdida de protagonismo, influencia, puesto de trabajo o promoción de las personas (gerentes, miembros del consejo rector, etc.) a las que afecta la fusión. Además, para su éxito es importante que la fusión vaya acompañada de una adecuada reestructuración de los recursos de las cooperativas implicadas (humanos, materiales, etc.), alejándose de una mera suma de empresas.

Si bien la fusión ha sido menos utilizada que otras vías de crecimiento por las cooperativas agroalimentarias españolas, debido a las dificultades expuestas, sin embargo encontramos algunas que han alcanzado una mayor dimensión a través de esta fórmula. Tal es el caso de Agroiris y Murgiverde, que operan en el sector hortofrutícola, o Alimer que, además, lo hace en el ganadero y el lácteo.

3. Casos de crecimiento interno

3.1. COVAP²

Una historia de crecimiento y captura de valor en la cadena cárnica

Con sede social en Pozoblanco (Córdoba), una plantilla de 557 trabajadores y unas ventas de 322 millones de euros (M€) en 2011, la Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP) es la cooperativa agroalimentaria de primer grado más grande de España por volumen de facturación. Su constitución tuvo lugar hace más de 50 años, en 1959, por 22 ganaderos liderados por su fundador, Ricardo Delgado Vizcaíno, presidente desde su creación hasta su fallecimiento en 1994. Su visión, alejada de localismos, ha permitido a la cooperativa experimentar un crecimiento continuo mediante la incorporación de ganaderos de las comarcas del Guadiato (Córdoba), Valle de la Serena (Badajoz), Valle de Alcuñía (Ciudad Real) y Andévalo (Huelva), integrando en la actualidad a 15.045 socios.

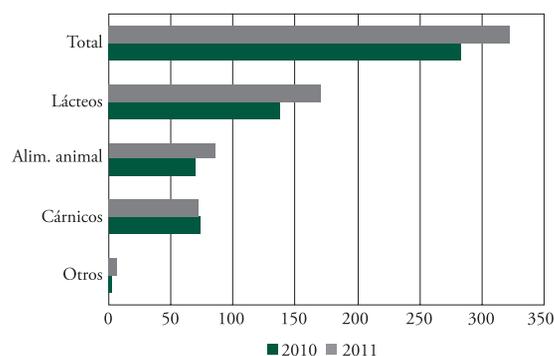
Uno de los principales objetivos de COVAP ha sido ofrecer el mejor servicio posible a sus socios, con el fin de mejorar la rentabilidad de sus explotaciones. Para ello, además de prestarles diferentes servicios (suministro de piensos, asesoramiento técnico, crédito, seguros, I+D+i, etc.), se ha preocupado de incrementar el valor añadido de los productos ganaderos que aportan a través de su transformación y distribución, incluso al consumidor final, mediante establecimientos detallistas de su propiedad. Por ello, cabe afirmar que COVAP es el único socio comercial de las explotaciones ganaderas asociadas a la misma, en la medida que les suministra la totalidad de los insumos que necesitan y les transforma y comercializa la totalidad de los productos que aportan.

² Información obtenida en su mayor parte de Gómez-Limón *et al.* (2013).

En la actualidad, COVAP presenta tres grandes líneas de negocio (Gráfico 1). La primera corresponde a los productos lácteos (leche, mantequilla, nata y quesos), que aporta el 53 % del total de sus ventas. Le siguen las líneas de alimentación animal, con el 26 %, y productos cárnicos (cerdo ibérico, ovino y vacuno) con el 22 %. El resto de las ventas (2 %), se deben a otras actividades menos relevantes, entre las que destaca la fabricación de platos preparados.

Para llevar a cabo su actividad agroindustrial y comercial, COVAP cuenta con diversas instalaciones dotadas con la más moderna tecnología: una industria láctea, una fábrica de piensos, dos centros de alimentación para rumiantes, un gran matadero polivalente para sacrificio de cerdo ibérico, vacuno y ovino, una industria cárnica para la elaboración de jamones, paletas y embutidos ibéricos, tres centros de tipificación y engorde de animales, y una instalación de cría de porcino ibérico, entre otras.

Gráfico 1. Líneas de negocio de COVAP



Fuente: Gómez-Limón *et al.* (2013).

En la Tabla 2 se puede observar la evolución de las inversiones y actividades que han acompañado el crecimiento de COVAP desde su creación con el objetivo de capturar valor de la cadena agroalimentaria para sus socios.

Tabla 2. Principales inversiones en la evolución de COVAP

Año	Inversión/Actividad
1962	Fábrica de piensos. Ampliada y mejorada de forma continuada en 1975, 1986 y 1992
1965	Recogida de los excedentes de leche de los ganaderos (342.000 litros), actividad que se desarrolló rápidamente (11.500.000 litros en 1971)
1974	Se envasan los primeros litros de leche en bolsas de plástico con la marca COVAP, y en 1981 los primeros bricks UHT. Esta industria sufrió constantes ampliaciones y mejoras técnicas en 1989 y 1991
1984	Se crea el servicio técnico de asesoramiento al socio (alimentación, manejo, mejora genética), y una sección de suministros ganaderos (útiles, equipos, productos zosanitarios, etc.)
1986	Matadero de cerdo ibérico, iniciándose así la actividad cárnica que ha experimentado sucesivas ampliaciones en 1991 y 2005
1991	Centro de alimentación de rumiantes. Ampliado y mejorado en 1998
1995	Creación de la sección de crédito
1997	Centro de tipificación y engorde de corderos
1998	Centro de tipificación de terneros
1999	Centro de recogida de leche de oveja para la fabricación de quesos
2001	Nueva industria láctea y centro de cría de lechones ibéricos
2003	Centro de tipificación de terneros
2007	Nueva fábrica de piensos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Limón *et al.* (2013).

El tamaño alcanzado por COVAP le ha permitido contar con los recursos y capacidades necesarios para implementar las estrategias adecuadas con las que lograr sus objetivos con una alta eficiencia y competitividad.

Estrategia de producción: calidad e innovación a través de la integración vertical

La estrategia productiva de COVAP descansa en dos pilares básicos: la calidad y la I+D+i. En este sentido, la cooperativa ha realizado una apuesta decidida por la calidad y la salubridad de sus productos, que se sintetiza en su lema «Calidad y salud desde el origen». Para ello, ha desarrollado un sistema de producción con un elevado grado de integración vertical, en la medida que controla

todas las fases de producción de los alimentos que comercializa: fabricación de alimentos para el ganado, producción ganadera y transformación de los productos (lácteos y cárnicos). Para hacer operativa esta prioridad, COVAP ha implantado un riguroso sistema de gestión de la calidad enfocado hacia la seguridad alimentaria y la trazabilidad de sus productos, potenciando con ello la imagen de su marca. Este sistema se complementa con una estrategia de fomento de la calidad a nivel de las explotaciones de sus socios, basada en una política de precios en función de la calidad de los productos (leche y ganado vivo) que entregan a la cooperativa, y en la labor de su servicio técnico de asesoramiento al socio (higiene y sanidad, reproducción, gestión de residuos, diseño de instalaciones, formación, etc.).

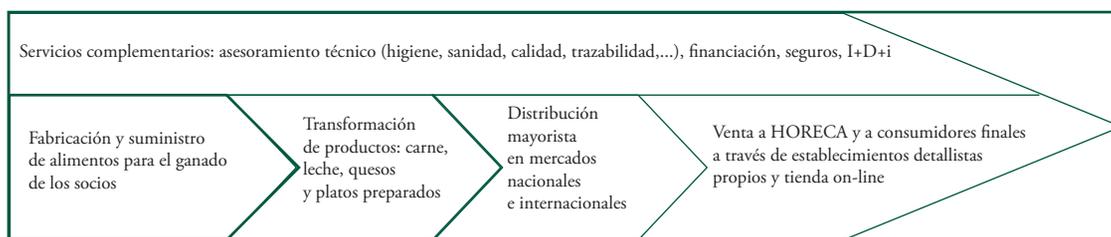
El otro pilar en el que basa su estrategia productiva es la I+D+i, ya que entiende que la innovación constante de los procesos y el desarrollo de nuevos productos son claves para su supervivencia en un mercado tan competitivo. Por este motivo, la cooperativa ha impulsado una intensa actividad en I+D+i que se concreta en: a) la creación en 2006 de un Departamento de I+D; b) la participación en la creación en 2009 del Centro de Investigación y Calidad Agroalimentaria del Valle de los Pedroches (CICAP); c) la participación en la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), en el Basque Culinary Center (BCC) y en la Facultad de Ciencias Gastronómicas de la Universidad de Mondragón.

Estas actuaciones, que superan el ámbito de la cooperativa, son una manifestación del principio cooperativo de interés por la comunidad, y de su contribución al desarrollo sostenible de su entorno social. En esta línea de responsabilidad social corporativa se enmarcan también las actividades (culturales, educativas y formativas) de COVAP a través de su Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno, constituida en 1996 en honor y memoria del que fuera su presidente fundador.

