



## GRUPO EMPRESARIAL ANECOOP: ORIGEN Y DESARROLLO

José M<sup>a</sup> Planells Ortí <sup>1</sup> y Joan Mir Piqueras <sup>2</sup>

### 1. Introducción

⇒ **Origen.** Anecoop fue fundada en 1975 por 31 cooperativas cítricas de las provincias de Castellón y Valencia, unidas en un proyecto común de concentración y diversificación de la oferta, que les permitiera acceder tanto a una mejor relación con la gran distribución como al suministro de los grandes contratos de cítricos que regularmente promovían los antiguos países del Este, y a los que ninguna cooperativa de forma individual podía acceder ya que sus limitaciones geográficas y de dimensión se lo impedían.

Anecoop S. Coop es una cooperativa agraria de segundo grado, de ámbito nacional, con cooperativas asociadas de siete comunidades autónomas: Andalucía, Cataluña, Castilla-León, Comunidad Valenciana, Extremadura, Murcia y Navarra. Actualmente está formada por 109 cooperativas socias de primer grado, 103 del sector hortofrutícola y 6 del vitivinícola.

⇒ **Actividad.** Comercialización de productos hortofrutícolas y vitivinícolas. La cooperativa cítrica inicial ha evolucionado con el paso del tiempo hasta convertirse en una importante empresa internacional de distribución de cítricos, hortalizas, frutas no cítricas, y vino. En la medida en que fueron sumándose nuevas cooperativas a las 31 iniciales, y de otras zonas geográficas, Anecoop fue ampliando su gama de productos y consecuentemente su oferta comercial. Esto le ha permitido romper la limitación comercial que supone la estacionalidad y la falta de volumen, y le posibilita tener una importante oferta a lo largo de toda la campaña, que es gestionada por un equipo comercial altamente formado y con un gran nivel profesional.

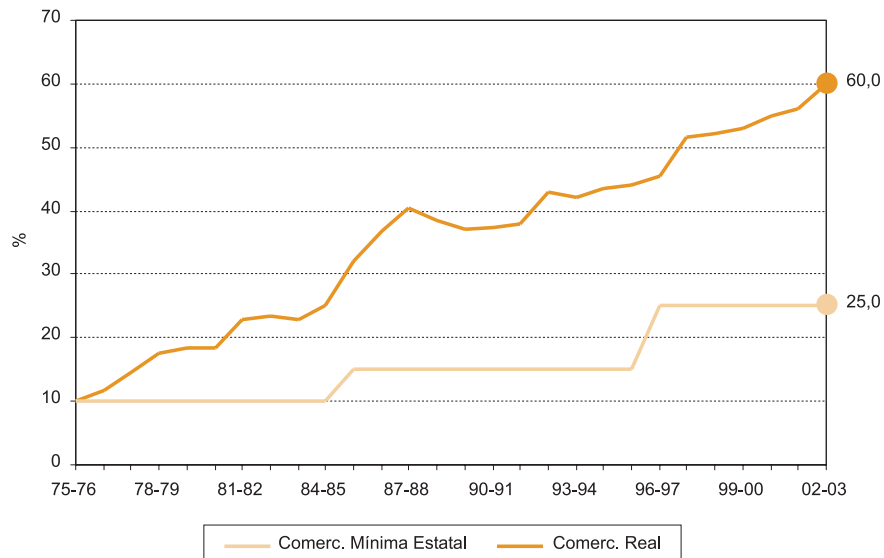
Anecoop se ha convertido en la empresa líder del mercado español de frutas y hortalizas, siendo además una de las principales empresas europeas del sector.

Hay que destacar la importante participación que con el paso del tiempo han adquirido las hortalizas en las ventas de Anecoop, debido fundamentalmente a la incorporación de cooperativas hortícolas de la provincia de Almería.

<sup>1</sup> Director General de ANECOOP.

<sup>2</sup> Subdirector de ANECOOP.

Gráfico 1. Niveles de aportación de producto. Campaña 2002/03



Fuente: Anecoop.

- ⇒ **Compromiso:** Las cooperativas de primer grado que se asocian deben comercializar al menos el 25% de su producción en fresco a través de Anecoop. Cuando se fundó Anecoop este porcentaje era del 10%, posteriormente, en la campaña 84/85 se incrementó al 15%, y en la campaña 96/97 al 25%. Desde los inicios el porcentaje comercializado ha sido muy superior al obligatorio, siendo desde hace varias campañas superior al 50%.
- ⇒ **Ámbito:** Las oficinas centrales se encuentran en Valencia. Además, posee delegaciones en Murcia, Almería y Sevilla. Las delegaciones cuentan con equipos comerciales y de calidad y sistemas, y la de Almería también posee un importante equipo logístico que presta un eficiente servicio a las delegaciones de Almería y Murcia.

Andalucía es quien más ha incrementado su presencia en Anecoop en los últimos años. Ha incrementado su volumen en toneladas comercializadas y en facturación, en número de cooperativas socias, y en consejeros en el Consejo Rector de Anecoop, que actualmente cuenta con cuatro miembros.

### Mapa 1. Los socios. Ubicación geográfica

Fuente: Anecoop.

