



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE COVAP

Alumno: Antonio Roldán Rodríguez

Mayo, 2017

RESUMEN

En este trabajo, vamos a estudiar la evolución que ha tenido la cooperativa COVAP en el mercado nacional y extranjero desde su inicio hasta la actualidad, centrándonos en identificar las modalidades y direcciones de crecimiento más relevantes. En caso del mercado en territorio español, lo analizaremos a través de cada industria (láctea, alimentación animal y cárnica); para el caso de la internacionalización, además de ver el modo de entrada y algunas razones para este proceso, nos centraremos en los países de destino de sus productos.

ABSTRACT

In this work, we are going to study the evolution of the COVAP cooperative in the domestic and foreign market from its inception to the most up-to-date data. In case of market in Spanish territory, we will analyze through each industry (dairy, animal feed and meat); in the case of internationalization, in addition to seeing the mode of entry and the reasons for this process, we will focus on the destination countries of their products.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LA COOPERATIVA COVAP	3
2.1. Qué es COVAP.....	3
2.2. Historia de COVAP	7
3. Modelo de negocio	10
3.1. Ventaja competitiva.....	10
3.2. Industria Agroalimentaria.....	11
3.3. Dirección de desarrollo.....	12
3.4. Sinergias	16
4. Crecimiento nacional.....	18
4.1. Industria láctea.....	19
4.2. Industria alimentación animal	23
4.3. Industria cárnica	25
5. Internacionalización	28
5.1. Razones para la internacionalización de COVAP	30
5.2. Países de destino.....	32
6. Objetivos a largo plazo.....	36
7. Conclusión.....	38
8. Bibliografía.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resumen de cifras de 2015.....	3
Figura 2. Datos económicos comparativos de los años 2014 y 2015.	4
Figura 3. Mapa de producción de COVAP.....	5
Figura 4. Los niveles jerárquicos de la cooperativa.....	6
Figura 5. Datos de importación y exportación de la industria agroalimentaria..	11
Figura 6. Modelo de negocio de COVAP.....	13
Figura 7. Razones para la integración vertical.....	15
Figura 8. Tipos de sinergias.....	17
Figura 9. Ránking de cooperativas en España.	18
Figura 10. Ingresos de explotación de Lactiber.....	21
Figura 11. Nivel de ventas de la Industria láctea.	22
Figura 12. Nivel de ventas Industria alimentación animal.	24
Figura 13. Nivel de ventas Industria cárnica.	26
Figura 14. Facturación total en los mercados extranjeros.	29
Figura 15. Razones internas para la internacionalización.....	30
Figura 16. Países de destino de productos COVAP	32

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno donde a las empresas les cuesta superar su punto muerto para obtener beneficios, donde hay empresas que se están deshaciendo de los graves efectos y repercusiones que ha tenido la crisis en España y en el mundo, y donde hay empresas que tienen que cerrar porque no pueden hacer frente a los gastos que supone mantener su actividad, hay una empresa en Andalucía, una de las comunidades autónomas más afectada por la crisis, que sigue creciendo, que la recesión apenas la ha frenado y que distribuye productos de su tierra por todo el mundo.

Esa empresa es COVAP, la cooperativa de primer grado más importante de España. Una empresa que desde sus inicios ha unido las fuerzas de la gente de una tierra para construir un proyecto de magnitudes increíbles con raíces cordobesas.

Este trabajo trata de analizar las distintas estrategias de crecimiento que ha tenido COVAP a lo largo de su historia, tanto en España como en el resto de países. Un tema interesante digno de estudio para ver cómo una empresa con una forma jurídica tradicional, ha llegado a ser una de las líderes de su sector a través de las distintas formas de crecimiento.

El trabajo tendrá 8 epígrafes. El apartado que sigue a esta introducción explica qué es la cooperativa COVAP, cuál es su actividad, su localización y la diferencia entre una cooperativa de primer grado y otra de segundo grado. También, muestra datos actuales para ver en qué situación se encuentra hoy en día, como las ventas, EBITDA, beneficio neto y la deuda financiera. Las zonas de producción están explicadas individualmente, así como el número de granjas que hay y el tipo de ganado que tiene. Un mapa de España refleja las zonas de producción para verlo más claramente. Para finalizar, hay un esquema de la configuración de la cooperativa en el que están los órganos más importantes ordenados jerárquicamente y explicados seguidamente.

En este epígrafe, también hay un breve repaso a la historia de la cooperativa desde sus inicios señalando los hechos más importantes acontecidos a lo largo de vida.

En el tercer epígrafe, se analiza el modelo de negocio de COVAP y sus principales características. Se explica la ventaja competitiva, la industria en la que se encuentra, la dirección de desarrollo y las principales razones o ventajas de la integración vertical, además de las sinergias que se pueden producir.

En el cuarto epígrafe empieza uno de los objetivos principales de este trabajo, analizar la evolución que ha tenido la cooperativa en el mercado nacional. Al inicio de este punto, hay un ranking de cooperativas en España facilitado por el COGECA. Seguidamente se analiza este proceso a través de cada una de las industrias (láctea, alimentación animal y cárnica) en el que hay un proceso desde el inicio en cada actividad, viendo cualquier método de crecimiento que la cooperativa haya adoptado y un cuadro de la evolución del nivel de ventas de la industria desde 2006-2007 hasta 2015.

En el quinto epígrafe está el otro punto principal de este trabajo, el proceso de internacionalización. Se explica cómo empezó a salir a los mercados extranjeros, su estrategia principal de entrada, un gráfico de la facturación total en países extranjeros desde el año 2001 hasta 2015, las razones principales por las que una empresa como COVAP quiera expandirse más allá de las fronteras, y por último, un mapa del mundo con los países señalados a los que exporta y la formas de crecimiento y datos de exportación de los países más importantes en este proceso.

En el sexto epígrafe se recogen objetivos futuros en temas de comercialización, I+D+i, internacionalización y salud animal y medio ambiente en los que la empresa podría mejorar o no olvidar para seguir creciendo en años posteriores.

En el séptimo epígrafe, se expone unas conclusiones en base a las ideas principales tratadas a lo largo del trabajo.

Por último, en el octavo epígrafe se encuentra la bibliografía en el que recoge todos los libros, páginas webs, artículos o noticias de donde he obtenido la información.

2. LA COOPERATIVA COVAP

En este epígrafe, se muestra un resumen general de lo que es COVAP: cuáles son sus actividades, zonas de producción, algunos datos actuales para conocer su situación, sus órganos de gobierno y su historia desde su fundación.

2.1. Qué es COVAP

Figura 1. Resumen de cifras de 2015.



Fuente: Memoria anual de 2015 de COVAP.

La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches es una sociedad cooperativa de primer grado situada en Pozoblanco, al norte de la provincia de Córdoba, a 86 kilómetros de la capital, con más de 15.000 socios y 600 empleados. La cooperativa controla toda la cadena de producción: suministro de piensos y otros inputs de alta calidad a los ganaderos, recogida de las producciones lácteas y cárnicas de los asociados y transformación y comercialización para llegar al consumidor final.

Una cooperativa de primer grado significa que sus socios son personas físicas y/o jurídicas; sin embargo, una cooperativa de segundo grado hace referencia a que sus socios son otras cooperativas mayoritariamente.

Sus 3 principales áreas de negocio son el lácteo, la alimentación animal y el cárnico. Dentro de este último, está la selección de ibéricos curados.

Datos de 2015, reflejan una facturación de 404 millones de euros, frente a los 386 millones de euros del año 2014. Por esto, COVAP es la cooperativa de primer grado más importante de España. Otros datos de magnitudes significativas en comparación con el año anteriores (Covap, 2017):

Figura 2. Datos económicos comparativos de los años 2014 y 2015.



Fuente: Memoria anual 2015 de COVAP.

El beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) es casi 3 millones de euros superior con respecto al año 2014; el beneficio neto de 2015 refleja 7,6 millones de euros, 3,6 millones de euros más del año anterior; y con respecto a la deuda financiera, muestra un dato menor (29,8 millones de euros) que el año anterior (36,8 millones de euros).

Las zonas de producción comprende las provincias de Badajoz (Comarcas de la Serena y de la Siberia), Huelva (Sierra de Huelva), Ciudad real (Valle de Alcudia) y Córdoba (Valle de los Pedroches y Valle del Guadiato). Cada zona está especializada en aquellos productos que pueden alcanzar su máxima calidad, según el tipo de ganado que mejor se adapte a cada terreno (Covap, 2017).

Para la industria cárnica, estas son las granjas, su ganado y su ubicación:

- 300 granjas de porcino. El cerdo de raza ibérica, habitante de las dehesas arboladas del Valle de los Pedroches. Situadas en las provincias de Córdoba, Badajoz y Huelva.
- 223 granjas de vacuno de carne, con una adaptación excepcional a La Dehesa, en las provincias de Cáceres, Badajoz, Huelva, Sevilla, Córdoba y Ciudad Real.
- 789 granjas de ganado ovino de carne compuesto, mayoritariamente, por rebaños de raza merina, tiene un alto potencial genético de producción de carne, en las provincias de Badajoz, Huelva, Sevilla, Córdoba y Ciudad Real.

Para la industria láctea, producto principal de COVAP, estas son las granjas, su ganado y la ubicación:

- 323 granjas de vacuno de leche de raza frisona, situadas en las provincias de Badajoz, Córdoba y Ciudad Real.

- 20 granjas de ovino de leche de raza merina, alta producción de leche para la elaboración de quesos de gran calidad, en las provincias de Badajoz, Córdoba y Ciudad Real.

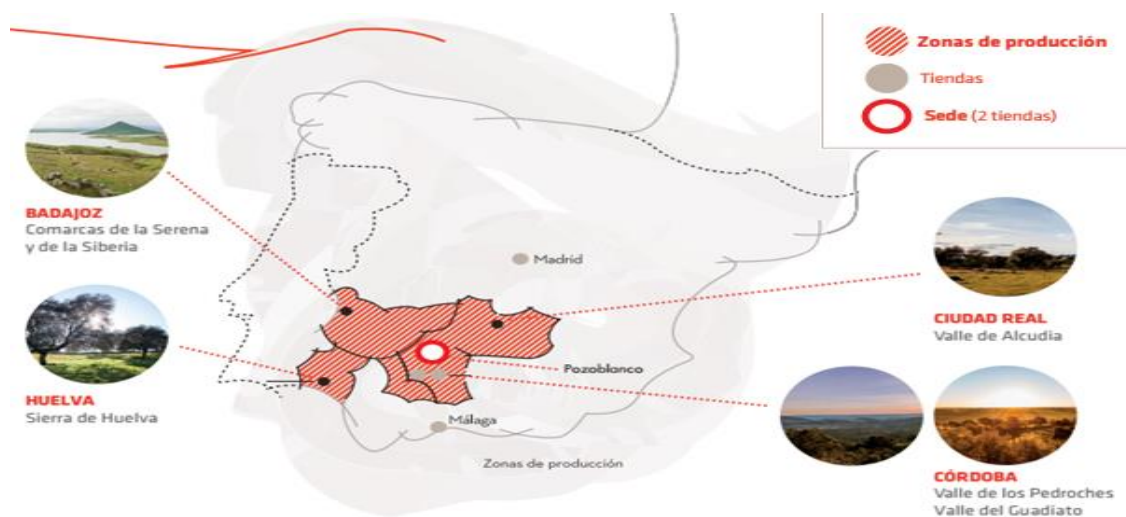
- 54 granjas de caprino de leche de raza murciana-granadina para la elaboración de leche envasada, ubicadas en las provincias de Badajoz, Córdoba y Ciudad Real.