Estrategia comercial: acercamiento al consumidor final e internacionalización a través de la diferenciación, la gama y la marca

Desde sus inicios, la dirección de COVAP consideró que la generación de un mayor valor añadido y una mayor rentabilidad, tanto para la cooperativa como para sus socios, pasaban por ir cubriendo eslabones de las cadenas que aproximasen la producción al consumidor final. De aquí que su estrategia comercial se haya basado en ir integrando hacia adelante las diferentes fases de generación de valor añadido. Por ello, si COVAP inició su actividad con el suministro de materias primas para la producción ganadera, posteriormente fue ampliando su actividad a la transformación de las producciones de sus socios, contando en la actualidad con un amplio surtido de productos lácteos, carnes frescas, ibéricos, quesos y platos preparados. Además, durante las dos últimas décadas, el reto de COVAP ha sido seguir ampliando sus actividades en las siguientes fases de comercialización, acercando sus productos al consumidor final con la venta directa a través de sus 5 establecimientos detallista y de su tienda *on line* (Figura 1).

No obstante, las estrategias comerciales seguidas por Coren difieren significativamente en función de las características del producto comercializado y de los condicionantes de su mercado (Tabla 3). Así, frente a la leche, percibida por el consumidor como un producto homogéneo, de escaso valor añadido (*commodity*) y con una elevada participación de las marcas de distribuidor; las carnes frescas, productos ibéricos, quesos y platos preparados son percibidos como productos de mayor valor añadido y grandes posibilidades de diferenciación.

Figura 1. Generación de valor añadido por COVAP en la cadena agroalimentaria

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Estrategias comerciales de COVAP en función del tipo de producto

Leche (50 % de las ventas)
<ul style="list-style-type: none"> • Venta del 30 % con su marca COVAP, referente de calidad («calidad y salud desde el origen»), a través de los canales tradicionales (supermercado, hipermercados y mayoristas). • Venta del 70 % a Mercadona, como <i>interproveedor</i>, con su marca Hacendado. • Creación, junto con IRPALAT, de Lactiber Corporación Alimentaria para atender los volúmenes demandados por Mercadona.
Carnes frescas (13 %), ibéricos (11 %), quesos (2 %) y platos preparados (1 %)
<ul style="list-style-type: none"> • Venta a través los canales tradicionales (super, hiper y mayoristas). • Impulso a la distribución propia a través de una red de tiendas minoristas y del canal HORECA. • Entrada en el accionariado de la empresa de restauración Bodegas Campos. • Ventas a través de sus tiendas minoristas propias: Pozoblanco (1997), Córdoba (1998), Málaga (2000) y Madrid (2003). • Ventas a través de su tienda <i>on line</i> (http://tienda.covap.es/). • Internacionalización. El 4 % de las ventas se obtienen en 30 países de Europa, Asia y América con la marca COVAP posicionada en el segmento alto. • Pionera en la exportación de productos de cerdo ibérico a EEUU. • En proceso de homologación para comercializar ibéricos en el mercado chino.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Limón *et al.* (2013).

3.2. ACOR³

Origen y crecimiento ligado al cultivo de la remolacha

Con sede en Valladolid, ACOR es una cooperativa agraria de primer grado que surge en 1962 bajo la denominación de «Cooperativa del Campo Azucarera Onésimo Redondo». En su creación desempeñó un papel fundamental Onésimo Redondo quien, tras conocer la labor que realizaban los sindicatos alemanes, quiso unir a los cultivadores de remolacha en una cooperativa con el objeto de hacer una fábrica azucarera, propiedad de los agricultores, para transformar y comercializar su propia remolacha.

En 1967 se puso en marcha la fábrica de Valladolid que, en su inicio, tenía una capacidad de molturación de dos mil toneladas diarias. En la primera campaña, 1968/69, la fábrica molturó 197.000 toneladas, volumen que ascendía a 305.000 toneladas tres campañas después, la 1971/72. En esta campaña la cooperativa contaba ya con más de 4.000 socios que tenían comprometidas el total de 40.000 participaciones repartidas entre las provincias de Valladolid (64,1 %), Burgos (17,0 %), Palencia (9,7 %), Ávila (7,0 %), Segovia (2,8 %), y el 0,40 % a Salamanca, Zamora y Soria.

Los siguientes años fueron de expansión de la cooperativa, de forma que en 1975 se inauguró una nueva fábrica en Olmedo (ACOR II) con una capacidad de molturación de 4.000 toneladas diarias, duplicando así a la de la anterior fábrica

³ Información obtenida en su mayor parte de Urbano (2013).

de Valladolid. A partir de este momento los socios se comprometían a aportar 7 toneladas por participación, un 40 % más que en la primera fábrica.

En las décadas de los 70 y 80, la cooperativa, además de múltiples reconocimientos y galardones, también tiene pruebas que superar derivadas de las presiones del resto de la industria azucarera que veía una amenaza en el pujante crecimiento de ACOR. Dentro de los reconocimientos, en 1977 la Sociedad Ibérica de Ingenieros le concedió el distintivo EUROFAMA-2000, y con motivo del Día del Trabajo, el rey de España, don Juan Carlos I, concedió a ACOR el título de *Cooperativa Ejemplar*.

En 1982 se crea el Departamento de Relaciones Sociales, en 1983 se crea el Servicio de Formación e Investigación Agronómica de ACOR, y desde 1988 trabaja en un Plan de Mejora y Modernización del Cultivo de la Remolacha con la finalidad de incrementar los rendimientos y abaratar los costes del cultivo.

A pesar de esta brillante trayectoria, el futuro remolachero de la cooperativa se ve lastrado por las nuevas OCM del azúcar de 2001 y 2006. Estas reducen la cuota comunitaria de producción de azúcar por debajo del consumo, se congelan los precios del azúcar y de la remolacha, se eliminan las ayudas al almacenamiento, y se incentiva el desmantelamiento de fábricas. Todas estas circunstancias provocan un abandono paulatino del cultivo y el cierre de muchas azucareras europeas, entre ellas, la fábrica de ACOR en Valladolid.

Los dirigentes de ACOR, anticipándose a las consecuencias negativas de las reformas de OCM del azúcar que se avecinaban, iniciaron con antelación la exploración de nuevas actividades para, no solo hacer frente a esta situación, sino también para continuar con el crecimiento que la cooperativa venía experimentando. Así, a raíz de los acuerdos de las Asambleas celebradas en 2004, 2005, 2007 y 2010, emprendió dos líneas de diversificación en el campo de las energías renovables. Una consistía en la producción de energía solar

fotovoltaica en un parque solar, y la otra en la producción integral de aceites y biodiesel, partiendo de la obtención de la materia prima necesaria para su transformación, fundamentalmente semilla de colza y pipa de girasol. En la Tabla 4 aparecen los acuerdos e inversiones más importantes que han propiciado el proceso de diversificación emprendido por ACOR.

Tabla 4. Principales inversiones del proceso de diversificación ACOR

Año	Inversión/Actividad
1967	Fábrica de azúcar de Valladolid
1975	Fábrica de azúcar de Olmedo (Valladolid)
2007	Parque Solar Fotovoltaico de 3,2 MW en Tordesillas (Valladolid)
2008	Se aprueba la doble asociación con la cooperativa francesa Tereos, constituyéndose posteriormente «ACOR & Tereos Iberia» en 2009 y «Refinería de Olmedo» en 2010
2009	Planta de Producción Integral de Aceites y Biodiésel en Olmedo
2010	Se aprueba una posible asociación con el grupo cooperativo aragonés Arento y la construcción de una fábrica harinera para trigo fuerza de 80.000 t/año de capacidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Urbano (2013).

Fábrica Azucarera de Olmedo (Valladolid)

ACOR ha llevado a cabo en los últimos años un ambicioso Plan de Modernización y Mejora de su principal centro fabril de azúcar. Este Plan ha supuesto unas inversiones de más de 95 M€ en la última década que han convertido la fábrica de Olmedo en el más moderno complejo industrial de producción y comercialización de azúcar de España. Con una capacidad de molturación de más de 12.000 t de remolacha/día, es capaz de producir unas 1.800 t de azúcar/día. Finalmente el complejo produce 120.000 t/año de azúcar blanca, 52.000 t/año de pulpa seca de remolacha, y 32.000 t/año de melaza. El mismo cuenta con una sala de envasado, dotada de la maquinaria y equipos más punteros, que ha permitido a ACOR

acceder al mercado del consumo de azúcar de boca en el hogar y en los establecimientos de hostelería.

Planta integral de extracción de aceites y producción de biodiésel en Olmedo (Valladolid)

En 2009 ACOR puso en marcha su Planta de Producción Integral de Aceites y Biodiésel, construida junto a su azucarera de Olmedo en Valladolid. Está dimensionada para una capacidad de 500 t/día de extracción de aceite de semillas de girasol y colza, y una producción de aceites o biodiésel de unas 100.000 t/año. También se obtienen unas 95.000 t/año de harinas de colza y girasol procedentes de la extracción del aceite. Asimismo, produce 10.000 t/año de glicerina bruta, fruto del proceso de esterificación del aceite que, al igual que las harinas, se comercializan también para la alimentación animal.