TOTAL: 110

⇒ **Objetivos:** Desde sus orígenes los principales objetivos de Anecoop fueron:

- concentrar progresivamente la oferta de las cooperativas, tanto en variedades como en períodos de comercialización, individualmente estacionada como consecuencia de los condicionantes marcados por los entornos locales o comarcales de las cooperativas de primer grado;
- diversificar dicha oferta tanto en variedades como en período de comercialización;
- poder ser en mejores condiciones negociadoras interlocutores validos de la gran distribución;

- potenciar empresarial y económicamente la actuación del cooperativismo mediante la adopción de iniciativas que complementen y potencien la producción y aprovechamiento de sus recursos.

A pesar de los 29 años transcurridos desde su fundación, y de haber incorporado nuevos objetivos a la estrategia general, los objetivos fundacionales, enumerados anteriormente, siguen estando plenamente vigentes.

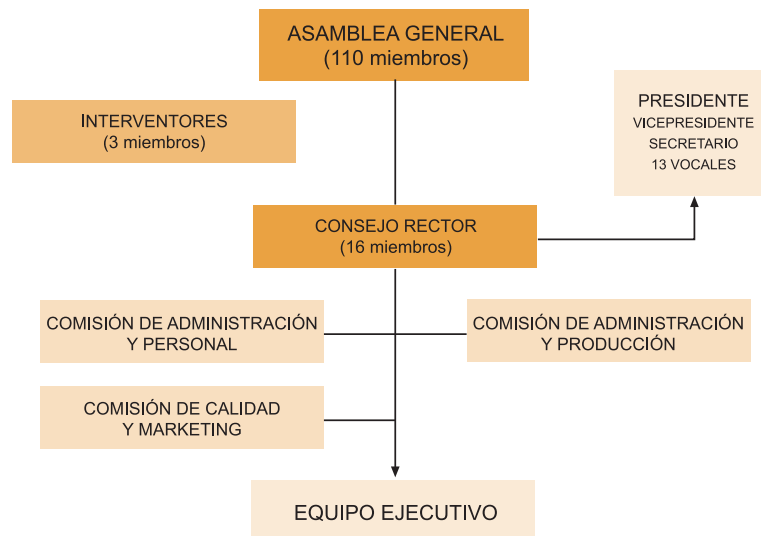
También hemos de destacar que desde su nacimiento Anecoop, que se creó exclusivamente para exportar, continúa manteniendo una gran vocación exportadora.

⇒ **Organización:** Anecoop S. Coop se regula por la Ley General de Cooperativas del Estado Español. Sus órganos de gobierno son idénticos a los de las cooperativas de primer grado: Asamblea General y Consejo Rector.

La Asamblea General está constituida por un representante de cada una de las cooperativas socios.

De entre sus miembros se elige al Consejo Rector, procurando una representatividad proporcional a la cantidad de socios y actividad de las diferentes áreas geográficas. El Consejo Rector de entre sus miembros, elige al Presidente, Vicepresidente y Secretario de la Sociedad.

**Figura 1. Organigrama Social. Representativo**



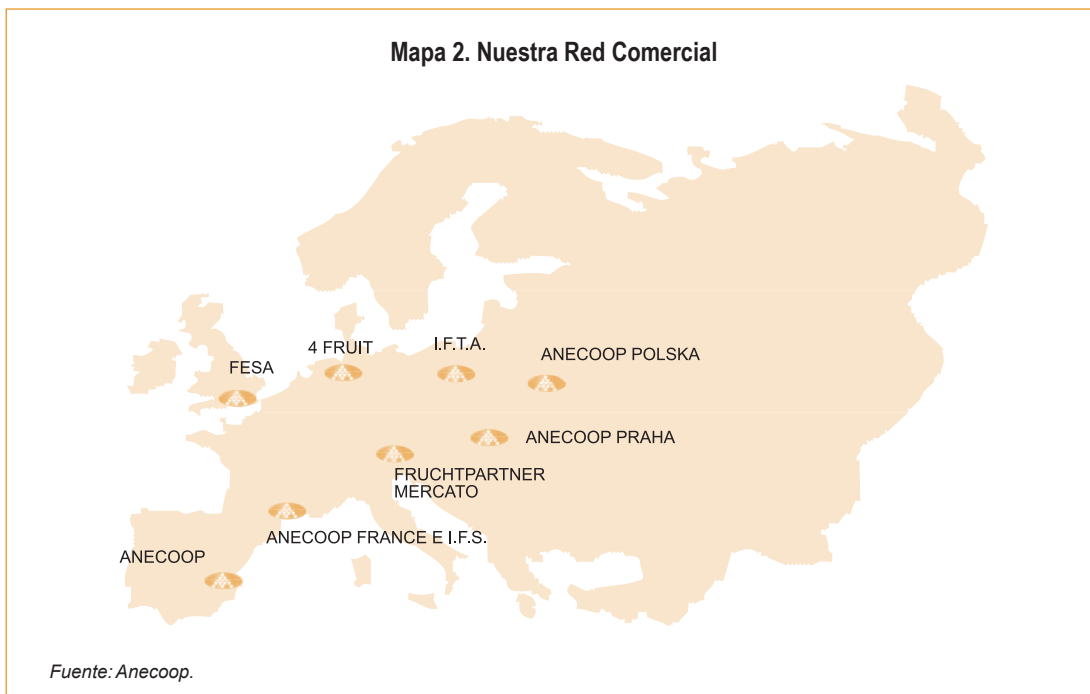
Fuente: Anecoop.