COVAP tiene repartidas tiendas propias en ciudades como Madrid y Málaga, entre otras; y restaurantes de los que sus productos son protagonistas por toda España, además de ser interproveedor de Mercadona.

Sus industrias de ibérico curado, piensos, láctea y cárnica se encuentran a las afueras de Pozoblanco.

En este mapa podemos ver con mejor claridad las zonas de producción de COVAP:

Figura 3. Mapa de producción de COVAP.

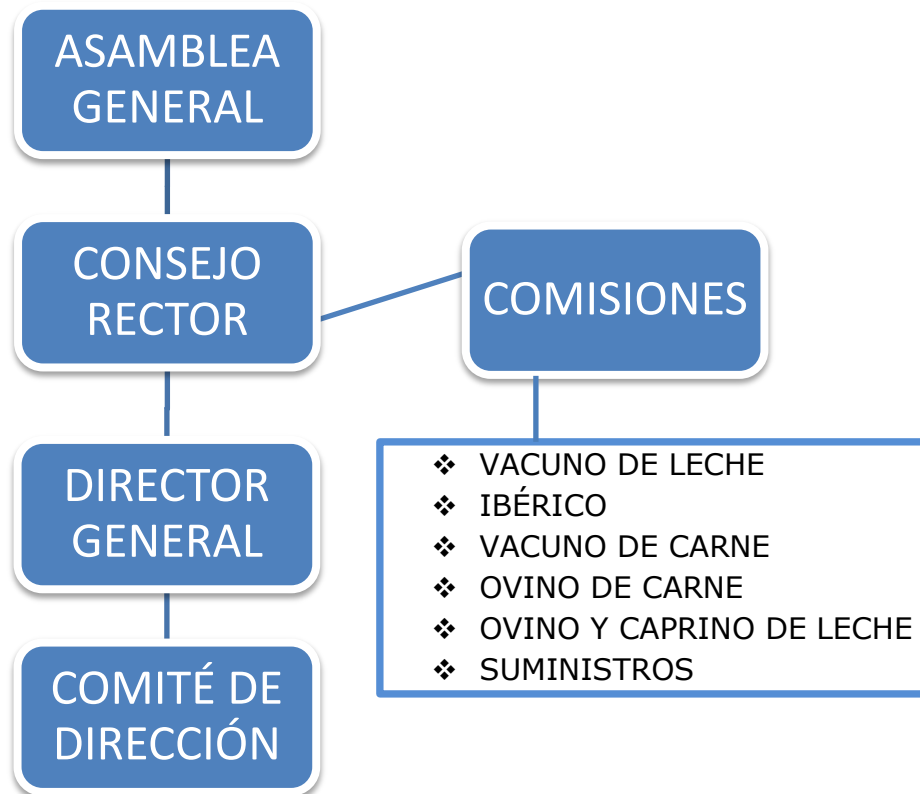


Fuente: Memoria Anual 2015 de COVAP.

La cooperativa, como cualquier otra empresa, tiene una estructura organizativa y unos órganos de gobierno. Estos están encabezados por la Asamblea General, seguida del Consejo Rector que controla, entre otras funciones, al Director General, y por último, el Consejo de dirección. También se encuentran las distintas Comisiones que

tiene la cooperativa para sus distintas secciones. En el siguiente esquema se muestra con mayor claridad esta estructura:

Figura 4. Los niveles jerárquicos de la cooperativa.



Fuente: Elaboración propia.

- Asamblea general: es el órgano deliberante de la cooperativa. Está formada por todos los socios que forman la entidad. Todos los socios tienen derecho a voto y a expresar lo que quieran sobre algún tema. Los acuerdos se adoptan por mayoría simple, y los que sean contrarios a la ley o a los estatutos de la cooperativa, podrán ser impugnados.

- Consejo Rector: es el órgano de representación y gobierno de la cooperativa que gestiona directamente la empresa y ejerce el control permanente y directo de la gestión que realiza el director general. En 2016, la Asamblea General renovó al actual Consejo Rector, que pasó a ser formado por 13 personas.

- Director General: es el encargado de organizar y dirigir la administración general de acuerdo con las normas dictadas por los órganos superiores y leyes

relacionadas. Es el encargado de poner en práctica los acuerdos del Consejo Rector y de la Asamblea General.

- **Comité de dirección:** es un órgano de gestión en el que el director general de la cooperativa se reúne con su equipo más inmediato, de manera que están representadas las diferentes áreas de la empresa. Sus funciones primordiales son: desempeñar una labor asesora de la dirección general, coordinar las actividades de las diferentes áreas y establecer las pautas de una dirección participativa y con capacidad de delegar.

- **Comisiones:** son las distintas áreas de actividad que tiene la empresa. Cada una tiene un representante que se encarga de velar por los derechos de los trabajadores, trasladar peticiones de los empleados hasta niveles jerárquicos superiores y garantizar que las medidas estratégicas o funcionales se pongan en práctica. Las comisiones que la cooperativa cordobesa tiene son: vacuno de leche, ibéricos, vacuno de carne, ovino de carne, ovino y caprino de leche y suministros.

2.2. Historia de COVAP

Para entender el crecimiento y la importancia de COVAP en su región, en España y el proceso de su internacionalización, es necesario conocer sus inicios y el entorno de su fundación.

A finales de la década de los años cincuenta hubo un período de sequía importante que afectó a los pastos naturales, lo que perjudicó al ganado de la zona. Una opción para combatir esta situación era la de adquirir los alimentos de otras zonas que no se estuvieran tan afectadas por la sequía.

En este contexto de crisis, una decena de ganaderos de Pozoblanco (Córdoba) decidieron adquirir en común una partida de cereales para evitar gastos entre intermediarios y abaratar el precio de compra. Al mismo tiempo e intentando conseguir estos mismos objetivos, decidieron comercializar corderos, llevando directamente algunas partidas a los mataderos de Irún y Madrid. Estos ganaderos vieron que su decisión tuvo éxito y siguieron practicando estas actividades en los años siguientes. Dichas actividades darían lugar a la constitución de una nueva cooperativa el 7 de enero 1959.

La cooperativa contó inicialmente con el apoyo de 22 ganaderos, presidida por Ricardo Delgado Vizcaíno, que fue presidente hasta su fallecimiento en 1994. Aunque era una época de formación de “cooperativas de pueblo”, Ricardo Delgado apostó por la pluralidad y universalidad de la cooperativa; por lo que, en la segunda junta extraordinaria de 1959, invitó a todos los ganaderos y alcaldes de la región para participar en esta iniciativa emprendedora bajo el nombre de “Cooperativa Agro-ganadera del Valle de Los Pedroches”.

Esta visión global y unificadora que Ricardo Delgado quería que fuese la cooperativa, fue determinante para su rápida expansión; que además del Valle de Los Pedroches, también se extendió por las comarcas vecinas del Valle de La Serena (Badajoz) y Valle de Alcudia (Ciudad Real) (Arcas Lario & Hernández Espallardo, 2013).

Estos son algunos de los hechos más importantes y significativos de la historia de COVAP hasta hoy:

- En 1966 se construyó una fábrica de piensos, con el fin de que los socios pudiesen alimentar a su ganado de la manera más económica posible. Esta planta se fue mejorando y ampliando en los años 1975, 1986 y 1992, hasta que en 2007 se inauguró una nueva fábrica.
- En 1971, se recogieron 11.500.000 de litros de leche, una cantidad digna de una próspera industria con mucho futuro y recorrido.
- En 1974 se empezó a envasar los primeros litros de leche pasteurizada en bolsas de plástico con la marca COVAP, y en 1980 los primeros bricks UHT.
- Esta industria experimentó continuas mejoras en 1989 y 1991, hasta que en 2001, se inauguró una nueva fábrica láctea, una de las más modernas de toda Europa con una superficie de 19.000 metros cuadrados.
- En 1984 se creó el servicio técnico de asesoramientos al socio, y una sección de suministros ganaderos donde pueden adquirir cualquier material necesario para su actividad.

- En 1986 comienza la actividad cárnica con la inauguración del matadero de cerdo ibérico, que tendrá ampliaciones en 1991 y 2005.
- En 1990, se construye una Planta de Mezclas y Centro de Alimentación para rumiantes en Pozoblanco.
- En 1996, se creó la Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno con el fin de promover la cultura en todo el territorio de influencia de la cooperativa.
- En 2000 se crea el Departamento internacional dentro del área comercial, para expandir su actividad fuera de las fronteras nacionales.
- En 2003 la cooperativa comienza su actividad en ovino y caprino de leche, aumentando su línea de productos.
- En 2005 se inaugura un nuevo Centro de Transformación Cárnica para porcino, ovino y vacuno, y se amplía la industria del Ibérico.
- En 2006, nació Lactiber. Un proyecto común entre COVAP y la empresa Iparlat. Esta sociedad nace para mejorar la producción, tanto en cantidad como en calidad, y para poder acercar un producto fresco lejos de Pozoblanco.
- En ese mismo año, se produjo un intento de cambio en la estructura societaria: cambiar de cooperativa a sociedad anónima. Pero un grupo de socios se agruparon bajo la plataforma de “Todos con COVAP”, cifrada en torno al 60% del total de cooperativistas, para rechazar el proyecto de cambio porque entendían que eliminarían la esencia de la empresa y afectaría gravemente a la economía social de las comarcas donde se encuentra su actividad.
- En 2010 se consigue la Homologación USA que permite exportar ibéricos a Estados Unidos.
- Después de trabajar mucho para conseguir entrar en el país americano, es en 2012 cuando llegan a Estados Unidos los primeros jamones ibéricos COVAP.
- En 2013 renovó su imagen corporativa y lanzaron su nueva página web. Además abrieron una nueva tienda en el Mercado Victoria (Córdoba), el primer mercado gourmet de Andalucía.

- En 2014 ocurrieron dos acontecimientos a destacar. El primero fue en octubre, cuando se lanzó una nueva gama productos de la sección de ibéricos llamada Delicias Artesanales. El segundo se inició en septiembre con un proyecto que intenta medir y mejorar la eficiencia de las vacas en su producción de leche, llamado “COVAP 45”.
- En 2015, COVAP integra la cooperativa San Miguel dedicada a actividades de fabricación de piensos y otros insumos ganaderos, además de la comercialización de las producciones de carne de ovino y vacuno. (Castro, 2015)
- En 2017, se pone en marcha la primera instalación de distribución COVAP en Virginia (Estados Unidos)

3. MODELO DE NEGOCIO

Desde sus inicios, COVAP se ha preocupado de aumentar el valor añadido de sus productos ganaderos a través de la transformación y distribución para garantizar el mejor producto a sus clientes.

A continuación, veremos en qué se basa el modelo de negocio de COVAP y sus características.

3.1.Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva de una empresa se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerras & Navas, 2016).

Una ventaja competitiva no puede ser para siempre debido a los cambios permanentes en el sector, en la competencia y en los consumidores. Una empresa debe adaptarse a cada situación para mantener esa superioridad ante los demás o ser capaz de cambiarla o mejorarla para no “morir de éxito”.