Parque Solar Fotovoltaico en Tordesillas (Valladolid)

En 2007 ACOR puso en marcha una instalación solar fotovoltaica de 3,24 MW en Tordesillas. Esta actividad permite asegurar un nuevo flujo de renta para sus socios, aunque el cambio normativo impulsado por la Administración con carácter retroactivo puede poner en riesgo el plan de negocio establecido y, por tanto, reducir las previsiones de ingresos realizadas. Esta instalación se asienta sobre una parcela de unas 10 hectáreas, donde se encuentran dispuestos un total de 19.000 paneles que generan un total de 4.615,434 kWh/año.

ACOR-Tereos, sociedad de refino: Refinería de Olmedo SA

Para atender las necesidades del mercado interior de azúcar de España, en 2008 ACOR decidió contar con la experiencia de la cooperativa

francesa Tereos en la importación de azúcar bruto, y en el posterior refino del mismo, para crear una compañía en España participada al 50 % que explote la actividad de refino. Esta nueva sociedad representa un aliciente económico para la zona de influencia de Olmedo, ya que la azucarera puede así trabajar a pleno rendimiento la mayor parte del año. Es decir, una vez terminada la molturación de azúcar de remolacha se procede al refino de azúcar bruto, hasta que comienzan las labores de mantenimiento y preparación de la campaña siguiente de molturación de remolacha.

ACOR-Tereos, sociedad comercializadora: ACOR & Tereos Iberia SA

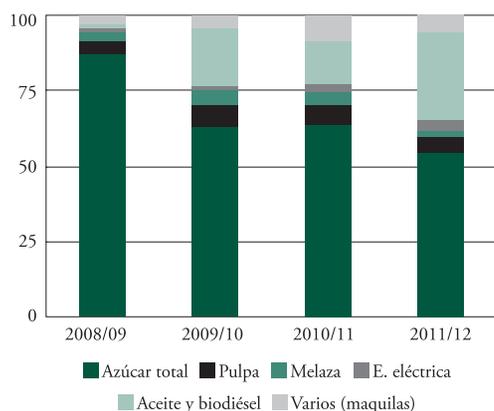
En 2007 ACOR inició contactos con Tereos para comercializar conjuntamente las producciones azucareras de ambas cooperativas. El objetivo fue ofrecer una gama completa de productos azucareros para el consumo de boca y reducir los costes de comercialización. De esta forma, en 2009 se crea ACOR & Tereos Iberia dedicada a la comercialización de la cuota de producción de ACOR, el volumen de azúcar de Tereos en la península y el azúcar refinado en Olmedo por la compañía que ambos forman (Refinería de Olmedo).

ACOR-Grupo Cooperativo Arento: asociación para el desarrollo del cultivo de trigo fuerza

En 2010 ACOR aprobó un nuevo proyecto junto con la cooperativa aragonesa Arento. Se trata de la constitución de una sociedad mercantil dedicada al aprovisionamiento, transformación y comercialización de variedades de trigo fuerza. El objetivo es llegar a cultivar 5.000 hectáreas de trigo fuerza necesarias para abastecer a una planta capaz de producir hasta 80.000 toneladas/año de harinas especiales, cada vez más demandadas por la industria alimentaria.

El proceso de diversificación que ACOR empezó a debatir a partir de 2004 propició que a partir de 2008 esté presente en tres ramas de actividad económica bien diferenciadas: la industria azucarera, la producción de aceites y biocarburantes, y la producción de energía eléctrica a partir de la energía solar fotovoltaica (Gráfico 2). Esta diversificación de actividades, alejada de la actividad original vinculada al cultivo de la remolacha, ha reportado importantes beneficios a la cooperativa y a sus más de 7.000 socios con que cuenta en la actualidad, ayudándole a recuperar la cifra de negocio que cayó tras la reestructuración azucarera.

Gráfico 2. Evolución de la aportación de las diferentes actividades económicas a la facturación de ACOR durante las campañas 2008-09 a 2010-11



Fuente: Urbano (2013).

4. Casos de crecimiento externo: cooperación

4.1. Coren⁴

Primer grupo cooperativo español: diversificación en la cadena de valor

El origen del Grupo Coren (Sociedad Cooperativa Gallega), con sede social en Ourense, se remonta a 1959 cuando Eulogio Gómez Franquei-

ra es nombrado gerente de la Unión Territorial de Cooperativas Ourenšanas (UTEICO). Tres años después, en 1962, UTEICO pasa a ser la Cooperativa Provincial Ganadera, siendo en 1966 cuando adquiere el nombre de Coren. Desde su nacimiento, con 20 socios, la cooperativa no ha dejado de crecer hasta convertirse, con una facturación de 1.055 M€ en 2011, en la cooperativa agroalimentaria de mayor tamaño de España. Actualmente su actividad afecta a unas 6.000 familias, siendo el resultado de la integración de 20 cooperativas con actividades diversas que van desde las avícolas (de carne y puesta), de porcino, vacuno y conejos, hasta la extensa red comercial que se crea en 1984 y la franquicia *Coren Grill* de tiendas de comida precocinada.

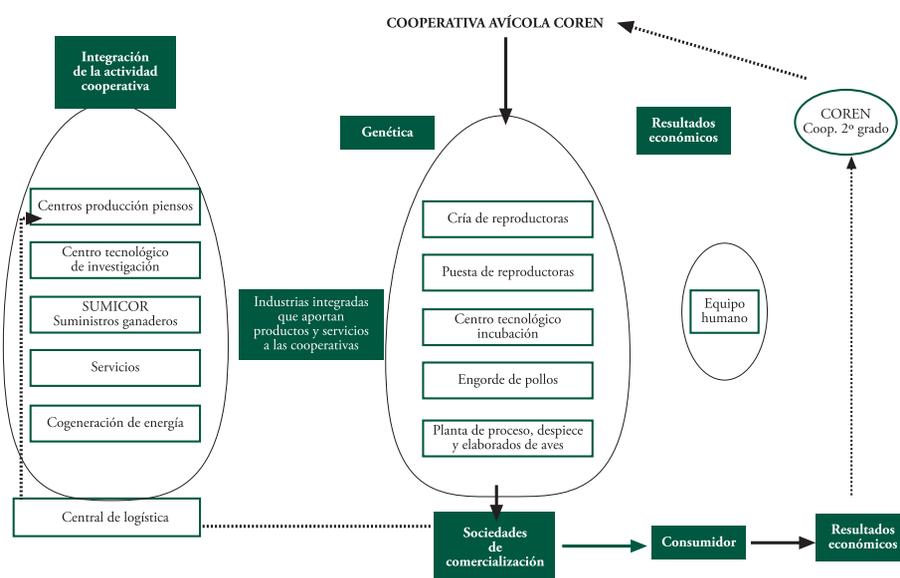
La estrategia de crecimiento de Coren se ha basado en la creación de numerosas cooperativas que se han ido incorporando a ella, y la realización de diversas inversiones para prestarles el mayor número de servicios (fábricas de pienso, mataderos, etc.). Esta estrategia de diversificación relacionada seguida por Coren, además de crecer, también le ha permitido capturar para los socios de las cooperativas que la integran valor añadido de todos los eslabones de la cadena ganadera, desde el origen hasta el consumidor, convirtiendo a estas cooperativas en proveedoras y clientes.

Otro aspecto interesante y singular de la estrategia de crecimiento seguida por Coren consiste en que todas las cooperativas que la integran son gestionadas por ella. Esta especial estructura empresarial adoptada por Coren hace que, además de una cooperativa de segundo grado, también sea considerada como un Grupo Cooperativo, en el que Coren dicta las normas de funcionamiento que han de seguir sus cooperativas asociadas.

Los primeros pasos de esta particular estrategia de diversificación llevada a cabo por Coren se encuentran en la producción avícola. Se inicia en 1964 con la instalación de una fábrica de piensos para aves, y continúa con la creación de una cooperativa dedicada a la producción de pollos

⁴ Información obtenida en su mayor parte de Juliá *et al.* (2013).

Figura 2. Cadena de valor avícola de Coren



(1965), y la puesta en marcha de la primera planta de incubación (1966). Una vez consolidada la integración hacia las primeras fases de la cadena de valor, inician el proceso hacia adelante con la construcción del primer matadero avícola (1966), culminándolo en 1986 con la creación de su red comercial (Figura 2). Este modelo de integración de actividades de la cadena de valor avícola ha sido seguido también posteriormente por sus otras ramas de actividad: porcino (1967), vacuno (1974) y, más recientemente, conejos.

Con esta integración, con independencia de las ventajas asociadas al tamaño, Coren ha conseguido reforzar una estrategia de diferenciación sobre la base de la calidad y la innovación en diferentes aspectos de la cadena de valor. La combinación de integración e innovación otorgan a Coren un control absoluto de la cadena de valor que redundan en la calidad.