Funcionan tres comisiones técnicas, Administración y Personal, Comercial y Experimentación y Desarrollo, y Calidad y Márketing, nombradas por el Consejo entre sus miembros, que junto a la dirección general y los directos responsables de las diferentes áreas, estudian e informan de los diferentes temas antes de su presentación al Consejo.

El voto en la Asamblea General es múltiple. Se asigna en proporción a la actividad cooperativizada entre los socios y Anecoop durante los dos ejercicios más recientes, afectada por dos coeficientes, uno de participación y otro de relación histórica. El voto múltiple en poder de un socio se limita estatutariamente a un máximo de un 15% del total de los votos posibles. Como consecuencia de ello los votos de las cooperativas en la Asamblea pueden variar de un año a otro.

Aparte de los Órganos de Gobierno, y dependiendo directamente del Consejo Rector, existe un Equipo Ejecutivo, que bajo la coordinación y responsabilidad del Director General, ejecuta, dentro de las líneas generales esbozadas por los Órganos de Gobierno, todo tipo de acciones y decisiones que constantemente son necesarias para el desarrollo normal de la actividad.

- ⇒ **Red comercial:** Para concretar los objetivos asumidos por la organización, una de las primeras actuaciones que hubo que realizar fue la creación de una potente y dinámica red comercial propia que garantizara la comercialización de las producciones de las cooperativas asociadas en condiciones muchos más competitivas de las que ellas individualmente podían hacerlo.

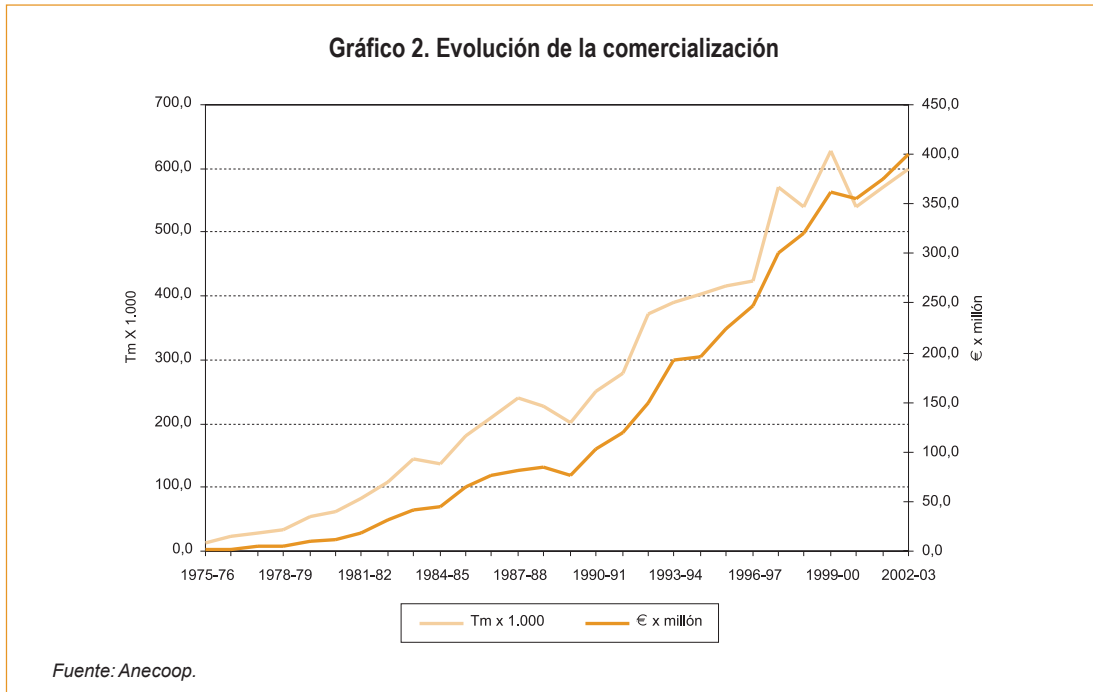


El campo de actuación comercial pasó, progresivamente, de los antiguos países del este y Alemania iniciales, a otros países de la vieja Europa, actualmente comercializa sus productos en la casi totalidad de los países europeos. España fue el último país en el que se le autorizó a operar comercialmente (campaña 1989/90) ya que hasta entonces aún pensaban muchas cooperativas que ellas podían hacerlo directamente, pero la fuerte transformación que sufrió el mercado español con la aparición e implantación de la gran distribución hizo reflexionar a muchos dirigentes de las cooperativas de primer grado y modificar su actitud.

⇒ **Evolución y logros:** Desde su fundación, Anecoop ha crecido de forma constante en volumen y en cifra de facturación, con la excepción de los años en que las heladas, el granizo y otras inclemencias meteorológicas no lo han permitido.