Durante toda su vida, COVAP ha intentado superar a sus competidores para obtener mayor cuota de mercado mejorando sus instalaciones de fábricas de piensos, como en 1975 o 2007, y mataderos, en 1991 y 2005; dando al ganadero las mejores condiciones para que pueda desarrollar su trabajo (en 1986 con la creación del servicio

técnico al socio) ya sea con mejoras tecnológicas, infraestructuras, servicio veterinario, etc. Además, la cooperativa ha intentado mejorar sus productos para dar la máxima calidad y adaptarse a los cambios en las preferencias de consumo de los clientes (1980, venta de primeros bricks UHT). Todos estos avances supusieron ventajas competitivas en su época frente al resto de competidores, traducándose en mejoras de ventas y rentabilidad, pero que caducan con el paso del tiempo.

La acumulación de mejoras tecnológicas o de producto repercute en el futuro a la hora de obtener una nueva ventaja competitiva que le permita a COVAP seguir siendo la cooperativa de primer grado más importante de España. Por esto, la ventaja competitiva actual más importante es la condición de interproveedor con Mercadona. Este acuerdo, vigente desde 2005, le ha permitido darle un crecimiento sostenido en el tiempo y superar cada año su cifra de ventas.

3.2. Industria agroalimentaria

La industria agroalimentaria tiene un papel muy importante dentro del conjunto de sectores porque tiene una posición intermedia, aportando valor añadido a la producción primaria y siendo el consumidor principal del sector agrario.

Se encuentra en una industria en crecimiento debido a que la demanda sigue aumentando, como demuestra la evolución de exportaciones e importaciones del sector.

Figura 5. Datos de importación y exportación de la industria agroalimentaria.

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Exportaciones (M€)	22.255	22.725	24.020	25.446	27.601
Importaciones (M€)	17.691	17.819	18.100	19.453	20.308
Saldo (M€)	4.564	4.906	5.920	5.993	7.293
Tasa de cobertura (%)	125,8	127,5	132,7	130,8	135,9

Fuente: Departamento de Aduanas – Impuestos especiales. Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (Mapama, 2017).

En el período de 2012 a 2016 se puede observar cómo las exportaciones siempre superan a las importaciones, por lo que el saldo de la balanza comercial refleja superávit. De este modo, la tasa de cobertura que indica el porcentaje de importaciones pagadas con las exportaciones durante este período, ha pasado de 125,8% en 2012 a 135,9% en 2016.

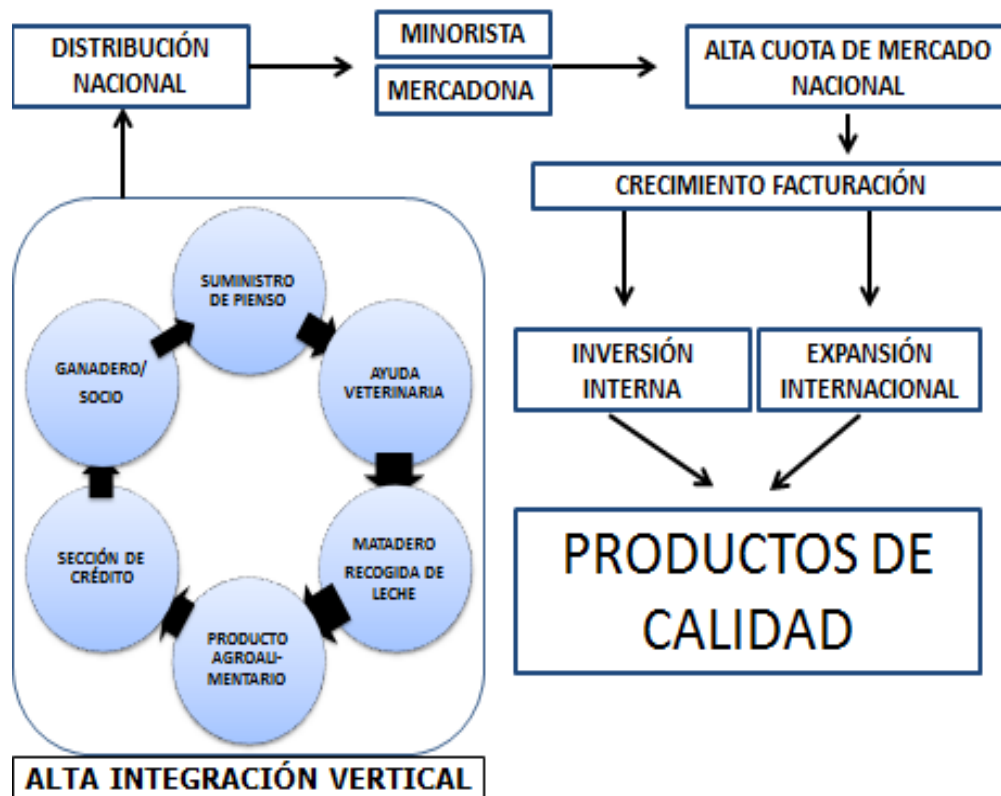
Este aumento de las exportaciones ha posicionado a este sector como un pilar básico de España que sigue creciendo y aumentando su demanda, debido la continua innovación y adaptación a la nuevas tecnologías y a los cambios de preferencias de los consumidores.

3.3.Dirección de desarrollo

La principal dirección de desarrollo de COVAP es la integración vertical, que supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente (Guerras & Navas, 2016). Es muy difícil encontrar una empresa que no tenga, en cierto grado, un nivel de integración vertical, ya que toda empresa elabora parte de su producto y/o adquiere en otra parte en el exterior a proveedores. Este grado de integración vertical depende de un conjunto de decisiones adoptadas por la empresa que afectan a una o varias fases del proceso productivo.

El grado de integración vertical en la cooperativa es muy alto porque controla el abastecimiento de piensos, materias primas y mezclas a los ganaderos para la alimentación del ganado; desde el área de servicios complementarios, se ofrece a los socios un amplio asesoramiento técnico y económico, como la sección de crédito, destinado a favorecer y facilitar la actividad de los socios. También en esta área, se encuentra el servicio veterinario que garantiza la salud de todo el ganado para evitar enfermedades o anomalías que afecten a su vida y al producto; y por último, la distribución en tiendas, restaurantes, etc. Esto le ha permitido apostar por un producto de calidad, saludable y natural que recoge en su lema “calidad y salud desde el origen”, capaz de estar presente en todo el mundo.

Figura 6. Modelo de negocio de COVAP.



Fuente: Elaboración propia.

Las razones o ventajas que, principalmente, nos da la integración vertical son la reducción de costes y la mejora de la posición estratégica:

➤ Reducción de costes:

- Consecución de economías de alcance que derivan de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos en distintas áreas o secciones de la empresa. Pueden ser instalaciones, almacenes, sistemas de transporte, habilidades y capacidades de los socios, etc. Esto nos permite repartir los costes fijos asociados a diferentes activos de la cooperativa.

- La integración vertical de actividades nos permite reducir las existencias intermedias y simplificar el proceso productivo. La cooperativa es su propio proveedor de ganado que le permite controlar la población de animales que tienen sus socios o evitar costes altos e imprevistos referidos a la seguridad animal, enfermedades o cualquier problema veterinario al tener su propia sección de supervisión del ganado.

- Con la eliminación de procesos intermedios, elimina sus costes de transacción derivados de cualquier contratación a terceros para completar el ciclo de explotación del producto.

- Permite asumir el margen económico que está asociada a la actividad de dichas terceras empresas. Así, la cooperativa reduce sus costes y aumenta el margen propio, incrementando la rentabilidad económica.

➤ Mejora de posición estratégica:

- El factor más claro de mejora de posición estratégica para la cooperativa COVAP es el inmediato acceso a sus factores, que le permite dar una fácil salida a sus productos. La disponibilidad de materias primas influye mucho a la hora de fijar el precio del producto final; por lo que con esta ventaja, no hay esa interferencia y el precio se fija concentrándose en la calidad.

- Esta integración vertical permite ampliar las direcciones de estrategia, y reforzar la diferenciación en la calidad del producto. COVAP controla sus inputs y sabe cuál es el nivel de calidad de sus materias primas para valorar su producto. Además, esta estrategia de calidad no se refiere únicamente al producto final, sino también a procesos y procedimientos, como su buen servicio de posventa, tecnología, instalaciones, etc.

- Un aspecto importante es la protección de su tecnología avanzada. La tecnología es fundamental en cualquier empresa, y COVAP ha hecho una modernización progresiva de sus activos durante toda su vida, además del departamento de I+D+i. De esta manera, no depende de tecnología de terceros para desarrollar con la máxima modernidad eficiencia posible.

- Su poder de mercado deriva del alto nivel de integración vertical frente a otras empresas que no tengan esta ventaja. Estas empresas acarrearán mayores costes derivados de procesos intermedios contratados a terceros que incluirán en el precio final del producto; mientras que COVAP, reduce estos costes sin que afecten, en la misma medida como en esas empresas, en el precio final.

- La manipulación de precios o “squeeze” consiste en reducir por debajo del nivel aceptable el margen de un competidor no integrado. Esta ventaja está muy relacionada con el poder de mercado, ya que se trata de que la relación calidad precio del producto COVAP sea mejor que el de sus competidores.
- Otra ventaja para COVAP es que, si alguna empresa quiere entrar en la industria, sabe que debe mejorar a la cooperativa en costes, organización, calidad del producto. Esta es una barrera difícil de superar para una empresa nueva o no integrada.

Figura 7. Razones para la integración vertical.



Fuente: Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016), “La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”, 5ª Edición Thompson.

Este alto grado de integración vertical implica, a su vez, un alto grado de diversificación relacionada. COVAP produce los inputs que se necesitan para sus productos, por lo que existe una integración hacia atrás. Las tiendas físicas suponen una distribución comercial por parte de la propia cooperativa, eso supone una integración hacia delante. También existe una integración horizontal cuando lanza productos complementarios a los que ya ofrecía, por ejemplo la línea de embutidos loncheados ibéricos y la línea de quesos que pueden servir como alimentos de aperitivo (Hernández Ortiz, 2014).