Actualmente, los negocios de Coren se pueden clasificar en cuatro subgrupos de actividades relacionadas: producción de animales, centros de procesado cárnico, centros de procesado agrícola y planta clasificadora de huevos. La producción de animales se canaliza a través de las cooperativas Alta Pedra, A Picua y A Ponte, contando para el desarrollo del resto de actividades con 22 fábricas y plantas industriales repartidas por toda Galicia (Tabla 5).

Tabla 5. Distribución de las fábricas y plantas de Coren en Galicia

A Coruña	Lugo
<ul style="list-style-type: none"> 1 planta de procesado y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> 2 fábricas de piensos 1 planta de procesado de vacuno 1 planta <i>petfoods</i> 1 curado de jamones
Ourense	Pontevedra
<ul style="list-style-type: none"> 2 fábricas de piensos 4 incubadoras de pollitos 1 planta de harinas 1 procesado de pollos 1 procesado de pavos 3 plantas de cogeneración 1 clasificadora de huevos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 procesado de porcino 1 planta de procesados 1 planta de precocinados y conservas

Fuente: Juliá *et al.* (2013).

Amplia cartera de productos y servicios

La estrategia de diversificación seguida por Coren le ha permitido contar con una amplia cartera de productos basada en tres líneas principales: avicultura (pollo, pollo ecológico, pavo, pato, picantón y huevos), productos elaborados (loncheados, rotti, rellenos, adobados, conservas...), y productos *Frigolouro* (comidas preparadas, elaborados, canales y despieces).

Para la venta de productos y la prestación de servicios a las cooperativas integradas y sus socios, Coren cuenta con Suministros Coren SA (SUMICOR). A través de ella ofrece piensos y una gran variedad de productos que van desde zoonosanitarios hasta grandes instalaciones de naves de porcino, avicultura, vacuno, etc. Además, en sus los cooperativistas pueden acceder a productos de alimentación, ferretería, farmacia, electricidad, carburantes, etc. En cuanto a los servicios, destacan los de asesoramiento técnico en aspectos veterinarios, laboratorios de patología, alimentación y gestión técnica, reproducción, etc.

Amplia red comercial nacional e internacional

Los productos de Coren son distribuidos por todo el territorio nacional a través de una amplia red de centros de distribución propios extendidos por 14 comunidades autónomas pertenecientes a alguna de las siguientes sociedades comerciales:

- *Gallega de Alimentación SA (Galsa)*. Creada en 1984 para la distribución de los productos a toda España, también llega a otros países a través de sus delegaciones en Ourense, La Coruña, Vigo y Madrid.
- *Espinosa Coren* (en Mercasevilla). Comercializa los productos en toda Andalu-

ucía, excepto en Almería, que llegan a través de Galsa (Madrid).

- *Coren Grill*. Franquicia de tiendas de comida precocinada que se inicia en los años 70 en Ourense, contando en la actualidad con más de 45 franquicias en Galicia y Madrid que ofrecen diferentes productos pre-elaborados.

En cuanto al acceso a los mercados exteriores, Coren inicia su internacionalización en 1989 desembarcando en Oporto (Portugal) con la creación de Lourinho Conservas de Carne, Sdad. Limitada. Desde entonces, la cooperativa ha ido incrementando su presencia en los mercados internacionales, tanto dentro como fuera de la Unión Europea. Como hechos y fechas destacables de su estrategia de internacionalización figuran: a) la constitución en 1995 de Coren Argentina; b) en 1997, Lourinho Conservas de Carne, Sdad. Limitada abre una segunda delegación en Lisboa; c) en 1999 abre una delegación comercial en Rumanía; d) en 2002 abre una planta de productos cárnicos en Lisboa; y e) en 2004 inicia sus exportaciones al Reino Unido.

Los datos anteriores revelan que, en su proceso de internacionalización, Coren ha seguido diferentes estrategias, desde la implantación de filiales o plantas de producción (Argentina o Portugal) hasta la simple exportación. Actualmente tiene presencia países, tanto de la Unión Europea (Francia, Bélgica, Reino Unido, Polonia, Alemania, Italia, Holanda, Rumanía o Portugal) como en América (Venezuela, Brasil, Argentina, Chile, Perú, México o Guatemala), África (Angola, Benín, Congo y Sudáfrica) y Asia (Rusia, Japón, Hong Kong o Vietnam). Los principales productos exportados son los derivados de porcino, como jamones ibéricos y serranos, que comercializa bajo las marcas Lourinho y Lourisierra.

Innovación

El proceso de diversificación seguido por Coren ha ido de la mano de una continua innovación. Para ello, cuenta con más de 60 personas dedicadas a I+D+i e invierte el 2 % de su facturación total. Ya en sus inicios, en 1966, inaugura la primera planta de incubación de pollitos, con investigaciones y mejoras relacionadas con el control de calidad. La consolidación del Centro Tecnológico de Incubación (CTI), en 1998, da continuidad a dicho proceso de mejora con la incorporación de la tecnología disponible hasta la fecha (vacunación, sistema de transferencia de huevos automatizado, identificación de huevos estériles, etc.). Posteriormente, en 2005, se crea el Centro Tecnológico de la Carne para ofrecer servicios de investigación y desarrollo relacionados con la conservación de los alimentos, y la obtención de productos más sabrosos y saludables.

Continuando con su apuesta por la innovación, en 1996 inaugura una planta de cogeneración. Más reciente es el Centro Tecnológico Medioambiental en Xinzo de Limia (Ourense), para el tratamiento de residuos ganaderos y su transformación en abonos. Además, en su apuesta por la sostenibilidad, el centro se abastece de gas natural y genera energía térmica para el secado de los purines y electricidad para su venta a la red, suficiente para el consumo particular de unas veinte mil personas. Coren también cuenta con laboratorios de investigación, granjas experimentales, plantas piloto, y realiza colaboraciones con Universidades españolas y Centros Internacionales de I+D de Holanda (*Schothorst*), Francia (*INRA*) y Estados Unidos (*Iowa State University*).

Otros ejemplos de la apuesta por la innovación de esta cooperativa son la obtención de nuevos productos, como es el caso de los huevos con omega 3 y con vitamina E, o el proyecto «La Granja de Coren». Su finalidad es que el consumidor pueda

comprobar, a partir del número de lote del producto que adquiere, toda la historia del mismo, es decir, dónde se incubó el huevo, el veterinario y granjero que lo cuidaron, y su alimentación.

También hay que destacar que su continuo crecimiento, que le ha llevado a una estructura de gran complejidad empresarial, no le ha impedido mantener su identidad cooperativa y su fuerte compromiso social. En este sentido, a través de la Fundación Coren lleva a cabo una destacada actividad en el campo de la responsabilidad social corporativa, especialmente centrada en la promoción del mundo rural y del cooperativismo, así como en la participación en distintas iniciativas sociales.

Los resultados obtenidos por Coren con los esfuerzos realizados en los ámbitos de la calidad, la innovación, la internacionalización y la responsabilidad social, le hicieron acreedora en 2003 del reconocimiento del Ministerio de Agricultura, otorgándoles el premio especial como *Mejor Empresa Agroalimentaria Española en 2003*, modalidad de Desarrollo Rural.

4.2. Anecoop⁵

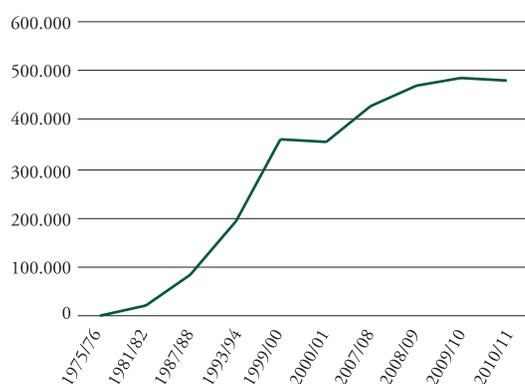
Crecimiento a través de la cooperación y el compromiso

Anecoop S. Coop. es una cooperativa agraria de segundo grado con sede en Valencia fundada en 1977 por 31 cooperativas citrícolas de Castellón y Valencia. Las motivaciones que llevaron a sus fundadores a la creación de esta entidad comercial conjunta y que también explican su evolución son: 1) concentrar la oferta de las cooperativas; 2) diversificar dicha oferta tanto en gama de productos como en periodos de permanencia en el mercado; y 3) incrementar el poder de negociación frente a la gran distribución y responder de forma eficiente a sus exigencias.

⁵ Información obtenida en su mayor parte de Meliá y Marí (2013).

Desde su creación, Anecoop ha experimentando un continuo crecimiento tanto del número de productos comercializados, como del volumen y el valor de los mismos, de forma que en la actualidad, con una facturación de 482 M€ en 2011, es la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo, líder española en la comercialización de frutas y hortalizas, primera empresa exportadora y segunda comercializadora de cítricos del mundo, y primera operadora de sandías y kakis de Europa (Gráfico 3).

Gráfico 3. Evolución de la facturación de Anecoop



Fuente: Meliá y Marí (2013).