Con una facturación de 400 millones de euros en la campaña 2003/04, Anecoop es una de las firmas más internacionalizadas del sector de la alimentación español: vende sus productos en más de 40 países, además de contar con una amplia red propia de filiales.

En la campaña 2002/03 comercializó más de 600.000 toneladas, 330.000 de cítricos, 110.000 de hortalizas y 150.000 de frutas; así como 142.000 hectolitros de vino. Exporta alrededor del 90% de los productos que comercializa. En el ámbito europeo es una de las principales empresas del sector y la segunda empresa cítrica del mundo.



⇒ **Servicios:** Al tiempo que creaba y consolidaba la red comercial Anecoop fue desarrollando otros servicios que ayudaran a mejorar a las cooperativas y que se derivaran de la potencia y las posibilidades que ofrecía la unión y la complementariedad de más de 100 cooperativas.

Entre otros hemos de destacar la creación de los departamentos de Experimentación y Desarrollo, de Calidad y Sistemas, y de Márketing y Estrategia.

⇒ **Experimentación y Desarrollo:** Su objetivo básico es la puesta en práctica de alternativas productivas y de mejoras en la producción. Desarrolla su actividad experimentando y analizando:

- variedades de frutales de hueso por medio de la importación de material vegetal directamente de los centros de investigación y de los obtentores privados, así como el comportamiento de nuevas variedades y líneas de hortalizas,
- mejoras en los diferentes tipos de cultivo mediante la introducción de nuevas tecnologías de cultivo y mejora de las prácticas de abonado, la posibilidad de ampliar programas de producción, y el manejo de invernaderos de alta tecnología.

Además transfiere a los técnicos de las cooperativas, para que éstos los transfieran a sus socios, los resultados provenientes de estas experimentaciones. También programa, vigila y distribuye los programas de producción en vivero como paso previo a los emplazamientos productivos definitivos.

El principal centro de operaciones del Departamento es la *Masia del Doctor*, el campo de experiencias que Anecoop posee en Museros, Valencia. En la campaña 2004/05 entrará en funcionamiento un nuevo campo de experiencias en la provincia de Almería que Ane-coop está construyendo junto a la Universidad de Almería para experimentar en cultivos y variedades propios de esa zona.

- ⇒ **Calidad y Sistemas:** Fue creado en 1993, y centra su actuación básicamente en el estudio y mejora de líneas de confección, elabora propuestas en las ejecuciones de nuevas instalaciones, forma a los servicios de control de calidad de las cooperativas, ha creado un servicio de *Control de Calidad de Anecoop*, coordina y vigila su cumplimiento y la situación higiénica de instalaciones y maquinaria de confección, propone y controla las diferentes medidas a adoptar para aumentar la condición del producto, introduce nuevas tecnologías, estudia y diseña envases y empaquetados, y realiza estudios de costos de confección y productividad en los almacenes.

El Departamento dispone de laboratorio de análisis y cultivos propio con el fin de realizar sus propias experiencias y facilitar el seguimiento de los análisis y muestras obtenidas en los diferentes almacenes y líneas de confección.

En el año 1995 el Departamento comenzó a trabajar en un sistema de calidad, denominado Naturane, que se desarrolló como un reglamento de producción integrada.

- ⇒ **Naturane:** Es el sistema de calidad de frutas y hortalizas frescas de Anecoop y sus cooperativas asociadas, y dentro de él se contempla la normativa a seguir durante todo el proceso de producción: campo, manipulado, centrales hortofrutícolas, salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y control de los procesos.

Mediante Naturane se establecen unos procesos de cultivo para las frutas y hortalizas, que aseguran un producto sano, cultivado y manipulado siguiendo los principios de la producción integrada y del análisis de peligros y puntos de control críticos (APPCC), garantizando su seguridad microbiológica, y que el contenido en residuos plaguicidas está por debajo de residuos (LMRs) establecidos por las legislaciones española y europea.

Durante la campaña 2000/01 se realizó la homologación del Reglamento Naturane por EurepGap, siendo el primer reglamento privado totalmente homologado por Eurep. Su implantación está en pleno desarrollo entre nuestras cooperativas siendo más de 40 las que ya lo han asumido.

Figura 2. La Calidad, nuestro orgullo

***naturane***

Primer sistema de Producción Integrada referenciado bajo el concepto de EUREP-GAP.

Controles exhaustivos en campo. Técnicos especialistas controlan la calidad del producto en el campo.

La *trazabilidad* nos permite un control exhaustivo del producto ofreciendo seguridad y calidad.

⇒ **Márketing y Estrategia:** Este departamento tiene dos claras líneas de actuación: la interna y la externa.

En el ámbito interno se pretende mantener y acrecentar la relación entre Anecoop y sus cooperativas socios y empleados, así como mantener el mejor ambiente de colaboración con y dentro del propio Consejo Rector. Entre las muchas actuaciones que se realizan, destacamos la organización de los planes de formación y las diferentes acciones y múltiples encuentros que se organizan a lo largo de la campaña entre Anecoop y sus cooperativas.