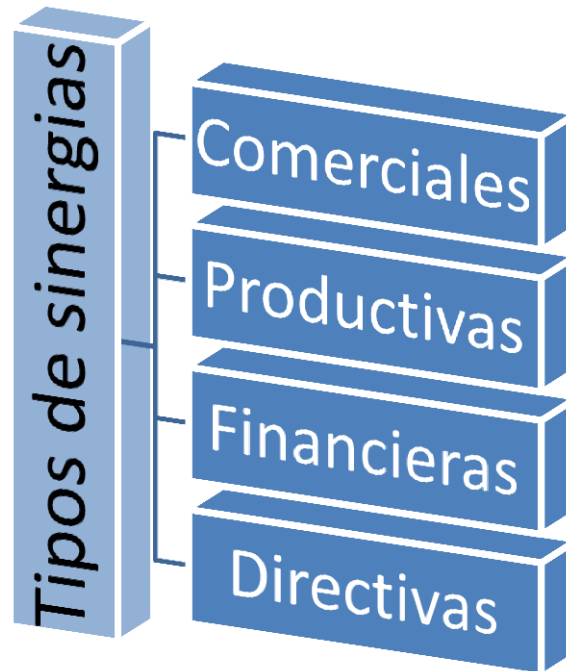
3.4.Sinergias

Un aspecto importante que le ha hecho crecer de manera sostenida, afianzarse en el mercado nacional y poder expandirse a mercados internacionales es, sin duda, la generación de sinergias (Guerras & Navas, 2016):

- Comerciales: fomenta y potencia su marca comercial enfocándose en la publicidad de sus productos y, lo que para mí es más determinante, a través de promociones de la cultura, torneos de fútbol, Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno...Esta buena imagen que se crea de la marca COVAP no sólo hace referencia a sus productos, sino al interés de esta por hacer una sociedad mejor, porque las regiones que rodea la cooperativa sean zonas de riqueza, cultura y oportunidad; y ese bienestar y pensamientos positivos de las personas se transfiere a la cooperativa. También genera sinergias a la hora de utilizar canales de distribución para sus productos, conocimiento máximo de los clientes y, especialmente, de la zona porque son socios.
- Productivas: instalaciones de última generación que permiten registrar, examinar y comprobar productos con máxima eficiencia. Además, las secciones de I+D+i y seguridad animal apoyan a estos procesos para seguir mejorándolos.
- Financieras: por ser una cooperativa, la captación de capital se hace a través de los socios. Este capital es invertido en la cooperativa en distintos campos, ya sea investigación, ganado, instalaciones... Los beneficios que reportan estas mejoras producen unos dividendos a los socios que les hace recuperar su cantidad inicial y poder volver a invertir en la cooperativa COVAP. Es un círculo virtuoso en el que ganan los socios al ver que gana dinero y los clientes que reciben mejores productos debidos a las inversiones para mejorar.
- Directivas: aprovechamiento de competencia, habilidades y experiencia de directivos y trabajadores. Un ejemplo claro es el momento de la primera Asamblea en la que Ricardo Delgado Vizcaíno invitó a alcaldes y personas reputadas de las regiones de alrededor para que se unieran en el proyecto y beneficiarse ambas partes y regiones. Esto es una pieza clave del éxito de la cooperativa, su carácter integrador al

proyecto de personas con indiferencia de si es Pozoblanco o de regiones más lejanas, porque cooperando entre todos, se beneficiarán.

Figura 8. Tipos de sinergias.



Fuente: Elaboración propia.

Todas estas actividades permiten potenciar su marca, sus productos y la región de donde proceden. Para hacer realidad esta misiva, COVAP implantó un sistema de gestión de la calidad que se concentraba en la seguridad alimentaria y la trazabilidad de sus productos, es decir, un conjunto de medidas, normas y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su entrega al destino final. Esta implantación hace que COVAP sea la primera empresa de Andalucía en obtener el certificado de calidad AEONOR ISO 9002 para los productos lácteos. La fábrica de piensos y centro de tipificación de terneros están acreditados por BVQI. Este centro y el de tipificación de corderos tienen un sistema de certificación de la calidad de los productos cárnicos, acreditado por CERTICAR. También, la planta de piensos ha sido certificada por CESFAC. Todo esto ha supuesto una inversión de 150 millones de euros desde el año 2000 (Fuentes García, Sánchez Cañizares, & Santos Roldán, 2011).

4. CRECIMIENTO NACIONAL

En este epígrafe analizaremos cómo COVAP ha llegado a ser una de las cooperativas más importantes a nivel nacional a través de sus 3 líneas de negocio, buscando identificar cuáles han sido las modalidades de crecimiento que se han seguido

Figura 9. Ránking de cooperativas en España.

Ranking of cooperatives		Main sectors	Turnover (m€)	No of farmer members	No of employees	Degree	No of members
1	COREN, S.C.G., S.COOP.GALEGA	Livestock, feed	980.0	6 000	3,550	2	10
2	Grupo AN	Livestock, arable crops, supply	665.2	21 000	1,172	2	134
3	DCOOP, S.C.A.	olive oil, table olives, livestock, supply	541.0	55 000	256	2	171
4	ANECOOP S.Coop.	Fruit and vegetables,	508.4	90 000	202	2	76
5	SCA GANADERA DEL VALLE DE LOS PEDROCHES COVAP	Livestock, dairy, supply	358.0	14 548	556	1	
6	S. COOP. COBADU	feed, livestock, supply	245.0	11 677	136	1	
7	ACOREX S.C.L.	Supply, arable crops, feed, rice, fruit and vegetables	244.5	6 500	131	2	42
8	S. COOP. GENERAL AGROPECUARIA (ACOR)	Sugar crops and sugar, supply	200.6	6 895	493	1	
9	Del Camp d'Ivars d'Urgell i Secció de Crèdit, SCCL	Livestock, feed, supply	189.8	2 930	87	1	
10	ARENTO, Grupo Cooperativo Agroalimentario de Aragón, S. Coop	Arable crops, supply, livestock	182.8	20 000	24	2	112

Fuente: Development agricultural cooperatives in European Union 2014 (COGECA) (Cogeca, 2015).

Este cuadro está facilitado por COGECA. Este organismo es la Confederación General de Cooperativas Agrarias en la Unión Europea y representa los intereses generales y específicos de unas 40.000 cooperativas agrarias que dan empleo a unas 660.000 personas y cuya facturación global al año supera los 300 mil millones de euros.

Desde que fue creada, tiene el reconocimiento por parte de los organismos europeos como el principal órgano representativo y portavoz del sector del cooperativismo agrario y pesquero en su conjunto.

Este documento actualizado hasta 2014, nos muestra el ránking de las cooperativas más importantes de España, ya sean de primer o segundo grado, y organizados de mayor a menor facturación.

COVAP está en la quinta posición, pero es la cooperativa de primer grado que más arriba está en esta clasificación, por lo que es la de mayor facturación. En el sexto puesto se encuentra la segunda cooperativas de primer grado más importante, COBADU, una cooperativa situada en el Valle del Duero cuyas actividades son la ganadería y la agricultura. En la primera posición se encuentra COREN, la principal cooperativa agroalimentaria más importante de España, dedicada a la producción en porcino, vacuno, cunicultura y avicultura. Por encima de COVAP se encuentra otra cooperativa andaluza muy importante, DCOOP (antigua Hojiblanca), uno de los mayores productores de aceite de oliva virgen extra y aceitunas de mesa (Cogeca, 2015).

COVAP goza de una gran posición a nivel nacional, altas facturaciones y gran cantidad de socios. Pero para llegar aquí, ha habido un proceso de crecimiento y expansión en cada una de sus áreas de negocio.

4.1. Industria láctea

El sector del lácteo es el principal y más importante de la cooperativa COVAP.

En 1966, COVAP construye su primera fábrica de pienso y comienza su actividad en el sector lácteo con un centro de recogida y enfriamiento. Instalaciones primarias pero modernas para la época en la que acontecía. Eran las primeras andadas en el sector y el primer proyecto de grandes magnitudes que se proponía la cooperativa.

En 1974, se producen cambios industriales y ampliaciones en la cooperativa, por lo que nos encontramos el primer método de crecimiento interno. En este año se empieza a comercializar leche pasteurizada con marca propia COVAP. En la leche pasteurizada, mediante la aplicación de calor, se consigue eliminar aquellos microorganismos, tanto patógenos, en su totalidad, como una parte de otros que no son. Este proceso tiene una cierta complicación, porque es muy importante no alterar, mediante su aplicación, el valor nutritivo, químico y sus características. Para este proceso, es necesario calentar la leche a 72°C durante 15 segundos (Covap, 2017).

En 1980, se produce una gran inversión en el crecimiento interno de esta industria, ya que se comienza a comercializar leche en UHT. Esta leche se somete a una temperatura de, al menos, 135°C durante 1 segundo. La principal diferencia y ventaja es la durabilidad desde el punto de vista de su caducidad.

En 2002 se inaugura la nueva industria láctea de COVAP, una de las más modernas de Europa con capacidad para producir más de 340 millones de litros al año. Una gran inversión para el crecimiento interno de la empresa; porque este hecho supone un crecimiento vital para la cooperativa, ya que moderniza el pilar de su negocio como es el sector lácteo, aumentando su producción en un alto porcentaje debido a las nuevas tecnologías.

En 2005, COVAP e Iparlat, una empresa láctea vasca, crearon una empresa conjunta llamada Lactiber León. Un acuerdo de cooperación entre las empresas del sector formando una joint-venture de la que ambas se benefician. En 2007, cerraron un acuerdo con la empresa Puleva, a la que le compraron la industria láctea que tiene a siete kilómetros de la capital leonesa; de este modo, también siguieron una dirección de crecimiento externo al comprar esta instalación. En resumen, este proceso en el que se mezclan varias modalidades de crecimiento tiene un objetivo beneficioso para COVAP e Iparlat: convertirse en intproveedor de Mercadona (Caballero, 2007).

En 2010, el fabricante valenciano Dafsa (Desarrollos Alimentarios Frescos), que ya era interproveedor de zumos, cremas y gazpachos de la cadena de supermercados, se hizo con el 33% de Lactiber León. Esto supuso un cambio en la estructura accionarial e industrial de la joint-venture formada por COVAP e Iparlat, porque hubo un nuevo reparto de acciones y una conversión en una empresa multiproducto; ya que con la entrada de esta nueva empresa, no se iban a dedicar únicamente al negocio lácteo, sino que a partir de ese momento también produciría zumos y derivados. Aunque en diciembre de 2016, este acuerdo por parte de la empresa valenciana finalizó con la venta de sus acciones a las empresas fundadoras, COVAP e Iparlat (Agronews Castilla y León, 2016).

Gracias a esta colaboración entre las cooperativas que forman una joint-venture, ambas se benefician en otros ámbitos además del económico. COVAP puede asegurar la viabilidad en el largo plazo de sus ganaderos de leche; e Iparlat, consigue sinergias

positivas derivadas de las compras de materiales auxiliares como envases, embalajes, etc. o de la logística de distribución de la nueva sociedad formada a nivel nacional.

Figura 10. Ingresos de explotación de Lactiber.



Fuente: Datos recogidos de SABI y elaboración propia.

En este gráfico podemos ver la evolución de los ingresos de explotación de la empresa Lactiber León desde su constitución hasta el último dato disponible.

En el inicio, los ingresos fueron, lógicamente, reducidos, casi 10 millones de euros. Pero pronto consiguió unos resultados más que favorables. En 2008 se pasó a 60 millones de euros, seis veces mayor que el resultado de su primer año en actividad.

Los resultados seguirían creciendo hasta 2011, donde se consigue alrededor de 77 millones de euros. Al año siguiente, hubo una pequeña reducción de esta cifra, 75 millones de euros, pero nada preocupante ya que en los siguientes años vuelve la línea ascendente; y en 2014, la cifra es de 87 millones de euros.

En 2016, Lleters de Catalunya y COVAP pusieron en marcha un nuevo proyecto para abastecer a 251 supermercados que Mercadona tiene en la comunidad catalana. La sociedad se llama Làctia Agroalimentaria. La cooperativa cordobesa vuelve a confiar en esta forma de crecimiento como es la joint-venture, viendo que los resultados de la anterior fueron más que positivos.