Este incremento de su tamaño se debe fundamentalmente a dos motivos. Por un lado, el creciente número de cooperativas que se han ido integrando como socias, pasando de las 31 iniciales a las 79 de la última campaña distribuidas por siete comunidades autónomas: Andalucía, Cataluña, Castilla-León, Comunidad Valenciana, Extremadura, Murcia y Navarra. Por otro, al creciente compromiso mínimo de entrega de la producción de las cooperativas socias, que se inició con una cifra del 10 %, y poco a poco se ha incrementado hasta el 40 % actual. No obstante, el compromiso mínimo de entrega ha sido siempre superado, lo que pone de manifiesto la confianza de las cooperativas socias en Anecoop, de forma que las entregas se sitúan en torno al 62 %.

Aunque las oficinas centrales de Anecoop se encuentran en Valencia, para prestar a sus cooperativas socias un mejor servicio, posee delegaciones en Murcia, Almería y Sevilla. A través de ellas, además de la comercialización, Anecoop les presta un elevado número de servicios que les ayudan a mejorar su competitividad. Entre ellos destacan los logísticos, sección de crédito, aseguramiento de cobro, informáticos, etiquetaje, suministros de diferentes materiales para confección, y apoyo en los procesos de fusión entre cooperativas.

Cartera de productos diversificada

El elevado número de cooperativas socias de diferentes comunidades autónomas permite a Anecoop tener una cartera de productos diversificada compuesta por una gran variedad de cítricos (mandarinas, naranjas, limones y pomelos), frutas (sandías, melones, albaricoques, cerezas, ciruelas, fresas, melocotones, nectarinas, higos, nísperos, granadas, kaki, peras y uva), y hortalizas (lechugas, repollos, brócoli, coliflor, coles, tomates, alcachofa, apio, berenjena, cardo, cebolla, calabacín, espárrago, hinojo, judía verde, patatas, pepino, zanahoria y pimiento).

Además, en 1896 inicia la comercialización de vino. Dedicada en sus comienzos a la comercialización de vino a granel, hoy en día la mayoría del vino comercializado es embotellado, con una amplia gama que abarca desde los tintos, rosados, blancos, moscateles y de licor.

Diferenciación a través de la calidad, la innovación y la marca

Anecoop cuenta con un Departamento de Calidad cuya función principal es mejorar la gestión de la calidad de las cooperativas socias. Para ello dispone de un sistema de calidad deno-

minado Naturane basado en los fundamentos de la producción integrada, e incorpora los requisitos de la norma internacional GlobalGap. Naturane permite comercializar los productos de los socios garantizando: a) su trazabilidad, calidad y seguridad alimentaria, b) el desarrollo de una agricultura sostenible, y c) el bienestar de los trabajadores.

Junto a la calidad, la innovación también ha sido una constante en Anecoop desde su creación, lo que la llevó a contar con su propio campo de experiencias en 2001, la Masía del Doctor. Ubicado en la localidad de Museros, dispone de un campo de experiencias de 20 hectáreas de cítricos, hortalizas, uva de mesa, frutales e invernaderos. En él se llevan a cabo trabajos de experimentación y demostración, habiéndose convertido muchos de los proyectos de I+D+i en él desarrollados en realidades muy rentables para Anecoop y sus cooperativas socias. Además, Anecoop posee, en régimen de copropiedad, un segundo Campo de Experiencias en la provincia de Almería: «Fundación Anecoop-UAL Almería». La actividad desarrollada en estos centros es complementada con la que tienen contratada con diversos centros de investigación y universidades nacionales e internacionales.

Anecoop invierte más de un millón de euros al año en I+D+i. Ello ha posibilitado que cuente con múltiples productos novedosos en el mercado. Entre todos ellos, cabe destacar tres productos por el éxito comercial y el liderazgo que han conseguido: a) la sandía sin pepitas, con más de 20 años de vigencia y que le ha permitido ser líder mundial en comercialización de sandía; b) el kaki Persimon, que ha revolucionado la producción de toda una comarca y ha dado una alternativa de cultivo rentable al agricultor; y c) la nueva mandarina Clemenson, la más temprana del mercado, que permite alargar el calendario comercial.

En la diferenciación de los productos fruto del esfuerzo en innovación y de los esmerados sistemas de gestión de la calidad, también ha

desempeñado un papel fundamental la imagen de marca generada con un importante esfuerzo publicitario (unos 800.000 euros en 2011). En este sentido, Anecoop ha adoptado una política de marca múltiple, contando con las marcas Bouquet, Nadal y Black Cat que utiliza en función del mercado de destino.

Internacionalización

Una de las principales claves del éxito comercial de Anecoop es la importancia que desde su creación concedió a los mercados internacionales. De aquí que cuente con una elevada vocación exportadora, como así lo acredita el elevado porcentaje del valor de las ventas que realizan en el exterior (alrededor del 80 %), y el número de países a los que accede con sus productos, contando en muchos de ellos con delegaciones comerciales, circunstancias que le han convertido en el primer exportador mundial de frutas y hortalizas.

En la actualidad exporta a 57 países, siendo la UE destinaria del 94 % de sus exportaciones.

Durante la campaña 2010/11, el primer destino de sus ventas fue Francia, que con 137.000 toneladas comercializadas en hortalizas, frutas y cítricos supera a Alemania, con 129.000 toneladas, y a España con 78.000 toneladas. Le siguen por orden de importancia Suecia, Reino Unido, Italia, Polonia y Bélgica.

Para mejorar el servicio a sus clientes en el exterior, Anecoop ha ido creando una potente red comercial con presencia en diferentes países. Estas oficinas comerciales están situadas en puntos estratégicos del mercado internacional de frutas y hortalizas en fresco: España, Francia, Reino Unido, Holanda, República Checa, Polonia y Rusia. Asimismo, posee empresas de servicios de logística y transporte que facilitan la distribución en Europa.

Integración

Otra de las claves del éxito del modelo empresarial de Anecoop ha sido la integración que ha ido desarrollando desde su creación, pudiendo diferenciar dos etapas. En la primera (1975-2001) desarrolla su actividad bajo el modelo puro de estructura de segundo grado, basando su crecimiento en la integración de nuevas cooperativas, y el establecimiento de filiales en el exterior. En la segunda (desde 2002), si bien se mantiene el modelo de cooperativa de segundo grado, y continúan entrando nuevos y creándose filiales, se impulsan desde Anecoop dos tipos de estrategias: a) las fusiones de aquellas cooperativas cuya proximidad geográfica, volumen de actividad, complementariedad de recursos u otros factores, hacen más viable su futuro de forma agregada que independiente, y b) la creación de grupos empresariales dentro de su propia estructura, que integran de forma voluntaria a las cooperativas socias que cumplen las condiciones de acceso y que compartan la necesidad de una mayor integración en diferentes ámbitos (comercial, de gestión, administrativo, etc.).

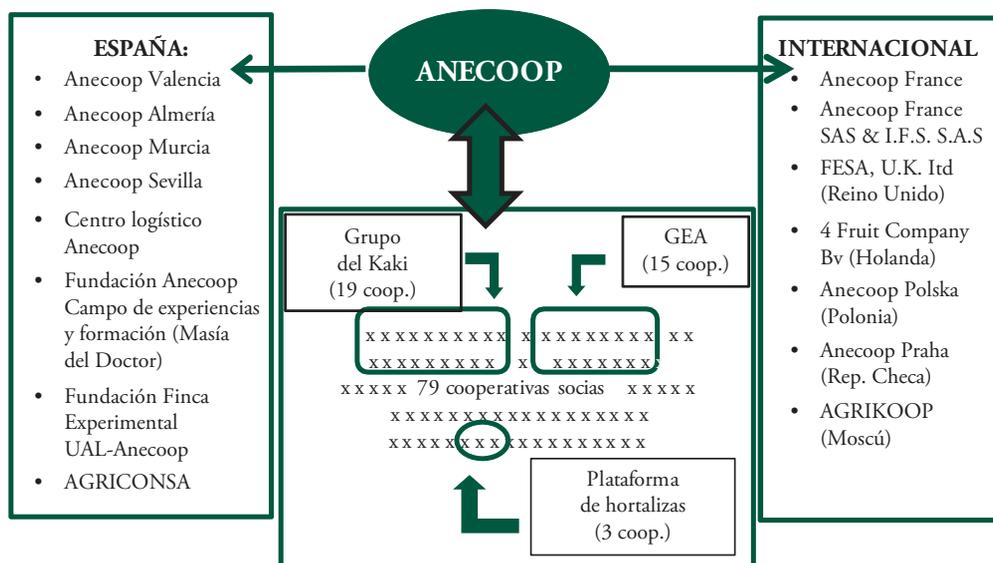
La creación de grupos comenzó con la creación en 2002 del Grupo Empresarial Cooperativo Anecoop (GEA), al cual se integraron 12 cooperativas socias, ejerciendo Anecoop de entidad cabecera de grupo. Su creación respondió a la búsqueda de una mayor eficiencia empresarial y unos mejores resultados con base en un mayor compromiso con Anecoop. Así, se establecieron requisitos de acceso al grupo que pretendían seleccionar cooperativas capacitadas para dar el máximo en los niveles técnicos, productivos y económicos. Además, adquirirían el compromiso de entregar el 100 % de su producción al GEA para

su comercialización, y a homogeneizar sus sistemas de gestión empresarial a distintos niveles. Los resultados obtenidos por el grupo han sido más que satisfactorios, pasando de las 12 cooperativas iniciales a 15 en la actualidad, habiendo incrementado paulatinamente el peso específico dentro de Anecoop hasta alcanzar en la campaña 2011/12 el 31,7 % del total de productos comercializados por Anecoop.