A nivel externo, uno de los principales objetivos es la mejora de la imagen corporativa, proyectándola sobre el entorno exterior en sus diversos campos de actuación: institucional, social y económico.

El reforzamiento e incremento de notoriedad de las marcas es otro aspecto destacable de las funciones de este Departamento, así como la realización de promociones conjuntas con los clientes para promocionar el consumo de los productos comercializados.



Anecoop cree en la realización de promociones conjuntas con nuestros competidores, como elemento que permite subsanar las deficiencias estructurales del sector, atomización y reducido dimensionamiento, por lo que es miembro muy activo de diferentes organizaciones cuyo objetivo es la información sobre las bondades de las frutas y hortalizas y sus beneficios directo para la salud de los ciudadanos, destacando las D.Os del Níspero de Callosa d'en Sarria y la del Kaki de la Rivera del Xuquer, de Intercitrus, de la Fundación Sabor y Salud y de *5 al día*. Estas organizaciones utilizan la publicidad y la promoción como métodos de comunicación con los clientes y con la sociedad en general.

Respecto a la estrategia, se organizan cada cierto tiempo acciones de reflexión internas y con las cooperativas, destacando el Congreso Estratégico del año 2001 en el que desde Anecoop se coordinó la planificación y desarrollo del Congreso en el que colaboraron profesores de la Universidades de Almería, Murcia, Valencia y Castilla-La Mancha, y las Politécnicas de Cartagena y Valencia, y en el que se definieron las grandes líneas estratégicas para los próximos años.

- ⇒ **Otros Servicios:** Además de todos los servicios que anteriormente hemos descrito, Anecoop presta diferentes servicios a las cooperativas entre los que destacamos 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.

## 2. Grupo ANECOOP

- ⇒ **Origen.** Desde el inicio se tuvo muy clara la necesidad de crear una red propia de empresas filiales de distribución comercial que permitiera estar más cerca de los clientes, ofreciéndoles más servicio y continuidad, además de intentar ofrecer las producciones de los socios de forma más rápida, directa y competitiva.

La evolución de Anecoop, de sus empresas filiales, de las cooperativas socias, y la necesidad de ofrecer más servicios a estas últimas, hizo que se crearan empresas de carácter industrial, de servicios logísticos y de producción.

Este conjunto de empresas, unas con el 100% del capital de Anecoop, otras con participaciones mayoritarias y otras simplemente participadas, forman lo que hemos denominado el Grupo Anecoop. La primera filial que se creó en el exterior y que fue el germen de este Grupo fue Anecoop France, Perpignan, en la campaña 1978/79, casi en los inicios. Lo que demuestra el interés y la vocación de Anecoop por participar y tener presencia activa en los mercados exteriores.

Tabla 1. Situación económica del Grupo ANECOOP. Euros

EMPRESA	CAP. SOCIAL	PART.	RESERVAS	CIF. FACTURACION
ANECOOP S.Coop.	9.736.788	100,00	15.790.682	400.545.500
ANECOOP France	300.000	100,00	2.036.775	57.201.515
FESA U.K.	151.492	29,40	2.239.131	49.501.106
FUCHTPARTNER	51.129	64,00	1.559.632	55.726.334
MERCATO	255.646	64,00	785.587	133.047.674
I.F.T.A.	25.564	100,00	276.142	137.931
I.F.S.	175.000	100,00	494.869	232.379
AGRICONSA	10.517.712	20,90	6.047.430	28.803.623
ANECOOP POLSKA	711.739	100,00	223.431	3.202.818
ANECOOP-Praha	3.070	100,00	21.146	1.226.093
4 FRUIT Co. B.V.	90.000	25,00	871.131	33.216.169
NATURE PRODUC.	8.503.100	25,00	-244.448	4.790.448
COMERCIAL NATURE	60.101	50,00	-----	-----
CITRUSHIP	36.000	33,30	428	8.071.022
DESP. FRUT. LEV.	120.220	25,00	-29.596	348.584
SERVICOM	60.101	50,00	100.802	1.633.824
<b>TOTAL</b>	<b>30.737.561</b>	<b>-----</b>	<b>30.072.340</b>	<b>776.051.196</b>

Fuente: Anecoop.

⇒ **Evolución.** Posteriormente a la creación de Anecoop France, han sido ocho las filiales que se han abierto en diversos países: Francia, IFS; Alemania, Fruchtpartner, Mercato e Ifta; Holanda, 4 Fruit Company; Inglaterra, Fesa U.K; República Checa, Anecoop Praha; y Polonia, Anecoop Polska.

Como hecho reciente, hay que destacar la apertura de un importante almacén logístico en Polonia, Poznan, que está disponible desde la campaña 2003/04, y que permitirá conocer, abastecer e ir adaptándose a los países de la zona que recientemente se han incorporado a la UE, además de otro que está en plena construcción en Holanda, Barendrecht, y que estará plenamente disponible durante la campaña 2004/05.

⇒ **Empresas de Servicios.** Estas empresas han sido creadas con el fin de aproximar las producciones en condiciones más óptimas al mercado, ofrecer más servicios a los clientes, y adaptarse a los nuevos requerimientos y tendencias del mercado en aspectos logísticos.