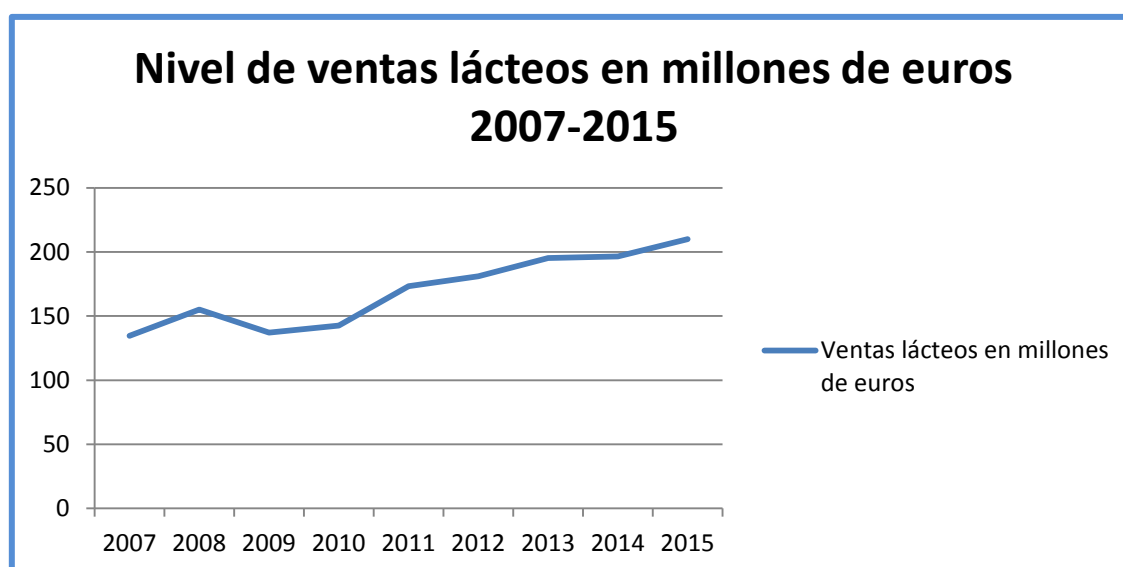
Esta colaboración se ha tomado con el acuerdo de Iparlat, que era la empresa que tenía el suministro de leche en esta zona, y que podrá centrar sus esfuerzos en sus principales áreas como son País Vasco y Cantabria y, además, seguir impulsando Lactiber, proyecto en común que tiene con la cooperativa cordobesa.

Este proyecto nace con el objetivo de que la leche de marca blanca de Mercadona siga siendo producida por ganaderos catalanes y envasada en su lugar de origen, para conseguir una cadena de producción sostenible y que asegure la máxima calidad.

“Làctia Agroalimentaria es un hito para nuestra cooperativa, pues nos permite seguir avanzando, de la mano de Mercadona y en este caso junto a Lleters de Catalunya, en la construcción de una cadena agroalimentaria sostenible que genere valor en todos los eslabones”. (Diario Córdoba, 2016)

Para poner en marcha este proyecto, Làctia Agroalimentaria ha adquirido los activos de la planta de Vic a Iparlat, con una capacidad de 80 millones de litros. Esto significa que utiliza la forma de crecimiento externo básica, como es un contrato de compra-venta de unas instalaciones. Fue el mismo proceso seguido que en 2005 con la creación de Lactiber (Diario Córdoba, 2016).

Figura 11. Nivel de ventas de la Industria láctea.



Fuente: Memorias anuales COVAP y elaboración propia.

En este gráfico vemos la evolución que ha seguido la industria láctea de COVAP desde 2007 hasta 2015.

Partimos del año en el que se crea la empresa Lactiber; en ese año, COVAP tuvo unas ventas de 134,5 millones de euros. Al año siguiente aumentaría hasta llegar a 155 millones de euros.

En 2009 hay una pequeña desaceleración en el ritmo de crecimiento que tenía la empresa, debido a la crisis en España. En este año, las ventas fueron de 137 millones de euros.

La crisis no iba a tener más incidencia negativa en las ventas, salvo a su comienzo; porque en los años siguientes, volvería a recuperar la línea ascendente. En 2010, las ventas fueron de 142,5 millones de euros, superando ese descenso de ventas indicado en el año anterior.

Desde 2010, las ventas seguirían creciendo y superando la cifra del año anterior, hasta llegar a 196,3 millones de euros en 2014.

El último dato de 2015, evidencia una consolidación en el crecimiento del sector más importante de la cooperativa, superando los 200 millones de euros en ventas de esta línea de productos.

En resumen, la colaboración con otras empresas del sector como Iparlat y Lleters y la condición de interproveedor de Mercadona ha permitido que COVAP sea una empresa referente en España en la industria láctea. Ser interproveedor del mayor distribuidor alimentario nacional permite que sus productos estén en cualquier lugar del país.

4.2. Industria alimentación animal

La fábrica de piensos construida en 1966 y mejorada en 1975, 1986 y 1992 (hasta que en 2007 se inaugura la nueva fábrica) ha contribuido a que esta área de negocio siga aumentando y dando beneficios a la empresa.

La fábrica inaugurada en 2007 aumentó la producción de piensos en gran cantidad. Mientras que la antigua fábrica producía entre 320.000 y 330.000 toneladas al año, la nueva planta varía desde las 450.000 hasta las 650.000 toneladas al año. Esta

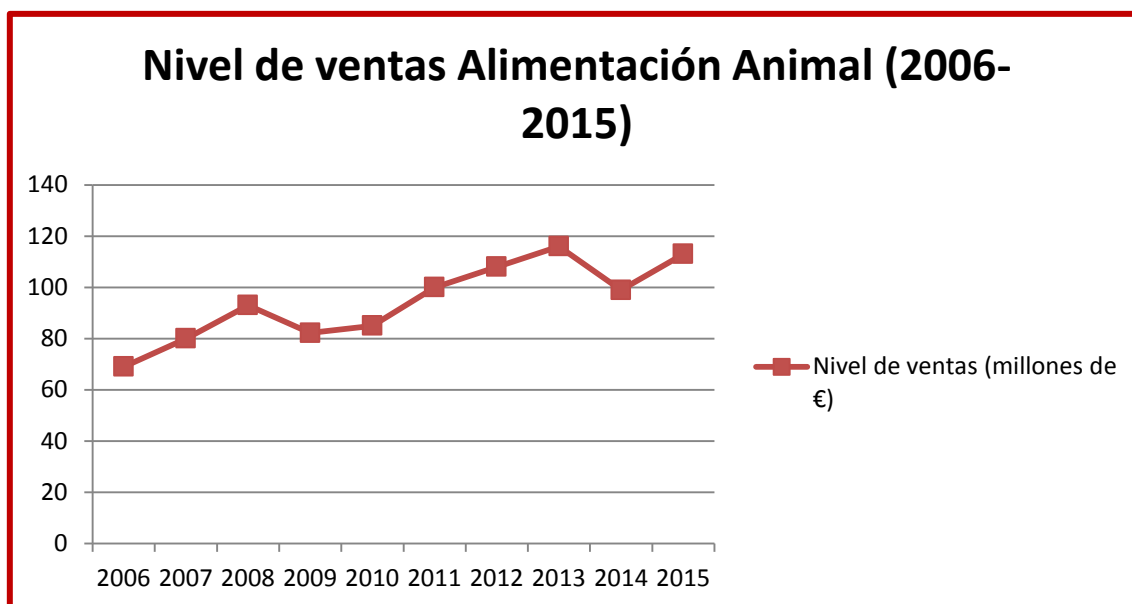
inversión en crecimiento interno fue la más importante para la industria de alimentación animal, ya que le permitió aumentar la producción considerablemente

Además, este año ha lanzado una tienda online para que los usuarios puedan realizar sus pedidos y enviarlos a una dirección proporcionada o recogerlos en cualquiera de los puntos de venta de suministros ganaderos. La web se llama Agrocovap.es y cuenta con más de 58 puntos de recogida. Así, pueden ofrecer a sus clientes los servicios adecuados a las nuevas tecnologías, sin suprimir las Agrotiendas COVAP físicas (Covap, 2017).

Todas estas inversiones internas han permitido que esta área de negocio sea la segunda más importante en la empresa, por detrás de los lácteos.

A continuación, un gráfico que muestra la evolución de la facturación en alimentación animal desde 2006 hasta 2015.

Figura 12. Nivel de ventas Industria alimentación animal.



Fuente: Memorias anuales COVAP y elaboración propia.

Este gráfico nos muestra la línea ascendente que sigue las ventas de la industria de alimentación animal en COVAP desde 2006 hasta los datos más actualizados. Las ventas de alimentación animal suelen ser el 30% del volumen total de ventas de la empresa.

El primer dato que nos muestra es en 2006, donde la facturación es de 69 millones de euros, y continúa en ascenso hasta 2008, que llegan hasta 93 millones de euros.

En 2009, hubo alrededor de 11 millones menos con respecto al año anterior, debido a la crisis que comenzó en torno a ese período, pero que no tendría mayor incidencia en esta área, porque en los años siguientes vuelve a tener una línea ascendente y consolidada.

En los años 2011-2012 se supera, por primera vez, un nivel de facturación mayor a los 100 millones de euros. Desde este período en adelante, mantiene una evolución sostenida, con algunas fluctuaciones en los últimos años, pero en el último dato del año 2015 mantiene un alto nivel de ventas, 113 millones de euros, uno de los más elevados junto con el del año 2013 en que consiguió 116 millones de euros.

En definitiva, durante este período ha conseguido consolidar esta área de negocio, si no lo estaba ya antes, e incluso seguir consiguiendo cifra récord. Una línea ascendente y sostenida que muestra la solidez y la importancia de esta línea para toda la cooperativa.

4.3. Industria cárnica

La industria cárnica es la actividad más tardía en entrar en la cooperativa COVAP.

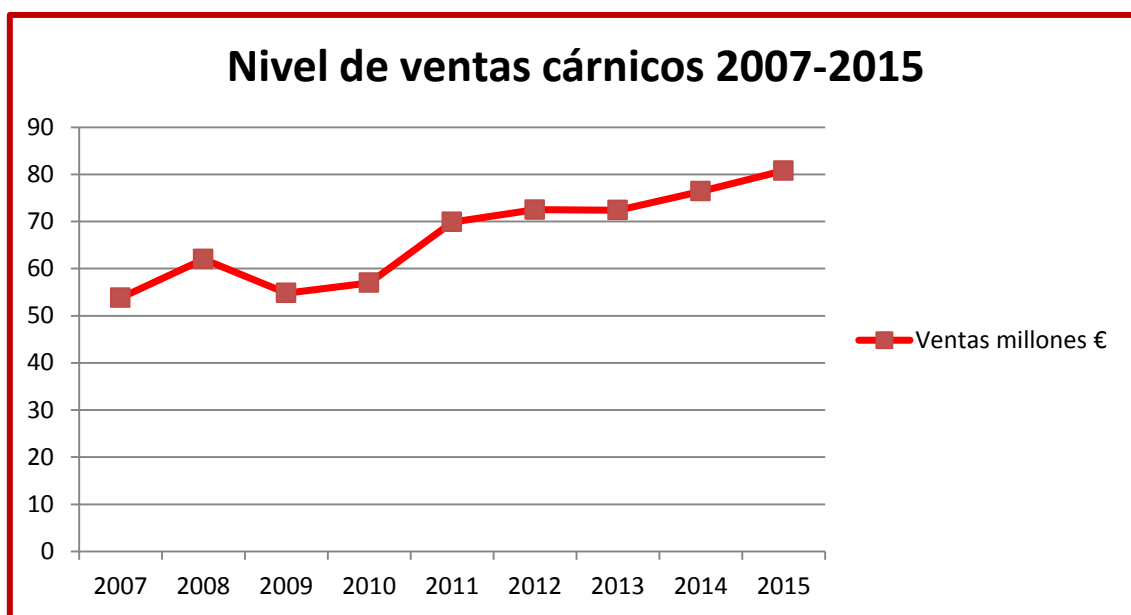
Fue en 1986 cuando se construye el matadero, sala de despiece y bodegas/secaderos de curación, iniciando así la actividad en el sector cárnico.