Posteriormente, en la campaña 2009/10, se han creado dos grupos nuevos. Se trata del grupo monoproducción del kaki (*Grupo Persimon*), basado en las mismas normas y objetivos que el GEA, que integra a 19 cooperativas de Anecoop y que, tras su segundo año de funcionamiento, representa el 80 % de la oferta del kaki de España. El otro grupo, denominado *Plataforma de Hortalizas*, está creado por tres cooperativas socias de Anecoop en Almería y Anecoop, con el objeto de trabajar conjuntamente líneas productivas, de confección y de gestión de las cooperativas miembros, buscando la máxima homogeneidad entre ellas, manteniendo una mayor fuerza de marca y de negociación, y consiguiendo unos mejores precios de venta.

A modo de resumen, el modelo organizativo del Grupo Anecoop está formado por (Figura 3): 79 cooperativas, algunas integradas en uno de sus 3 grupos; 16 sociedades desde las que se atiende a las cooperativas socias y a los mercados a los que se dirige; 4 oficinas en España (en Valencia, Murcia, Almería y Sevilla); el Centro Logístico Anecoop y Agriconsas, en Algemesí (Valencia); la Fundación Anecoop Campo de Experiencias y Formación, en Museros (Valencia); la Fundación Finca Experimental Universidad de Almería-Anecoop, en Almería; y las comerciales en Francia, Holanda; República Checa, Eslovaquia, Polonia y Moscú.

Figura 3. Grupo ANECOOP



Fuente: Meliá y Marí (2013).

5. Casos de crecimiento externo: fusión

5.1. Alimer⁶

Incremento rápido del tamaño y la competitividad a través de la fusión

Alimer (Alimentos del Mediterráneo Sdad. Cooperativa), con sede social en Lorca (Murcia) y una facturación de 115 millones de euros (M€) en 2011, es la mayor cooperativa agraria de la Región de Murcia por volumen de facturación. Con 1.540 socios que cultivan más de 4.000 hectáreas, da empleo directo a una media de 1.200 trabajadores al año, disponiendo de más de 50.000 m² de instalaciones distribuidos entre sus centros de trabajo de los municipios murcianos de Lorca, Cieza y Puerto Lumbreras.

Sin embargo, Alimer es una empresa reciente que empieza a funcionar a finales de 2006 como resultado de la fusión de 8 cooperativas agrarias de la Región de Murcia: Agrosol, Ganaderos de Murcia (Gamur), Unión Agropecuaria del Guadalentín (UAG), Agromur, y Suagrilorca, situadas todas en Lorca; Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana, en el municipio de Cieza, y Camposur en el de Puerto Lumbreras. La Figura 4 muestra los datos más destacables de cada una de las cooperativas que integraron Alimer, correspondientes al año en que se produjo la fusión.

⁶ Información obtenida en su mayor parte de Arcas *et al.* (2013).

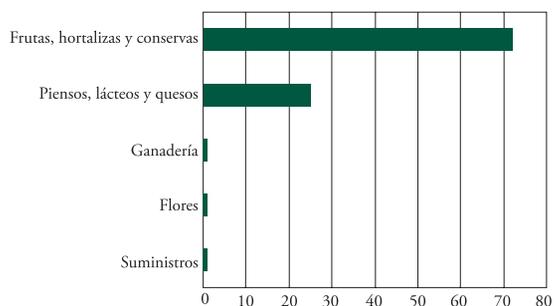
Figura 4. Cooperativas fusionadas en Alimer (2006)



Fuente: Arcas et al. (2013b).

Actualmente, Alimer tiene 6 secciones autónomas contablemente y con patrimonio separado: 1) Hortofrutícola, formada por dos subsecciones, la de hortalizas a partir de la integración de Agrosol y la sección conservas vegetales de Agromur, y la de frutas, constituida por lo que anteriormente eran Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana; 2) Ganadería (Gamur); 3) Piensos y Lácteos (Agromur-lácteos y UAG); 4) Suministros (Suagrilorca); 5) Flor (Camposur), y 6) Promoción del mundo rural (Etnotur). Esta sección, de nueva creación, es con la que Alimer promociona su proyecto de turismo rural.

Gráfico 4. Distribución de la facturación de Alimer por secciones (2011). En porcentaje



Fuente: Arcas et al. (2013b).

La fusión: objetivos y proceso

El Gráfico 4 presenta la distribución de la facturación de Alimer en 2011 por secciones. Destaca la hortofrutícola con el 72 %, seguida de piensos y lácteos con el 25 %. El resto de secciones, ganadería, suministros y flores, tan solo alcanzan, cada una de ellas, el 1 % de la facturación.

La fusión entre las cooperativas se planteó como una opción para mejorar la competitividad de todas ellas. Las mayores ventajas se observaban, en primer lugar, en el apartado de costes, si bien también se anticipaban ventajas en lo comercial y en la profesionalización de la gestión.

El proceso de fusión empezó a dar sus primeros pasos a comienzos de 2005, si bien no es hasta finales de 2006 cuando el proyecto echa a andar. Las distintas negociaciones duraron alrededor de un año y medio. Como rasgos más destacados del proceso cabe resaltar lo relacionado con la selección de las cooperativas participantes, y con el diseño y la negociación de la fusión.

Varios fueron los factores considerados en la selección de las cooperativas. De un lado, su situación económico-financiera, de forma que ninguna presentara problemas, ya que en caso contrario habría sido apartada del proceso. Por otra parte, también se dio bastante importancia a la compatibilidad de las cooperativas, tanto en lo relativo a su cultura organizacional como a los productos aportados. Se entendió que la complementariedad de productos y la correspondiente ampliación de gama era mucho más ventajosa que buscar una fusión con cooperativas que manipulaban el mismo producto, ya que en este caso el potencial de conflictos podía ser mayor.

En cuanto al diseño y negociación de la fusión, desde el principio se acordó que cada parte aportaba todo lo que era como empresa: productos, mercados, clientes, empleados, etc. Se sabía que habían cooperativas mejor posicionadas en estos aspectos, pero no se habló de ello ya que probablemente en ese caso la exigencia de con-

trapestaciones por parte de las que presentaban mejor situación al respecto hubiera impedido la inclusión de las otras, que sin embargo sí presentaban un importante potencial de sinergias en lo referido a patrimonio, fondos, número de socios, o productos.

Con solo seis años de vida, su actual presidente desde noviembre de 2010, Julián Díaz, considera que en este momento:

«Alimer es una empresa consolidada, y que la fusión le ha permitido incrementar el tamaño y conseguir la mayoría de los objetivos perseguidos para mejorar su competitividad». Entre otros, la reducción de los costes por el acceso a las economías de escala, la diferenciación de los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar, la reducción del riesgo por la diversificación de productos (cartera de productos amplia) y mercados (internacionalización), y disponer de mejores condiciones en los intercambios, por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes».

Diversidad de productos y mercados

Al ser resultado de la fusión de cooperativas que se complementaban en cuanto a los productos comercializados, Alimer cuenta con una cartera de productos diversificada, formada por varias líneas de productos, que le permiten satisfacer mejor a sus clientes y disminuir el riesgo comercial asociado a las elevadas oscilaciones de precios de los productos. Entre sus líneas figuran las de frutas (melocotón, nectarina, ciruela, albaricoque, paraguay y pera), hortalizas (brócoli, lechuga, alcachofa, coliflor, sandía y cebolla), conserva de alcachofa, flores, lácteos, quesos, ganadería, suministros (agrícolas, fitosanitarios, zoonutrientes, abonos, piensos, ferretería y maquinaria agrícola) y piensos.

Recientemente ha creado una nueva sección denominada «Promoción del Mundo Rural (ET-

NOTUR)», con la que Alimer promociona su proyecto de turismo. Su finalidad es poner en valor las instalaciones que sus socios poseen en el ámbito rural: casas, cortijos, molinos, almazaras, bodegas, etc., y promocionar sus productos artesanales y agropecuarios (www.etnotur.es).

Alimer exporta sus productos a diferentes países, fundamentalmente europeos. El 80 % van destinadas a Alemania, Reino Unido, Francia, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Suiza, Suecia. También exporta, en menor volumen, a EEUU y están empezando a introducir sus productos en el mercado asiático (Japón) y africano (Egipto).