Actualmente existen dos empresas logísticas, Servicom e IFS, y una de servicios aduaneros, Despachos Frutereros de Levante.

⇒ **Empresas Transformadoras.** Agriconsa S. A. fue creada por Anecoop junto a sus cooperativas socias y la Generalitat Valenciana. Produce principalmente gajos de satsumas en conserva y zumo de naranja natural refrigerado. En sus 13 años de existencia se ha convertido en una de las empresas líderes en la fabricación de gajos y de zumo natural refrigerado.

⇒ **Empresas de Producción Agrícola.** Creada en febrero de 2003 junto a un grupo financiero andaluz, con el fin de producir en Huelva y Sevilla productos complementarios a los de las cooperativas socias, y que tienen gran importancia para el futuro desarrollo comercial de Anecoop debido básicamente a la ampliación de la oferta como consecuencia de la mencionada complementariedad.

⇒ **La Fundación Anecoop.** Es la encargada de promover las actividades formativas entre los empleados de Anecoop, así como de realizar actividades que potencien el desarrollo cooperativo con nuestros socios de base.

Además, cuenta con dos campos de experimentación y desarrollo de nuevos productos y cultivos, Valencia y Almería, con el objetivo de incrementar la productividad y rentabilidad de las explotaciones de los socios de las cooperativas de base asociadas y para mejorar la competitividad de esos productos en los mercados internacionales.

⇒ **Facturación del Grupo.** La facturación de las empresas filiales es aproximadamente de 376 millones de euros que, junto a los 400 millones de Anecoop, representan unas ventas totales de 776 millones de euros.

### 3. Grupo empresarial ANECOOP

⇒ **Origen.** Con motivo de la celebración del 25 Aniversario del nacimiento de Anecoop, en el año 2001 se celebró un Congreso Estratégico en el que se invitó a participar a la totalidad de las cooperativas socias, haciéndolo 96 de ellas.

Las reuniones preparatorias comenzaron en febrero y las sesiones finales se celebraron el 18 y 19 de septiembre en Alicante. En ese intervalo de tiempo se realizaron una multitud de reuniones locales, como mínimo dos en cada una de las cooperativas participantes, más las reuniones comarcales y provinciales.

Participaron en los debates un total de 2.100 personas entre rectores y profesionales de las cooperativas socias y de Anecoop, lo que supone una altísima representación del colectivo invitado a implicarse.

Coordinados por Anecoop, intervinieron en la metodología y desarrollo del Congreso profesores de distintas Universidades y profesionales de la consultora Deloitte&Touche.

Las conclusiones del Congreso aportaron importantes propuestas de mejora interna en Anecoop, así como nuevos proyectos a desarrollar con el fin de hacerla más competitiva y permitir su adaptación a diferentes entornos competitivos.



Con el fin de dar cabida a los nuevos proyectos, en febrero de 2002 la Asamblea General aprobó la modificación de los estatutos sociales, y se dio formalmente el visto bueno para la constitución del Grupo Empresarial de Anecoop.

Anteriormente hemos expuesto el origen de Anecoop y quién forma el Grupo Anecoop; y ahora, en este apartado, nos referiremos al Grupo Empresarial de Anecoop. La principal diferencia entre ambos es que en el primero Anecoop participa en diferentes porcentajes en el capital social de las empresas que lo forman, mientras que en el segundo, no, las cooperativas se adhieren voluntariamente al Grupo Empresarial, y Anecoop S. Coop actúa como entidad cabecera del Grupo.

⇒ **Objetivos.** Anecoop nació como una empresa comercial, y aunque a lo largo de su existencia ha ido incorporando nuevos servicios a prestar a las cooperativas, muy utilizados y muy bien valorados por ellas: producción, experimentación de nuevas variedades, calidad, trazabilidad, etc., nunca ha podido traspasar al ámbito de la gestión global de sus cooperativas asociadas, debido fundamentalmente a que el compromiso de las cooperativas con Anecoop se basa, casi exclusivamente, en la comercialización mínima del 25% de sus producciones.

#### OBJETIVOS / NECESIDAD:

- Mejora general de la gestión.
- Optimización de los recursos disponibles.
- Búsqueda de sinergias.
- Mejora de los resultados finales.
- Fortalecimiento de nuestras cooperativas.
- Homogeneización empresarial.

Hay que destacar que, aunque este es el mínimo estatutario, la realidad es otra. Las cooperativas comercializan alrededor del 50% de sus producciones a través de Anecoop, siendo este porcentaje creciente campaña a campaña. Pero este indicador no refleja más que una tendencia a la homogeneización comercial, pero no a la de la gestión, con todas las implicaciones negativas que ello comporta para Anecoop y para las propias cooperativas.

Esta situación, unida al gran número de cooperativas existentes, algunas de ellas de una dimensión no adecuada a las exigencias competitivas de los mercados actuales, hacía necesario la adopción de medidas innovadoras que facilitaran la adaptación y homogeneización de los sistemas de gestión y de las propias cooperativas.