La industria ha tenido continuas mejoras y modernizaciones para seguir siendo competitiva en el sector, por eso, en 1991 se creó el Centro de Alimentación para rumiantes; que también se amplió y mejoró en 1998.

En 1997 se crea el Centro de tipificación y engorde de corderos y en 2001, el Centro de cría para lechones ibéricos destinados a la línea de productos ibéricos subyacente de la cárnica.

Estas inversiones en el crecimiento interno de la industria cárnica, hace que en la actualidad suponga entre un 20 y un 25% de la facturación total de la cooperativa, que sigue una tendencia creciente y sostenida hacia el futuro.

Figura 13. Nivel de ventas Industria cárnica.



Fuente: Memorias anuales COVAP y elaboración propia.

En este gráfico vemos la evolución de las ventas en la industria cárnica entre 2007 y 2015.

En el año 2007 tiene un volumen de ventas de 53,8 millones de euros; y al año siguiente, 62 millones de euros. A partir de este año, vemos una desaceleración en el ritmo creciente de las ventas de cárnicos que coincide con el inicio de la crisis.

Como hemos visto en los gráficos anteriores de las demás líneas de negocio, surge un patrón en estos años, y es que se produce una reducción de ventas con respecto al año anterior, aunque posteriormente vuelve a una línea de crecimiento. La crisis, aparte de su factor inmobiliario y financiero, afectó a todos los sectores, empresas y personas individuales de la sociedad.

A partir de este bache, se pasa de 57 millones de euros en 2009 a 72,5 millones de euros en 2012.

En 2013, la cifra de ventas es prácticamente la misma que el año anterior, esto es debido al proceso de adaptación a los nuevos hábitos de consumo y a una profunda transformación en la industria de ibéricos curados para mejorar la eficiencia de todos los procesos y la calidad de los productos. Se implantó el método de mejora continua Kaizen, que supone la simplificación de los procesos para mantener solamente los que verdaderamente aportan valor.

En los años siguientes se vuelven a superar el dato del año anterior hasta que en 2015 se llega a una cifra de ventas de 80,8 millones de euros.

Una diferencia importante de esta industria con la de los lácteos es la estrategia comercial seguida. Aunque buena parte de las ventas de la industria se hace al por mayor a través de los canales comerciales tradicionales como supermercados, hipermercados, hostelería, restauración, etc. igual que con los lácteos, se han realizado grandes esfuerzos relacionados con la distribución minorista y la exportación (Arcas Lario & Hernández Espallardo, 2013).

En relación a la distribución minorista, COVAP tiene una red de tiendas propias. La primera abrió en Pozoblanco en 1997. En los años siguientes han abierto otras localizadas en Córdoba (1998), Málaga (2000), Madrid (2003), y por supuesto, la tienda online (<http://tienda.covap.es>).

En estas tiendas se comercializan, principalmente, los productos de mayor valor añadido como ibéricos, quesos y carnes frescas. Con esto ha conseguido diversificar aún más sus productos, creando líneas de ibéricos loncheados en 2005 y platos refrigerados en 2007 con el fin de satisfacer a sus clientes. Aunque su facturación a través de este canal de distribución es reducida aunque creciente, tienen un carácter estratégico muy valioso porque estas tiendas son el mejor escaparate para promocionar la línea de ibéricos y aumentar el valor añadido de la marca COVAP, posibilitan el contacto directo con el consumidor final y conocer un necesidades, y por último, es un establecimiento que permite un test y evaluación de productos nuevos antes de su lanzamiento.

Siguiendo con el comercio minorista, en 2007 COVAP entró en el accionariado de Bodegas Campos, una gran empresa cordobesa de restauración, con divisiones de banquetes, restaurante, catering, etc. El objetivo de la participación en esta empresa es ampliar las líneas de negocio de banquetes y catering a otras ciudades de Andalucía.

También supone un posicionamiento estratégico de la cooperativa dentro del canal HORECA (hostelería, restauración y catering), del cual la cooperativa se beneficia del conocimiento directo del sector para la orientación comercial de sus productos y por la asociación de la marca a una empresa de restauración reputada por la calidad de sus servicios. Como resultado de esta colaboración, en 2011 se abrió un nuevo establecimiento en Córdoba que trata de mezcla la tienda tradicional y una gastrotaberna, donde se puede degustar los productos en un ambiente informal y, si se han gustado los productos que has probado, puedes comprarlos en la parte de la tienda (Arcas Lario & Hernández Espallardo, 2013).

5. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es una estrategia de desarrollo de mercados, ya que utiliza sus productos tradicionales en otros mercados; pero siguiendo un criterio geográfico, puesto la empresa sale a un mercado distinto del doméstico o nacional.

La apertura a mercados internacionales de la cooperativa cordobesa empezó con la creación del Departamento Internacional en el año 2000. En este proceso, se fijan dos objetivos que marcarían las pautas de la internacionalización de COVAP. El primero es iniciar un camino exportador a otros países; y el segundo, alcanzar acuerdos de colaboración con empresas extranjeras para conseguir sinergias.

La estructura organizativa de este departamento se divide en dos áreas:

- Por un lado, el área Europa del Este, Asia y Oceanía
- Por otro lado, América y África.

Ambas dirigidas por un jefe de área que depende del Director de Departamento.

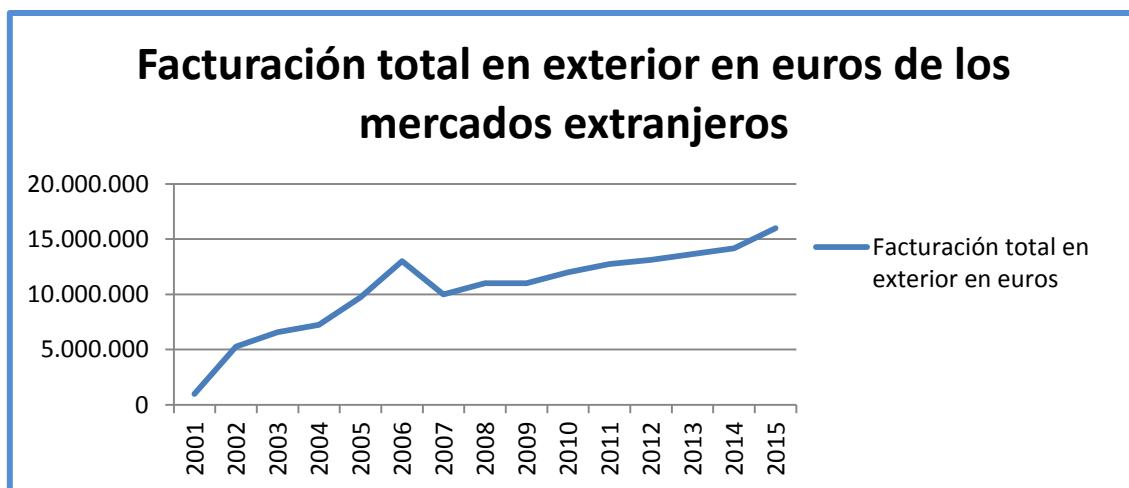
El modo de entrada a países extranjero que normalmente utiliza COVAP es la exportación, el más sencillo y tradicional. Mediante este método, la producción se mantiene en el país de origen, desde el cual la cooperativa manda partidas a los países demandantes de sus productos, aunque la cooperativa rediseña el producto para según qué mercado; siguiendo así una estrategia multidoméstica, porque considera cada mercado independiente de los demás y busca la adaptación de sus productos en los

países de destino (Pla Barber & León Darder, 2004). Esto le provoca una ventaja frente a la inversión directa en el extranjero: evitar costes elevados de construcciones de instalaciones para introducir sus productos en todos los países de destino, sin saber si éstos serán aceptados. Aunque este sea el principal método de entrada, COVAP también formaliza acuerdos con otras empresas locales en aquellos países de destino donde necesite alguna ayuda con la distribución, almacenamiento, conocimiento del mercado, etc.

Alrededor del 4% de las ventas totales se obtiene del mercado exterior en Europa, América y Asia, principalmente, gracias a que la marca COVAP está posicionada en un segmento alto del mercado. Además, los productos ibéricos son los mejor posicionados en el extranjero dentro de los productos exportados. Cerca del 30% de la facturación que COVAP consigue por la comercialización de sus productos cárnicos, proviene del exterior.

El siguiente gráfico muestra la evolución que ha tenido las ventas totales en mercados extranjeros desde el 2001, un año después de que se constituya el Departamento Internacional, hasta el último dato actualizado en 2015.

Figura 14. Facturación total en los mercados extranjeros.



Fuente: Memorias anuales COVAP y elaboración propia.

En su primer año como empresa exportadora arrojaron unas ventas totales cercanas al millón de euros (995.000 euros). Desde ese momento hasta 2006, se puede observar un rápido crecimiento hasta llegar a 13 millones de euros en aquel año.

En 2007 tiene lugar una caída importante en el ritmo de crecimiento que tenía hasta el momento. La cifra en ese año fue de 10 millones de euros, 3 millones de euros menos que en el año anterior. Esto es debido a la apreciación del euro frente al dólar y el aumento en los precios de vacuno y ovino por la subida del precio del cereal (Fuentes García, Sánchez Cañizares, & Santos Roldán, 2011).

Desde ese momento, recuperó la línea ascendente. Hasta que en los años 2008 y 2009 la cifra se estancó en 11 millones de euros. A partir de ese momento, mantuvo un alto ritmo de crecimiento en los siguientes años, hasta llegar, en 2016, a una cifra de 16 millones de euros.

5.1. Razones para la internacionalización de COVAP

Más allá de la idea de conseguir más beneficios, que es la razón principal de la existencia de cualquier empresa, hay otras razones por las que una entidad como COVAP quiera salir a mercados exteriores. Estas justificaciones pueden ser muy variadas, pero nos centraremos en las razones internas de la cooperativa ya que, como su nombre indica, dependen de las acciones que lleven a cabo ella misma (Guerras & Navas, 2016):

Figura 15. Razones internas para la internacionalización.

INTERNAS
• Reducción de costes
• Tamaño mínimo eficiente
• Búsqueda de recursos
• Explotación de recursos y capacidades
• Disminución del riesgo global

Fuente: Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016), “La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”, 5ª Edición Thompson.

Las razones internas para la internacionalización se refieren a la capacidad de la empresa para tomar decisiones que mejoren su competitividad.

- Reducción de costes: las empresas pueden reducir costes de adquisición de algunos recursos productivos (materias primas, mano de obra o capital), la posibilidad de localización de las actividades de su cadena de valor en los países donde se más favorable, economías de experiencia, reducción de cargas fiscales por distintos sistemas impositivos, consecución de economías de escala por mayor volumen de producción, etc. COVAP intenta reducir costes de distribución en los países de destino. En lugar de instalar una planta en el mercado de destino cuando el producto se va a introducir, buscan un socio que colabore con ellos a dar a conocer los productos.