Diferenciación a través de la innovación y la calidad

Consciente de la importancia de la innovación para diferenciar sus productos, Alimer participa en diferentes proyectos de I+D+i en colaboración con el CDTI y las dos universidades públicas de la Región de Murcia, la Universidad de Murcia y la Politécnica de Cartagena.

Alimer considera la calidad un elemento fundamental de su gestión empresarial en un entorno cada vez más globalizado y competitivo. En este sentido, tiene implantados diferentes normas y protocolos de calidad (ISO 9001, GLOBAL-GAP, IFS y BRC). Asimismo, con relación a los aspectos medioambientales, cumple con la norma ISO 14001 y se encuentra adherida al pacto social por el medioambiente promovido por la Secretaría Autonómica para la Sostenibilidad para fomentar la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. En la misma línea, en la actualidad cuenta con el cálculo de la huella de carbono de varios productos, estando pendiente de su certificación.

En el marco de su política de Responsabilidad Social Corporativa, Alimer también otorga gran importancia a los aspectos sociales. Por ello, tiene implantados diferentes códigos éticos, destacan-

do los relacionados con los empleados (igualdad de oportunidades, fomento de la formación y la promoción, conciliación de la vida familiar y profesional, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).

Junto a la calidad y la innovación, Alimer ha apostado por una política de marca múltiple para comercializar sus productos. Así, a la marca Alimer, con la que comercializan una gran variedad de productos, se unen Lorfy y Torosol, para las hortalizas, Kittio's para las frutas, la Fortaleza del Sol para los quesos y las conservas, y Etnotur para los servicios relacionados con el turismo rural).

Más y mejores servicios a sus socios

La mejor estructura organizativa, resultado de la mayor dimensión alcanzada con la fusión, ha permitido a Alimer contar con recursos humanos altamente cualificados con los que prestar diversos servicios de calidad a sus socios. En este sentido, además de la consolidación de los servicios de comercialización y asesoramiento técnico (en temas de cultivo, tratamientos fitosanitarios, buenas prácticas agrícolas, etc.), vitales para mejorar la competitividad de las explotaciones de sus socios, la cooperativa ha puesto en marcha los siguientes servicios adicionales: a) plantación y recolección de la producción, b) suministro de gasóleo, c) contratación de seguros agrarios y generales, d) contratación de telefonía móvil, e) instalación, mantenimiento y reparación de las instalaciones de los ganaderos, f) asesoramiento financiero a los socios, y g) asesoramiento en materia de normativa laboral, prevención de riesgos laborales y formación.

A pesar de su juventud, los logros alcanzados por la cooperativa en beneficio de sus socios, en sus escasos seis años de actividad, le han hecho merecedora de distintos reconocimientos y premios fruto de su brillante trayectoria empresarial. Entre ellos destaca el «Premio Alimentos de España a

la Producción Agraria» otorgado en 2012 por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente en su XXIV edición.

5.2. Murgiverde⁷

Una historia de fusiones

El nacimiento de Murgiverde se remonta a 2005 cuando dos cooperativas hortofrutícolas de El Ejido (Almería): Agromurgi SAT (creada en 1987) y Hortofrutícola Ejidoverde SCA (creada en 1995) realizaron un proceso de fusión considerado como referente por ser el primer proyecto de unificación de la oferta agraria en Andalucía. Posteriormente, en 2009, una vez consolidada se volvió a llevar a cabo otra integración con otras dos grandes cooperativas del sector en la zona: Campovícar SCA y Geosur SCA.

El objetivo de este ambicioso proyecto fue aumentar la capacidad de llegar al cliente, ofreciéndole un mejor servicio con una cartera de producto más amplia y, de esta forma, conseguir resultados más óptimos para sus socios. Actualmente Murgiverde opera desde El Ejido, donde tiene su razón social, pero además posee otros cuatro centros de manipulado localizados en Almerimar, Vícar, Roquetas de Mar y Adra.

Las fusiones mencionadas convierten a Murgiverde en uno de los mayores productores de Almería, llegando a alcanzar un volumen de manipulación y comercialización anual de 140 millones de kilogramos en una amplia variedad de frutas y hortalizas. La sociedad está formada por unos 400 socios, horticultores del Poniente Almeriense (El Ejido, Roquetas, La Mojenera, Vícar y Balerna), y de algunos otros municipios de Almería y Granada como La Cañada, Níjar, Carchuna o Lanjarón, operando sobre una superficie algo superior a las 1.400 hectáreas de cultivo bajo plástico.

⁷ Información obtenida en su mayor parte de Segovia *et al.* (2013).

Las dos fusiones realizadas le han permitido experimentar un crecimiento rápido de las ventas: 75 M€ en 2008, 80 M€ en 2009, 113 M€ en 2010 y 120 M€ en 2011, obteniendo la mayoría de ellas, el 90 %, en los mercados exteriores (99 M€). Se trata, por tanto, de un ejemplo de esfuerzo por la unión, el trabajo conjunto y la mejora que le ha llevado a convertirse en una de las empresas más competitivas del sector, principalmente por su cartera de productos diversificada, elevado volumen y amplio calendario, con importantes producciones a lo largo de todo el año. Además de estas ventajas, las fusiones también reportaron otras como la mejor optimizando de las instalaciones, del personal y de los recursos en general, mejorando la posición en el mercado con economías de costes, y mejoras en el servicio tanto a los socios como a los clientes.

A pesar de las ventajas de las fusiones, las mismas no estuvieron exentas de dificultades, especialmente la primera por la falta de experiencia en este tipo de procesos, destacando sobre todo las administrativas. También hubo que resolver duplicidades, sobre todo en lo relativo a la gerencia y al departamento de administración. Por otro lado, también se tuvo que hacer frente al incremento de la complejidad de la gestión (más productos, más volumen, introducción de modernos sistemas de gestión de la información) mediante la reordenación de las tareas y las responsabilidades. Una vez superado este primer proceso de fusión, el aprendizaje generado por el mismo facilitó el segundo.

Así, para evitar los problemas administrativos de la primera fusión, la dirección decide cambiar el procedimiento. Las dos cooperativas se incorporan, pero continúan existiendo jurídicamente, es decir *siguen vivas*, de forma que se traspasan todos los activos (incluido el personal) a Murgiverde a cambio de participaciones sociales. Otro de los aspectos aprendidos es que era más conveniente que las cooperativas aspirantes a participar en la fusión realizaran los ajustes y cambios necesarios antes de

ejecutarla, evitando de esta manera efectuar todos los ajustes una vez fusionadas. Esto hizo que la segunda fusión fuera mucho más sencilla y rápida.

Cartera diversificada

El crecimiento experimentado por Murgiverde a través de las fusiones le ha permitido incrementar el volumen comercializado, extender los calendarios de venta y ampliar la cartera de productos, contando en la actualidad con una gran variedad de frutas y hortalizas; entre las que destacan el pimiento, pepino, calabacín, berenjena, tomate, melón y sandía. Estos productos son comercializados con las marcas Murgiverde, Ceres, Family Green y Vitaelis en envases adaptados a las necesidades y exigencias de sus clientes (cartón, plástico, filmado, *flowpack*). La cartera de Murgiverde se completa con productos de V Gama, obtenidos a través de su participación, junto a otras empresas locales del sector, en Alcoex Mediterráneo SL.

Con esta estrategia de diversificación, Murgiverde, además de diversificar el riesgo y ofrecer una mejor oferta y servicio a los clientes, también ha conseguido incrementar su cuota de mercado y reducir sus costes por el acceso a economías de escala al incrementar los volúmenes comercializados, aspecto de especial interés en un sector maduro como el hortofrutícola, en el que la rentabilidad depende cada vez más de la eficiencia en costes.

Las ventajas competitivas que se derivan de la diversificación se manifiestan en un aumento del poder de mercado, facilitando la relación con los grupos minoristas de Alemania, Francia o el Reino Unido. También se producen ahorros, al reducir costes de asesoramiento técnico, de administración y de manipulación del producto, al utilizarse más eficientemente los recursos de la cooperativa ya integrada entre los diversos productos.

Figura 5. Calendario de productos de Murgiverde

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Pimiento	█				█	█	█						
Pepino	█							█	█				
Calabacín	█						█	█					
Berenjena	█					█	█						
Tomate	█					█	█						
Sandía	█			█				█					
Melón	█			█				█					

Fuente: Segovia *et al.* (2013).

Política de calidad

Consciente de su importancia para la diferenciación de sus productos, Murgiverde viene prestando especial atención a la calidad desde su origen. Para ello, incorpora la última tecnología a los procesos de confección del producto, haciendo un seguimiento informatizado de las frutas y hortalizas desde el campo, en su manipulado en los almacenes y hasta la llegada a los mercados. El equipo técnico de Murgiverde vigila la calidad y seguridad en todos los procesos, tanto a nivel de campo, como de almacenes. Igualmente, su equipo trabaja continuamente en la investigación de las diferentes semillas y decide sobre variedades y calendarios de cada producto.