Además, se partía de un precedente significativo, el gran esfuerzo que desde Anecoop se estaba realizando por la solución más tradicional, y quizá más rápida y efectiva: fusionar cooperativas socias con el fin de reducir los almacenes de confección y dotar a las cooperativas resultantes de una mayor dimensión que les permitiera reducir costos, incrementar la productividad y mejorar sus capacidades técnicas.

El esfuerzo que se realizó para conseguir la fusión de cooperativas fue importante, y aunque se alcanzó la fusión de varias de ellas, los resultados no correspondían a la gran dedicación y recursos empleados, y, sobre todo, en el horizonte cercano no era previsible conseguir nuevas fusiones.

Ante la dificultad y falta de resultados que entrañan las fusiones, se exploró una tercera vía, la homogeneización de la gestión de las cooperativas manteniendo su independencia social, es decir, fusionar su gestión.

Para ello se ha establecido un sistema de homogeneización de funciones que debe permitir gestionar varias cooperativas como si fuera una sola, evitando duplicidades y disfunciones, reduciendo costos, e incrementando la competitividad de las cooperativas que adhierran al Grupo Empresarial.

⇒ **Desarrollo.** El Grupo inició su andadura en septiembre de 2002, y se ha constituido formalmente en octubre de 2003. Durante estos meses, un grupo de cooperativas, junto a Anecoop, han conceptualizado, desarrollado, y finalmente se han implicado en el Grupo Empresarial, y lo han hecho a través de un proceso voluntario, abierto, participativo y democrático.

El Grupo se constituye en el seno de Anecoop al amparo del artículo 78 de la Ley de Cooperativas, 27/1999, de 16 de julio, y se le denomina *Grupo Empresarial Cooperativo Anecoop*.

El borrador del Reglamento de Régimen Interno (RRI) del Grupo Empresarial, por el que se rige fue redactado por Anecoop, después de mantener 14 reuniones individuales con las cooperativas, a las que asistían miembros de los consejos rectores y directivos. Además, se realizaron 6 reuniones comarcales en las que estuvieron representadas un total de 65 cooperativas.

El primer borrador fue entregado el 22 de enero de 2003 a un grupo de 43 cooperativas. Después de tres reuniones más, a finales de febrero se aprobó, por las 34 cooperativas que formaban entonces el grupo de trabajo, el cuarto y definitivo borrador. Además, se estableció en la página *web* de Anecoop un foro privado para las cooperativas que formaban el grupo de trabajo para que entre reunión y reunión expusieran sus opiniones y sus sugerencias, acelerando de esta forma el proceso de redacción y aprobación. A pesar de los recelos que en un principio despertaba el uso de la *web*, hay que destacar que se erigió como una efectiva herramienta de trabajo.

El RRI fue aprobado por el Consejo Rector de Anecoop el 10 de marzo de 2003, y por la Asamblea General el 27 de ese mismo mes.



El RRI contiene una serie de requisitos mínimos necesarios, que posteriormente abordaremos, bastante exigentes para entrar a formar parte del Grupo, y una serie de obligaciones que fueron la principal causa del abandono por parte de algunas cooperativas durante el proceso iniciado el 22 de enero. Unas no estaban dispuestas a comprometerse tanto, y otras no estaban en condiciones de ser admitidas ya que no cumplían algunos de los requisitos exigidos.

A partir de la aprobación por la Asamblea General se realizaron 13 reuniones con las 19 cooperativas inicialmente interesadas, donde se presentaba a los profesionales y a los rectores de las cooperativas el RRI y los principales objetivos y compromisos que el Grupo representaba.

Una vez finalizada esta fase informativa, abril de 2003, se inició un proceso paralelo: por un lado se recababa información muy exhaustiva a las cooperativas para comprobar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para entrar a formar parte del Grupo, y por otro se inició una serie de reuniones con sus profesionales con el fin establecer los criterios y bases de funcionamiento operativo del Grupo.

Se crearon cuatro grupos de trabajo: el de dirección, formado por presidentes y directores, el administrativo-económico-informático, el de calidad y productividad en la confección, y el de comercial, cada uno de ellos estaba formado por los profesionales de las cooperativas interesadas responsables de esas funciones. En los grupos de trabajo se debían identificar y definir los procesos a integrar y homogeneizar a corto y medio plazo.

Los grupos de trabajo iniciaron sus reuniones en mayo de 2003; y en ese mismo mes, y una vez finalizada la recopilación de datos, se procedió a la selección definitiva de cooperativas.

La selección se hizo por las mismas cooperativas que estaban interesadas en entrar a formar parte del Grupo Empresarial, y que habían facilitado la totalidad de los datos requeridos para comprobar su idoneidad como miembros del mismo. Resultaron seleccionadas 13 cooperativas. Unos meses después, en septiembre, se llegó al acuerdo con una cooperativa para aplazar en un año su incorporación al Grupo, ya que algunos de sus ratios no estaban evolucionando en la forma inicialmente prevista.

Durante los meses de mayo a octubre de 2003, las asambleas de estas cooperativas aprobaron su incorporación al Grupo Empresarial de Anecoop.

El Grupo se constituyó definitivamente en octubre de 2003 por las siguientes cooperativas: Agrícola San José de Alcácer (Valencia), Ejidoluz de El Ejido (Almería), Cheste Agraria (Valencia), Coop. Vitivinícola de La Pobla del Duc (Valencia), Agrícola San Isidro Labrador de Picassent (Valencia), Buropa de Burriana (Castellón), Consorcio Coop. de L'Horta de Torrent (Valencia), Coop. Agr. La Constancia de Pobla de Vallbona (Valencia), Vinícola San

Pedro Apóstol de Godelleta (Valencia), Coop. Agrí. de Altea (Alicante), Coop. Agrí. del Bajo Turia de Bugarra (Valencia), Fruitvall de Vall d'Albaida (Valencia).

Quizá pueda parecer que 12 cooperativas no son muchas para iniciar un proyecto tan ambicioso y necesario, pero lo cierto es que el objetivo que se expuso y aprobó en el Consejo Rector de Anecoop en agosto de 2002 era el de crear y desarrollar el Grupo a lo largo de la campaña 2002/03, y el de iniciarlo en la 2003/04 con 5 o 6 cooperativas, para que posteriormente se fueran sumando más.

Estos objetivos como hemos expuesto se han cumplido ampliamente, debido fundamentalmente al apoyo, la ilusión e implicación de las cooperativas que han colaborado en la creación del Grupo y muy especialmente aquellas que han formado parte de él desde su inicio.

El Grupo supone un importante avance respecto a la relación actual entre las cooperativas y Anecoop, e incluso entre ellas mismas, e implica unos mayores compromisos con la esperanza de obtener notables mejoras a corto y medio plazo. En definitiva supone un gran cambio cualitativo en la relación para consolidar y adaptar las estructuras cooperativas a las exigencias competitivas presentes y futuras.

El Grupo está abierto a todas las cooperativas asociadas a Anecoop que voluntariamente decidan formar parte de él, cumplan los requisitos mínimos, y estén dispuestas a asumir los compromisos que conlleva el ser miembros.

⇒ **Reglamento de Régimen Interno.** Ha sido elaborado como anteriormente hemos expuesto de forma participativa por un gran número de cooperativas socias de Anecoop. En él, a través de 14 artículos, se contemplan los principales aspectos formales y organizativos del Grupo, y las fechas en que cada uno debe cumplirse. A continuación, por su significación, destacamos los artículos 5º y 6º:

- *Artículo 5. Los requisitos para ser socio.*

Este es uno de los puntos más importantes, pues, además de estar interesados en formar parte del grupo, las cooperativas han de:

- Tener estabilidad social y productiva.
- Tener la suficiente estabilidad económico-financiera que asegure su previsible rentabilidad empresarial.
- Tener viabilidad productiva.



- Cumplir, al inicio de la campaña 2004/05, el documento de *Requisitos mínimos que deben reunir los sistemas productivos de Anecoop*.
- Estar certificadas o en proceso de certificación de su producción por el sistema Naturane, o por otro similar que permita obtener la certificación EUREPGAP.
- *Artículo 6. Facultades o instrucciones cuyo ejercicio se atribuyen al Grupo.*

Las cooperativas socias que se integren actuarán como una sola unidad empresarial, con un único sistema operativo y de gestión, y una oferta única integrada en Anecoop S. Coop., y adoptarán todos aquéllos acuerdos que permitan alcanzar los siguientes objetivos:

- Homogenizar los sistemas de gestión empresarial: administración, comercial, postcosecha y confección.
- Establecer un sistema homogéneo de clasificación, liquidación, gestión de almacenes, y confección.
- Comprar en común los *inputs* relacionados con los objetivos del Grupo.
- Realizar la comercialización del 100 por 100 de la producción comercializada por las cooperativas del Grupo a través de Anecoop S. Coop.
- Facturación obligatoria a través de Anecoop S. Coop.
- Prohibición a los socios de las cooperativas integradas en el Grupo, de realizar ventas libres en campo.
- Establecer una política común entre las cooperativas socias del Grupo, sobre las ventas de las cooperativas en campo, las cuales solo se realizarán en circunstancias especiales de capacidad de trabajo o de mercado.
- Abordar proyectos comunes de producción y confección, potenciando las inversiones comunes del Grupo, junto con Anecoop S. Coop., en las iniciativas necesarias para su desarrollo y evolución futura, sobre los criterios de máxima productividad y rentabilidad.
- Establecer medidas correctoras para la mejora de la gestión de las cooperativas integradas en el Grupo.





Estos dos artículos expresan muy claramente el avance que representa el Grupo Empresarial, ya que implican una mayor integración con Anecoop y entre las propias cooperativas, abriendo el camino para nuevas iniciativas aún más comprometidas de colaboración futura.

Junto a los 12 artículos restantes constituyen el Reglamento de Régimen Interno del Grupo Empresarial, y por medio de ellos hay que conseguir de forma plena el principal objetivo del Grupo: "Actuar como una sola unidad empresarial, con un único sistema operativo y de gestión, mejorando los resultados actuales y manteniendo la independencia social".

Tarea fácil no es, pero Anecoop y las cooperativas están poniendo un gran empeño para alcanzar estos objetivos, e intentar cambiar una dura realidad que no lleva a ninguna parte.