- Tamaño mínimo eficiente: en algunas actividades, es difícil conseguir el tamaño óptimo únicamente mediante las ventas en el mercado nacional, por eso las empresas operan en otros mercados fuera de las fronteras para alcanzar dicho tamaño. COVAP, una vez que tuvo una posición sostenida y creciente en España, empezó a desarrollar el proceso de internacionalización para conseguir un mayor tamaño de empresa y poder alcanzar a competidores nacionales que le superan en facturación.

- Búsqueda de recursos: localizar algunas actividades en el exterior puede ser útil por la disponibilidad en el país de destino de algunos factores que interesen a la empresa, como pueden ser recursos naturales, mano de obra especializada, infraestructuras modernizadas, situación geográfica, etc., que no se encuentren en el país de origen. También, la empresa puede acceder, con la colaboración de un socio local, a mayor conocimiento del mercado de destino, a sus canales de distribución o su red de clientes. La cooperativa COVAP necesita conocer en el mercado extranjero de destino si sus productos van a ser aceptados por la sociedad, y para ello, las opciones son: enviar una persona cualificada para este diagnóstico o contactar con un socio o una empresa colaboradora para saber más hacer del nuevo mercado; de esta forma, puede introducir sus productos (sobre todo ibéricos) con más fiabilidad.

- Explotación de recursos y capacidades: se trata de la posesión de recursos, conocimientos, activos específicos, capacidades de dirección, gestión empresarial, etc., que pueden utilizarse en otros países con éxito. COVAP acumula la experiencia y el conocimiento de la gestión de la cooperativa en el mercado nacional para explotarlo en otros países. Por ejemplo, en 2007 firmó un acuerdo de exportación

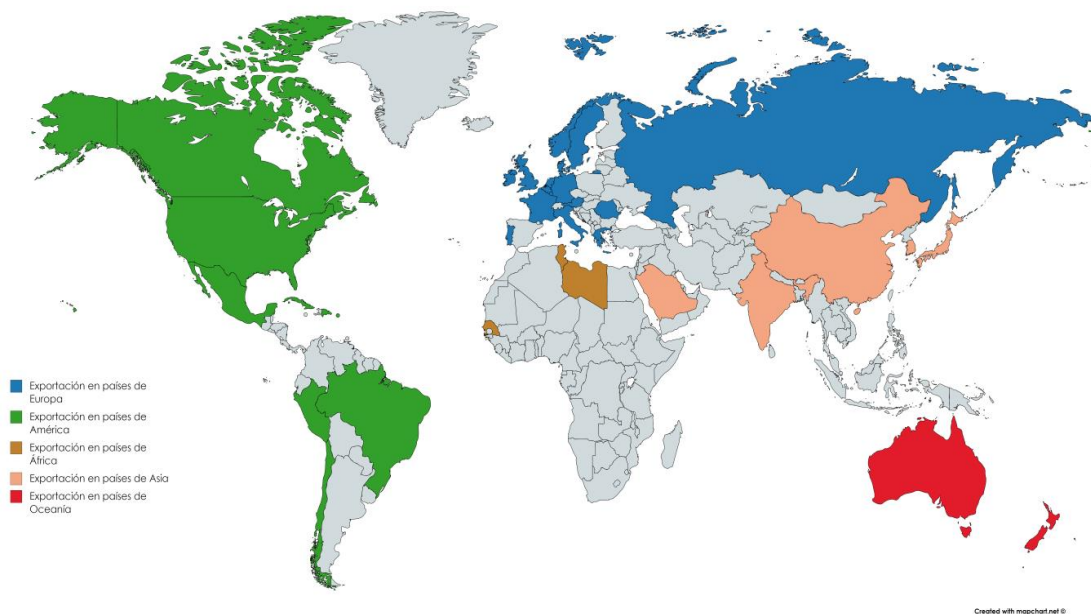
de conocimientos con Copag, una empresa marroquí con un modelo parecido al de COVAP.

- Disminución del riesgo global: la distribución de actividades en áreas geográficas es un criterio de mucho peso a la hora de internacionalización. Se basa en repartir zonas de actuación para no depender de una sola. Así, si una fracasa, el impacto en la empresa será menor. Para esta justificación hay un conocido dicho: “no tengas todos los huevos en la misma cesta”. Por esto, COVAP tiene clientes en los 5 continentes

Obviamente, estas razones no se suelen dar en casos aislados, sino que las empresas abordan su proceso de internacionalización partiendo de estas justificaciones para que tenga éxito.

5.2. Países de destino

Figura 16. Países de destino de productos COVAP



Fuente: Memorias Anuales COVAP, covap.es y elaboración propia.

COVAP está presente en más de 30 países en los 5 continentes, como se puede observar en el mapa.

En Europa, los principales países receptores de productos COVAP son Italia, Francia, Grecia, Portugal y Rusia. Además de Alemania, Reino Unido, Irlanda, Luxemburgo, Dinamarca, Austria, Bélgica, Suecia, Noruega y Rumanía.

Europa es uno de los destinos más comunes de los productos COVAP. Grecia es uno de los principales clientes de la mantequilla de la cooperativa. En 2008, la facturación superó los 700.000 euros; y actualmente, no para de aumentar esa cifra, convirtiéndose en un país importante en su internacionalización (Abcdesevilla, 2008). Italia, sólo con las exportaciones de carne ibérica, se alcanzan cifras millonarias. Esto hace que sea el principal país receptor de productos COVAP, siendo un mercado muy atractivo para seguir apostando y mejorando productos para los clientes italianos. En Portugal, los lácteos y productos cárnicos tienen muy buena aceptación por la proximidad de los países y de la propia cooperativa, las costumbres y hábitos de consumos son parecidos al de los españoles; por esto, aporta un gran porcentaje en relación a las ventas extranjeras.

El continente americano fue un gran logro en el proceso. No es fácil para una cooperativa cruzar el océano y que tus productos sean aceptados. Son varios los países receptores de estos productos, Canadá, México, Chile, Brasil, Perú y algunos países centroamericanos. Pero merece mención especial el proceso de entrada en Estados Unidos:

❖ En 2007, la cooperativa consiguió superar los trámites impuestos de la Junta de Andalucía para poder exportar sus jamones ibéricos a Estados Unidos. En 2010, el Departamento de Agricultura de EEUU autorizó al matadero de COVAP exportar carne de porcino al país americano después de muchos años trabajando para que esto fuese posible. Los requisitos básicos para entrar en el mercado estadounidense se basaban en el tipo de instalaciones que tenía la empresa. Por esto, la cooperativa tuvo que homologar la sala de despiece y los secaderos, además del matadero. Además de esta autorización necesaria, COVAP necesitaba una red de distribución, por lo que negoció con Agro Sevilla, uno de los primeros productores y exportadores de aceitunas del mundo; formando así un piggy-back para comercializar a través de su red los productos ibéricos (Luna Castro, 2010).

Este costoso pero satisfactorio proceso, ha permitido abrir mucho más las puertas de la internacionalización al conseguir exportar en un país tan importante; y actualmente, COVAP sigue expandiéndose creando la primera instalación de distribución propia en el Commerce Park de Toano en Virginia. Esta inversión es la única en la cooperativa COVAP que sigue un proceso de crecimiento interno con inversión directa extranjera. Desde este emplazamiento, la cooperativa aprovecha el potencial de este mercado distribuyendo sus productos ibéricos y quesos a tiendas de comida, gourmet y a restaurantes estadounidenses y toda Norteamérica (Expósito, 2016).

Otro ejemplo de exportación a América es Brasil. También en 2010, como en el caso estadounidense, se envió la primera partida de productos ibéricos al país del Amazonas. La entrada a este país también fue complicada ya que es un gran productor de carne de ternera. Para su introducción de productos, negoció con un socio local, que importará los productos de la cooperativa acompañados de excelentes vinos españoles, siguiendo un crecimiento mixto basado en un acuerdo de colaboración. Los productos son destinados a cadenas de alimentación especializadas y “delicatesen” de las principales ciudades brasileñas, dirigidos a personas con alto poder adquisitivo (Caja Granada, 2010).

En el continente asiático, los países a los que COVAP exporta sus productos son Arabia Saudí, China, Hong Kong, India, Corea del Sur y Japón. Los casos más importantes son China e India, dos de las zonas más pobladas del mundo. En 2007, una delegación china inspeccionó las instalaciones de varias empresas españolas, entre ellas COVAP, para permitir la exportación de productos a su país. Varios años después, esta homologación fue concedida a la empresa cordobesa, por lo que le abrió una puerta enorme para seguir creciendo en ese proceso de expansión. Pero la clave para entrar en China pasaba por afianzarse en Hong Kong, que sería la vía de acceso para exportar a dichos países. En Hong Kong, gracias al acuerdo con la empresa francesa Bellota-Bellota mediante operaciones de piggy-back y la buena posición conseguida en ese mercado, permitió que la entrada a China se viese relanzada; además de buscar acuerdos de cooperación que ayuden a la distribución de los productos ibéricos, como ocurrió con la cadena de supermercados City Super (Madueño, 2011).

La entrada en este continente fue mediante un stand en el Internacional Finance Centre de Hong Kong, que fue la base de exportación para este continente. En esta zona pasaban y pasan, más de dos millones de persona al día, por lo que es una oportunidad inmejorable para presentar e introducir los productos de la cooperativa en el continente asiático. Otro ejemplo es la India: el tipo de cliente que buscaban en este país es el de alto poder adquisitivo, a través de hoteles y restaurantes de lujo, ya que otra estrategia fracasaría, como dijo el director del Departamento Internacional, Abel Rodríguez, en 2011 a ABCSevilla:

“El objetivo es meterse en las grandes cadenas de hoteles de lujo que operan en el país. Queremos estar en lugares como los Hilton o los Sheraton, porque, de momento, estamos presentes en la cadena india de hoteles y restaurantes de lujo Taj.

(Madueño, 2011)

Algo curioso ocurrió en Japón, país con gran peso en la facturación total extranjera de la cooperativa. Para este país cambiaron la cantidad de producto que habría en cada paquete de lonchas ibéricas. Se pasó de paquetes de 100 gramos a unos de 50 gramos de lonchas ibéricas. La razón es porque esta cantidad de producto tendría mayor aceptación en el mercado japonés porque las unidades familiares son reducidas, por lo que ese formato es más atractivo que uno que tenga mayor cantidad. Esto hace referencia a la importancia que desde COVAP se trata a cada mercado extranjero, intentando ofrecerles el mejor producto, con la máxima calidad y el mejor formato para que tenga una buena penetración en el país de destino; y para ello, adaptan sus productos, siguiendo la estrategia multidentomística ya comentada.

En Oceanía, los clientes principales son Australia y Nueva Zelanda. En 2009, se inició la andadura por las antípodas con un envío de jamones y embutidos por valor de más de 60.000 euros. Sus productos tuvieron una buena acogida y quisieron seguir apostando por estos países para hacer de ellos un mercado habitual para sus productos. La cooperativa cerró un acuerdo con una empresa neozelandesa Baroni Foods en asociación a un restaurador español Pedro Carazo, que vivía allí desde hace más de 30 años, para la promoción y venta de sus productos ibéricos en restaurantes y hoteles de lujo, supermercados, etc. a través de su red de distribución (piggy-back) (Europapress, 2009).

En África también están presentes algunos productos de la cooperativa andaluza, aunque no con la misma importancia que en los demás continentes. Los principales productos exportados al continente africano son lácteos, ya que los productos ibéricos porcinos no tienen buena aceptación por temas religiosos. Los principales países receptores de los productos lácteos son Libia, Túnez y Senegal, presentes en lugares con clientes de alto poder adquisitivo (Globalider, 2015).

Esto es un repaso por los continentes y algunos países más importantes en los que COVAP ha introducido sus productos con el objetivo de que la cooperativa cordobesa sea conocida en todo el mundo. Este proceso no está en pausa, ya que la cooperativa sigue buscando nuevos mercados en los que colocar sus productos y reforzar en los que ya está presente.

6. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Comercialización nacional

COVAP tiene una buena posición de mercado en España, pero no debe quedarse ahí. El acuerdo con Mercadona es básico para el aumento de beneficios y sinergias en la cooperativa.

Un ámbito en el que poder mejorar en un futuro es la distribución minorista. La cooperativa debe seguir intentando mostrarse en los máximos establecimientos posibles dentro de España, para dar a conocer esos productos ibéricos que tan buena imagen tienen en el extranjero; pero que en el territorio nacional, todavía falta por mostrarse y posicionarse en un lugar donde pueda competir.

- I+D+i.

En este ámbito, COVAP siempre intenta desarrollar nuevos procesos o procedimientos que mejoren la productividad, eficiencia y el trabajo a los empleados. Por eso, debe seguir creciendo en este campo tan importante hoy en día, para no perder fuerza competitiva frente a otras empresas. Como está explicado anteriormente, COVAP tiene en marcha proyectos que mejoren las capacidades de la empresa para asegurar la máxima calidad.

- Internacionalización

Como se ha reflejado en capítulos anteriores, COVAP está presente en multitud de países de todo el mundo. Sin embargo, todavía no tiene una alta posición en el mercado europeo. Por ejemplo: Coren, la cooperativa gallega, ocupó en 2013 el puesto número 57 en un informe de COGECA.

Sin duda, obtener una reputación en toda Europa es difícil, pero es un beneficio a largo plazo que hay que construir. La empresa podría desarrollar una estrategia europea para conseguir un mayor mercado del que ya tiene y aumentar beneficios y reputación, eso repercutirá en países fuera del continente porque se dará a conocer mucho más y, de esta forma, aumentar el peso de las exportaciones en la facturación total de la empresa. Sería más interesante aumentar el volumen de ventas en 15 países que ir añadiendo naciones a la lista de exportaciones.

- Salud animal y medio ambiente

En estos tiempos, el bienestar de los animales y la sostenibilidad de nuestro entorno deben ser dos prioridades básicas para COVAP y para cualquier empresa. Muchas personas cambian sus hábitos de consumo y compra en función del trato que la empresa tenga con los animales o con la naturaleza. Si esta cooperativa o alguna otra entidad intentan aumentar beneficios de cualquier forma obviando estas premisas, le afectará negativamente.

El proyecto COVAP 45 se encarga de la mejorar eficiencia del trabajo y de los animales (Hoyaldia, 2015). Por esto, asociaciones animalistas y veganas se han quejado de esta práctica por que argumentan que es una explotación a las vacas para que den más leche sin importarle su bienestar. Sin entrar en cuestiones morales ni éticas, estas personas raramente serán consumidores habituales de estos productos, pero no son estas personas las que debe preocuparle a la cooperativa (en un sentido de cartera de cliente y puramente económico), sino a los clientes comunes que cambien su opinión por estas personas, porque puede suponer una pérdida de clientes grandísima para la cooperativa cordobesa o cualquier empresa.

Aunque COVAP tiene claro sus valores de sostenibilidad animal y ambiental desde sus inicios, es un tema con muchas aristas en el que una pequeña acción mala puede acarrear una reputación de la que es difícil desprenderse.

7. CONCLUSIÓN

Desde sus inicios, COVAP ha demostrado que con unión, sacrificio y amor por una tierra, se puede llegar a construir una entidad millonaria. Unas personas juntaron fuerzas para sobrevivir en una época difícil, y poco a poco, y con el apoyo de más vecinos, construyeron lo que hoy es una de las cooperativas más importantes de España. Siempre fieles a sus valores, no quisieron cambiar su forma jurídica para no traicionar lo que su fundador creó, una cooperativa de la que todos pueden formar parte. Y es que, la cooperativa cordobesa ha creado una marca reconocida en el territorio nacional y fuera de él. La evolución de las cifras económicas, capacidad productiva y cartera de clientes, demuestran que hay vida más allá de la sociedad anónima.

En la actualidad, la cuota de mercado alcanzada no sería posible sin el acuerdo con Mercadona. Ser interproveedor de una empresa que está en cualquier punto de España, fue uno de los movimientos más acertados y exitosos de la cooperativa en los últimos años. No sólo a nivel lácteo, sino a nivel corporativo.

La sección de ibéricos todavía no está en su máximo potencial, ya que no es tan conocido como pueden serlo los productos lácteos. Por eso, la expectativa de crecimiento de esta industria es muy alta. Esta afirmación está basada en las exportaciones de estos productos que están posicionados en un segmento alto del mercado y reconocidos en sus países de destino distribuidos en los 5 continentes.

La cooperación entre trabajadores, departamentos y otras empresas con las que trabaja ha sido clave en la evolución de esta cooperativa. Cada año se intentaba e intenta mejorar algo, por muy pequeño que sea, para que la eficiencia sea mayor. No se escatima gastos en inversiones a largo plazo por el miedo a perder dinero, porque el equipo de I+D+i y el espíritu emprendedor hace que los beneficios reportados sean mayor que los esfuerzos realizados.

El compromiso social que tiene la cooperativa con su tierra y sus personas es admirable. Multitud de proyectos sociales para integrar a personas con discapacidad, torneos deportivos para fomentar el deporte entre la juventud, como la Copa COVAP, ayuda solidaria a organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones vecinales de la misma provincia de Córdoba, etc. Estos actos son los que definen a una empresa.

En definitiva, los valores de COVAP les ha llevado a competir con los más fuertes, y esos mismos valores serán los que haga que la empresa siga existiendo durante muchos años más.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía de manuales:

Guerras, L., & Navas, J. (2016). La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. (5ª Edición ed.). Thomson.

Hernández Ortiz, M. (2014). Administración de empresas (Segunda ed.). Pirámide.

Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. Pearson.

- Bibliografía electrónica:

Abcdesevilla. (05 de Noviembre de 2008). Abcdesevilla. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de sevilla.abc.es: http://sevilla.abc.es/hemeroteca/historico-05-11-2008/sevilla/Cordoba/grecia-se-convierte-en-el-principal-cliente-de-la-mantequilla-de-covap_911031564700.html

Agronews Castilla y León. (27 de Diciembre de 2016). Agronews Castilla y León. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de agronewscastillayleon.com: <http://www.agronewscastillayleon.com/covap-e-iparlat-se-hacen-con-el-100-del-accionariado-de-lactiber>

Arcas Lario, N., & Hernández Espallardo, M. (2013). Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas. Publicación Tamaño y competitividad(24), 205-211.

Arcas Lario, N., & Hernández Espallardo, M. (2013). Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas. Revista Tamaño y competitividad(20), 149-170.

Caballero, A. (14 de Abril de 2007). Diario Córdoba. Recuperado el 28 de Abril de 2017, de [diariocordoba.com: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/empresa-creada-covap-iparlat-adquiere-industria-lactea-leon_314569.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/empresa-creada-covap-iparlat-adquiere-industria-lactea-leon_314569.html)

Caja Granada. (20 de Febrero de 2010). europapress. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de europapress.es: <http://www.europapress.es/andalucia/economia-00623/noticia-covap-prepara-desembarco-brasil-jamones-embutidos-maridaje-mejores-vinos-espana-20100220105412.html>

Castro, M. L. (19 de Mayo de 2015). diariocordoba.com. Obtenido de diariocordoba.com: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/covap-aprueba-integracion-cooperativa-san-miguel_963632.html

Cogeca. (5 de Febrero de 2015). Cooperativs Agro-alimentarias España. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de agro-alimentarias.coop: <http://www.agro-alimentarias.coop/noticias/ver/NTY2Mg==>

Covap (varios años): Memoria anual. Pozoblanco, Córdoba.

Covap. (02 de 03 de 2017). Cooperativa del Valle de los Pedroches. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de covap.es: <https://www.covap.es/ultimas-noticias/covap-usa-sigue-creciendo-en-el-mercado-norteamericano/>

Covap. (2017). Cooperativa del Valle de los Pedroches. Obtenido de covap.es: <https://www.covap.es/>

Covap. (4 de Enero de 2017). Cooperativa del Valle de Los Pedroches. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de covap.es.

Diario Córdoba. (06 de Octubre de 2016). Diario Córdoba. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de diariocordoba.com: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/covap-entra-mercado-catalan-mercadona_1084191.html

Europapress. (06 de Julio de 2009). ecodiario. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de ecodiario.eleconomista.es:

<http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/1385462/07/09/Covap-abre-el-camino-al-jamon-iberico-espanol-en-Nueva-Zelanda-y-prepara-el-salto-a-Australia-y-Estados-Unidos.html>

Expósito, F. (21 de Mayo de 2016). Diario Córdoba. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [diariocordoba.com: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/covap-reforzara-presencia-eeuu-apertura-sucursal_1043101.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/covap-reforzara-presencia-eeuu-apertura-sucursal_1043101.html)

Fuentes García, F., Sánchez Cañizares, S., & Santos Roldán, L. (2011). Cooperativas Agroalimentarias y Exportación. El proceso de internacionalización de la Cooperativa del Valle de los Pedroches. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 104, 49.

Globalider. (30 de Noviembre de 2015). globalider. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de [globalider.com: http://www.globalider.com/el-liderazgo-de-covap-que-replicaremos-en-el-continente-africano-5/](http://www.globalider.com/el-liderazgo-de-covap-que-replicaremos-en-el-continente-africano-5/)

Hoyaldia. (17 de Abril de 2015). hoyaldia. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de [hoyaldia.com: http://www.hoyaldia.com/covap-45-un-proyecto-que-busca-la-maxima-eficiencia-de-las-explotaciones-de-vacuna-de-leche/](http://www.hoyaldia.com/covap-45-un-proyecto-que-busca-la-maxima-eficiencia-de-las-explotaciones-de-vacuna-de-leche/)

Luna Castro, M. (10 de 04 de 2010). Diario Córdoba. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [diariocordoba.com: http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/autorizado-matadero-covap-exportar-estados-unidos_552118.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/cordobaprovincia/autorizado-matadero-covap-exportar-estados-unidos_552118.html)

Madueño, J. J. (05 de Enero de 2011). Abcdesevilla. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [sevilla.abc.es: http://sevilla.abc.es/20110105/cordoba/abcp-covap-sienta-bases-para-20110105.html](http://sevilla.abc.es/20110105/cordoba/abcp-covap-sienta-bases-para-20110105.html)

Mapama. (2017). Total Industria Agroalimentaria. Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.