También ha puesto en marcha un sistema de trazabilidad que dota de la mayor garantía de seguridad alimentaria a sus productos. En este sentido, cada producto que sale del almacén de Murgiverde posee su propio carnet de identidad, un código de 10 dígitos que permite identificar todos y cada uno de los procesos por los que ha pasado, desde la semilla que lo originó hasta la envasadora que lo elaboró en su último proceso hasta llegar al punto de venta. El código de trazabilidad se coloca visiblemente sobre una etiqueta de color naranja en cada envase. De esta forma, si a la llegada del producto en destino hubiera

algún problema, mediante esta etiqueta es posible identificar todos los datos interesantes relativos al mismo: de quién procede, de qué variedad se trata, qué tratamientos ha seguido en el campo, cuándo se ha sembrado, cuándo ha entrado en el almacén, cuándo se ha elaborado, para qué cliente, en qué confección, el camión en que ha salido de la nave, y cuándo ha llegado a su destino.

Con el 100 % de su producción adscrita a certificaciones de calidad, queda más que patente la apuesta de esta empresa por producciones de máxima calidad. Dichas certificaciones garantizan la calidad en cuanto a la empresa (ISO9000 y BRC), producción (UNE 155.000, con alcance EUREP GAP y el protocolo NATURE'S CHOICE) y gestión medioambiental (ISO 14001). Murgiverde también ha decidido involucrar a sus agricultores en la puesta en marcha de la lucha integrada y el control biológico, con la utilización de insectos auxiliares contra las plagas, evitando el uso de productos fitosanitarios. De esta forma, en torno al 80 % del volumen total de su producción se desarrolla bajo técnicas de producción integrada.

La preocupación de Murgiverde por el medioambiente le lleva a practicar el reciclaje siempre que sea posible (plásticos viejos, plantas, etc.) y a colaborar con la entidad sin ánimo de lucro SIGFITO, creada con el objeto de organizar un sistema de recogida de envases fitosanitarios para

darles un tratamiento medioambiental correcto. Asimismo, cabe destacar su participación en la iniciativa Coexplay dirigida a concienciar a miles de niños de la importancia del consumo de frutas y hortalizas en su dieta diaria, así como ayudar a los padres a preparar, de una manera rápida, sana y divertida, multitud de recetas que podrán compartir con sus hijos. Para ello se ha creado una campaña de promoción del consumo de frutas y verduras en la escuela a través de un taller de nutrición en el propio colegio, dirigido por un Nutricionista experto en obesidad infantil, el *Profesor Nutrición* y el *Chef Lechugo*. También se han apadrinado distintos colegios andaluces desde que empezara la campaña hace ya varios años, repartiendo más de 7.000 kilos de frutas y verduras a los alumnos en este periodo.

Internacionalización

Murgiverde destina a los mercados exteriores casi la totalidad de su producción (90 %). Sus principales clientes son los mercados europeos. Alemania, Países Nórdicos, Francia, Reino Unido, Suiza, Holanda y Bélgica son por orden de importancia los principales países destinatarios de sus productos. Además, en la conquista de nuevos destinos para sus productos, esta cooperativa está entre las primeras y escasas empresas que comenzaron a exportar a Estados Unidos y Canadá.

Por otra parte, con el objetivo original de atender la demanda de los países de Europa del Este, Murgiverde decidió constituir en el año 2000, junto a otras empresas del sector, el consorcio de exportación Consorfrut SL. Con la creación de este Consorcio, con sede social en Valencia, se pretendía disponer de una gama suficientemente amplia de productos de calidad, capacidad comercial y logística para abastecer a las cadenas emergentes de supermercados de países próximos (antigua Europa del Este, repúblicas bálticas, etc.). Consorfrut consigue rápidamente un crecimiento

exponencial de sus ventas y una consolidación continua en los mercados. En 2004 se crea la filial Consorfrut Polska Sp. z.o.o., radicada en Cracovia (Polonia), con el objetivo de disponer de instalaciones desde las que suministrar no solo a los supermercados, sino también al sector mayorista. Posteriormente, la filial polaca abre nuevas instalaciones en Varsovia y Przemysł, y el consorcio en otros mercados, como Rusia y Letonia.

Los socios de Consorfrut son importantes productores españoles y argentinos con muchos años de experiencia en el sector, lo que permite al consorcio comercializar productos de gran calidad durante los doce meses del año, manteniendo de esta forma un contacto continuado con los clientes. Sus producciones en España comprenden toda la vertiente del Mediterráneo, desde Almería (con tomates, pimientos y todo tipo de verduras, así como melones y sandías), pasando por Valencia y Castellón (cítricos), hasta Lérida (con fruta de hueso, peras y manzanas). Argentina aporta limones de Tucumán, uva de San Juan, y manzanas y peras de Rio Negro. El consorcio comercializa los productos con la marca Sunflavour. Además y en exclusiva para el mercado alemán, y como marca *top quality*, utiliza la marca Mephistus.

6. Conclusiones

Tras lo expuesto en los epígrafes anteriores, consideramos que el tamaño de las cooperativas agroalimentarias, lejos de ser un fin en sí mismo, es un medio para que éstas consigan sus objetivos. Asimismo, coincidimos con el director general de Cooperativas Agro-alimentarias, Eduardo Baamonde, cuando manifiesta que en el entorno en el que estas cooperativas desempeñan su actividad en la actualidad, caracterizado por la globalización de los mercados y la concentración de sus clientes y proveedores, la dimensión puede no ser suficiente, pero es absolutamente necesaria.

Los resúmenes expuestos de casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas que han alcanzado una dimensión importante avalan las ventajas del tamaño para mejorar su competitividad. Asimismo, los casos descritos también confirman la bondad de las diferentes formas de crecimiento al alcance de las cooperativas: interno (COVAP y ACOR), cooperación (Anecoop y Coren, cooperativas de segundo grado que también actúan como grupos cooperativos), y fusión (Alimer y Murgiverde), y cómo han sabido implementarlas y adaptarlas a las circunstancias del entorno. En la selección de los casos se ha buscado una representación de las cooperativas en cuanto a su ubicación geográfica, sector de actividad y, sobre todo, la fórmula de crecimiento adoptada. Sin embargo, somos conscientes de que hay otras muchas cooperativas agroalimentarias destacadas por su tamaño y sus logros que también han crecido siguiendo alguna de estas fórmulas: crecimiento interno (CASI, Cobadu, Camp d'Ivars d'Urgell, Copiso Soria...), creación de una cooperativa de segundo grado (AN, ACOREX, Arento, Actel, Agrosevila...), fusión (Agroiris, Vicasol...), o una combinación de ellas, como es el caso de Hojiblanca, Pero que por cuestiones de espacio no se han podido abordar.

Lo anterior nos lleva a pensar que las formas de crecimiento expuestas, lejos de ser incompatibles, se complementan, y que tan importante como su correcta elección es su adecuada implementación. Consideramos que la opción o combinación más adecuada de ellas para que cada cooperativa aborde su crecimiento debe ser el resultado del análisis riguroso de sus ventajas e inconvenientes, de la características de las cooperativas participantes (tamaño, cultura organizacional, situación económico-financiera, productos, mercados a los que se dirige, tipo de clientes, etc.) y de los objetivos que persiguen con el crecimiento. Además, en su elección, las cooperativas han de considerar

que lo importante es llevar a cabo un crecimiento *equilibrado*, esto es, un crecimiento que no plantee problemas organizacionales (*controlable*) ni financieros (*sostenible*) de difícil solución.

Confiamos que la exposición realizada sea de utilidad a los responsables de administrar las cooperativas agroalimentarias, en la medida que les permite conocer experiencias de crecimiento exitosas que les sirvan de modelo para superar reticencias al crecimiento y, con los ajustes necesarios, implementarlas en sus organizaciones de forma correcta.

Referencias bibliográficas

- ARCAS LARIO, N.; GARCÍA MARTÍNEZ, G. y MELIÁ MARTÍ, E. (2013): «El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad. Análisis de las fórmulas de crecimiento para alcanzarlo»; en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.
- ARCAS LARIO, N.; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. y GÓMEZ ARCAS, M. (2013): «Alimer. Incrementar tamaño y competitividad a través de la fusión», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.
- GÓMEZ LIMÓN, J. A.; FRUET CARDOZO, J. V. y HIDALGO FERNÁNDEZ, A. (2013): «COVAP. Un modelo de éxito de crecimiento interno», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.

- JULIÁ IGUAL, J. F.; CANCELO MÁRQUEZ, M. T. y BASTIDA DOMÍNGUEZ, M. (2013): «Coren, cooperativa de cooperativas», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.
- MELIÁ MARTÍ, E. y MARÍ VIDAL, S. (2013): «Anecoop. Ejemplo de éxito de gestión cooperativa y global», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.
- SEGOVIA LÓPEZ, C.; ESTRELLA RAMÓN, A. M.; MARÍN CARRILLO, M. B. y SÁNCHEZ PÉREZ, B. (2013): «Murgiverde. Un modelo de éxito de crecimiento externo», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.
- URBANO LÓPEZ DE MENESES, B. (2013): «ACOR. Una apuesta por la diversificación», en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dirs.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural.