



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 69-78

Cooperativas Agrarias: AN S. Coop.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/feciriec

AN S.COOP.



NOMBRE DE LA EMPRESA:	AN S.COOP.
SECTOR ECONÓMICO:	AGROPECUARIO
ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:	PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS
FECHA DE CREACIÓN:	SE CONSTITUYE (BAJO LA FIGURA ACTUAL) EL 30.01.1981
DOMICILIO SOCIAL:	PLAZA DE LOS FUEROS, 1, PAMPLONA
EMPLEADOS:	AL 30.06.95: 108
SOCIOS:	145 COOPERATIVAS CON 23.200 ASOCIADOS
FACTURACIÓN AÑO 1.994:	(EJERCICIO 94/95) 29.600 MILLONES
EXPORTACIÓN:	2%

1.- Introducción

1.1.- Origen e Historia

Los orígenes de la actual AN s.coop. (Cooperativa de grado ulterior) se remontan a principios de siglo, cuando en 1.910 se constituyó la Federación Agrosocial Navarra, movimiento eminentemente católico en línea con la encíclica de León XIII y ligado a la figura del padre Flamarique.

En 1.942 se promulga la Ley de Cooperativas y se crean las UTECO. A partir de entonces la Federación Agrosocial Navarra toma el nombre de UTECO Navarra y al frente de ella se sitúa como presidente D. Francisco Uranga, gran personaje y "un hombre que ha sido todo en la agricultura navarra".

En 1.976 le sucede D. José María Lander Azcona apoyado en la base cooperativa, con un espíritu de renovación y cambio democrático, "siendo la figura renovadora del cooperativismo navarro, del cambio político, adaptada a los nuevos tiempos y quien hace el cambio en la casa".

Posteriormente, en 1.978, el reglamento de la nueva ley obliga a dividir Uteco en:

- La Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN) a la que se asigna la misión de la formación, información y representación de las cooperativas agrarias navarras.
- y AN s.coop. (antes Agropecuaria Navarra, S.C.L.) cuyo objeto es el desarrollo de las actividades empresariales.

Es en 1.981 cuando se constituye legalmente esta última, heredando 70 años de historia de agricultura navarra en materia de gestión económica.

En ese momento se contaba con una plantilla de 25 personas, 15 en oficinas y 10 en fábricas.

Las actividades iniciales fueron:

- seguros,
- proyectos y obras (que hoy en día es un gabinete de ingeniería independiente de la cooperativa)
- servicios (actualmente SENAI, empresa participada al 33,3% por AN s.coop., Caja Rural y UCAN)

- servicio veterinario (lo que hoy son los Institutos Técnicos de Gestión, empresas de la Diputación Foral de Navarra),
- comercialización de productos agropecuarios,
- suministros de materias primas
- fabrica de piensos
- secadero de maíz, y
- selección de semillas.

1.2.- Evolución y características actuales

En la etapa actual son varias las personas que han pasado por la presidencia y gerencia de la Cooperativa.

En la actualidad, desde 1.989, el presidente es D. José Iturralde Muruzabal.

Hoy en día AN, es una cooperativa con una facturación-ingresos por actividades ordinarias del orden de los 30.000 millones de pesetas netos distribuidos en las siguientes secciones:

CUADRO 1

SECCIÓN/ACTIVIDAD	ING.ACTIVIDAD (millones ptas.)
	93/94
CACECO (Fca. Piensos)	3.370
INCUBADORAS	686
SEGUROS	102
ABONOS	4.120
SEMILLAS	555
GASÓLEO	558
REPUESTOS	348
FITOSANITARIOS	382
COMERCIAL AGRÍCOLA	1.950
APA CEREAL	13.800
O.P.F.H.	2.630
APA PORCINO	2.234
APA AVÍCOLA	2.355
SERVICIOS ESTRUCTURA	310

Este volumen es fruto del movimiento de productos y la prestación de servicios a casi 150 cooperativas socias, de las cuales son mas o menos activas el 60% de ellas y alrededor de 50 son fundamentales.

Para desarrollar toda esta actividad se cuenta con:

- Oficinas centrales (Pamplona),
- Fabrica de piensos (Pamplona),
- Oficinas servicios comerciales-ganadería (Iza),
- Almacenes y servicios sociales (Fustiñana y Buñuel)
- Secadero de cereales y planta de mezcla de abonos (Fustiñana)
- Almacén de repuestos (Tafalla) y tienda de repuestos (Estella)
- Centro de grupaje y expedición hortofrutícola (Tudela)
- por supuesto, cada cooperativa asociada y con estructura funciona como un Centro de la Organización.

2.- Estrategias empresariales y gestión comercial

El numero de diciembre de 1.987 de la revista Acción Cooperativa, editada por AN s.coop y dedicado monográficamente a ella, comienza con un artículo bajo el título UNA ESTRUCTURA ÁGIL Y EFICAZ. En el se dice textualmente:

"Somos una empresa. AN no es la administración, ni es un sindicato de agricultores, ni un partido político, ni una entidad benéfica, ni siquiera un ente representativo de las cooperativas. AN es una empresa, y quiere serlo en todas sus consecuencias. Pero esta decisión implica que nuestra estructura interna, nuestros sistemas de gestión, nuestra presencia en el mercado, y nuestro propio lenguaje deben responder a una filosofía plenamente empresarial".

Esta realidad implica, necesariamente, disponer de una estructura empresarial potente, ágil y eficaz, para así responder al reto económico y comercial que supone la integración de los mercados agrícolas y ganaderos de la C.E.E.

En consecuencia, para ser eficaces precisamos incrementar el volumen de negocio, porque únicamente desde la potencia económica, podremos abordar, con garantías de éxito, nuevos esfuerzos por mejorar nuestras redes de comercialización, y podremos, al mismo tiempo, abordar la potenciación de otros servicios que hoy se requieren en el marco de AN. Por otra parte, Sólo si disponemos de un volumen amplio de negocio podremos mantener e incrementar nuestra capacidad de negociación en los distintos mercados y lograr las suficientes economías de escala.

La presencia en unos mercados, cada día mas competitivos y cambiantes, precisa que AN dis-

ponga de una estructura ágil, adaptada al entorno, atendiendo las mínimas necesidades de infraestructura, pero sin caer en la burocratización. Necesitamos equipos humanos, perfectamente capacitados y preparados, en todos los órdenes, con una profunda capacidad de servicio.

Por otra parte, el logro de la eficacia empresarial, necesita una perfecta organización de los sistemas de trabajo, un organigrama funcional, una adecuada colaboración entre los distintos equipos y un elevado nivel de profesionalización en todos nuestros equipos humanos.

En definitiva, el logro de la eficacia empresarial nos permitirá alcanzar la necesaria capacidad de respuesta en cada momento, y el logro de unos costos reducidos en el funcionamiento, que redunden, que duda cabe, en beneficio de todos los cooperativistas.

Finalmente, es preciso señalar que todos estos objetivos no podrán nunca ser alcanzados, si los agricultores y ganaderos no sienten AN como algo propio. Son ellos, quienes, a través de sus cooperativas deben fijar los objetivos de la empresa; son ellos, los propios cooperativistas, quienes deberán dotar a "UTECO " de los medios necesarios -capitalización, compromiso- para lograr sus fines. Y finalmente, serán los propios socios quienes deben controlar a los ejecutivos de la empresa, sobre los que recae la responsabilidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Debe quedar suficientemente claro que en AN, los agricultores y ganaderos son los empresarios. "

Esta "declaración programática " es perfectamente válida hoy en día.

Dos son los aspectos en los que se puede resumir todo lo anterior: eficacia y transparencia.

Y ello, tanto a nivel interno como a la hora de asociarse, establecer pactos, contratos,

Todo bajo el prisma de la diversificación (tanto de productos como de mercados) y la integración vertical bien con su propia estructura, a través de la intercooperación o constituyendo nuevas cooperativas o sociedades anónimas.

La justificación a la constitución de sociedades anónimas es triple, considerando que es conveniente cuando:

- exista un riesgo económico excesivo
- requiera una independencia de gestión y/o
- interese algún socio no cooperativo que aporte nombre, fondo de comercio, etc...

Y, derivado de todo ello, en AN podemos hablar de vocación competitiva a la búsqueda de ser líderes en costes.

Hacia el futuro la estrategia esta dirigida a encontrar los medios de conservación de unos productos que se producen en uno o dos meses y se consumen a lo largo de todo el año.

Ello esta unido a la previsión de que si hoy en día la población activa agraria esta entorno al 10% en un futuro cercano ha de bajar hasta el 5% - 6%, por lo que el reto es generar empleo en el entorno rural y para ello ha de incrementarse el valor añadido de los productos agrarios, es decir, producir alimentos elaborados.

Por otra parte AN sabe que no podía limitarse a tener exclusivamente como socios a cooperativas de Navarra, si ha de buscar la eficacia de que habla en su "declaración programática", por lo que ya ha dado pasos para la ampliación de su ámbito territorial.

Todo lo anterior se subraya (como un proceso) en las Memorias de los consecutivos ejercicios económicos, cuyo informe de gestión destaca siempre tres aspectos fundamentales (Memoria 93/94, ultima aprobada):

2.1.- Consolidación de la tendencia de crecimiento

A nivel actividad económica ordinaria, con una evolución de 16.302 millones en 1990/91 a 29.600 millones (prov.) en 1994/95.

La rentabilidad general de las actividades, también se ve incrementada desde los 178,5 millones (90/91) a los 365 millones (prov.) del 94/95, si bien el resultado contable, dados los nuevos criterios de reconocimientos a las cooperativas comprometidas, pasan de los 53,4 millones en 90/91 a los 230 millones (prov.) del 94/95.

2.2.- Afianzamiento de la estructura societaria

Financieramente: por la consolidación de los índices de gestión (como lo muestran los recursos generados anualmente -247 millones- en 1990/91 a 415 millones en el 94/95, el asentamiento del Fondo de Maniobra (484 millones en 90/91 a 1.306 millones en 94/95), así como el volumen de Fondos propios y asimilados que evolucionan de los 595 millones en 90/91 a los mas de 2.100 millones en 94/95.

Socialmente: Por la consolidación de la filosofía de precios medios, de los fondos de autoseguro, y de los compromisos específicos.

Estructuralmente: por el desarrollo y consolidación del funcionamiento de las Organizaciones de Productores (APA y OPFH) por lo que estas representan de compromiso y proyección de futuro

2.3.- Implantación de instrumentos y criterios de rigor financieros y profesional

- Adecuación y actualización constante de los sistemas Informáticos.
- Acceso a gestiones de riesgos comerciales (muy sensibilizados por la situación del sector)
- Potenciación de la gestión de tesorería.
- Utilización óptima de las empresas del grupo.

3.- Organización empresarial

3.1.- Estructura organizativa y política de Recursos Humanos

Para exponer razonablemente la estructura organizativa de AN s.coop. es necesario definir y evaluar la idiosincrasia de la empresa.

En primer lugar, se trata de una Cooperativa de grado ulterior, que aglutina a Cooperativas de primer y segundo grado, sectoriales, locales, comarcales y provinciales.

En segundo lugar, estas cooperativas socias tienen diferentes objetos-fines, lo que define su propia actividad y sus prioridades y objetivos.

Por otra parte, es importante la ubicación geográfica.

Todo ello se refleja en el organigrama de representación -composición- del Consejo Rector, tal como definen los Estatutos Sociales y aparece en las Memorias publicas de los diferentes ejercicios económicos.

Ello también se corresponde con la composición de las diferentes comisiones de seguimiento, control y gestión de las correspondientes actividades económicas, sectoriales, organizativas, etc., así como en la representación que corresponde a AN en las diferentes sociedades en las que participa.

Evidentemente esta concepción organizativa es la base del organigrama funcional del personal.

El Director Gerente, auxiliado por un Adjunto coordina las tres grandes áreas en que se subdivide el personal:

- Estructura-Administración y servicios, que incluye C.P.D., Administración y Contabilidad, Riesgos-Clientes, Tesorería, Secretaria y otros Servicios
- Área Agrícola: que a su vez se subdivide en tres tipos de actividades:
 - a) Comercial: APA de Cereales, O.P.F.H. (Frutas y Hortalizas) y Comercial Agrícola (resto de productos agrarios)
 - b) Suministros: Fertilizantes, Semillas, Fitosanitarios, Repuestos y Gasóleos.
 - c) Servicios y Centros varios: Seguros, Transportes, Fustiñana, Buñuel y León
- Área Ganadera, con las actividades de producción de fabrica de piensos, incubadoras y cebaderos, y las comerciales APA Avícola y APA Porcino.

Cada una de estas actividades o centros esta gestionada por un responsable que reporta a la Dirección General (Gerente) y a su correspondiente Comisión del Consejo.

En AN se busca gente " *joven, peleona, fiel y lista y no tanto el tío brillante con renombre*".

Tiene establecido un sistema de premios o extrasueldo, pero no todos se benefician de ello. El Director-Gerente fija los premios de los demás trabajadores y el Presidente el de aquel.

La política de personal la gestiona el Director-Gerente, y puntualmente interviene el Presidente.

En palabras del Director-Gerente, " *el ambiente es muy bueno y cuando hay algún problema acuden al jefe de sección*".

Al trabajador se le dice que:

- " *se olvide del sueldo durante 364 días al año*"
- " *no trabaje solo por dinero, sino que lo haga porque esta convencido y hace lo que cree que tiene que hacer*" y
- " *haga las cosas como si fuera el propietario del producto*"

La labor fundamental del Director-Gerente es " *la coordinación de los jefes de sección y las veinte o treinta cooperativas mas importantes y comprometidas*".

Se ha pretendido establecer una estructura ligera. A veces han tenido tentaciones de crear otra pero *“ se encarecería y la dirección perdería visión”*

El Consejo Rector se reúne mensualmente.

Al margen de esta estructura operativa, cabe destacar la labor que AN desarrolla con sus cooperativas socias. Para ello se realizan cursillos en las cooperativas con el fin de darse a conocer mejor y explicar, entre otras cosas los Balances y otros extremos de AN y de las propias cooperativas en cuestión.

Se persigue hacer comprender a las cooperativas socias que AN es una *“prolongación de su propia explotación por el valor añadido que se aporta con su gestión”*.

4.- Información complementaria

Como se ha indicado al hablar de la filosofía de Empresa, AN, en aras de la eficacia y competitividad y en busca de unas mejoras para los socios, entiende que el asociacionismo y la especialización son básicos para la consecución de los objetivos y fines sociales. Esto explica la política de potenciación e integración cooperativa llevada a cabo históricamente por esta AN, y la promoción de empresas que generan valor añadido a los diferentes sectores, actividades y servicios que se desarrollan.

Actualmente se esta llevando a cabo la inversión, en una nueva ubicación social, de las futuras instalaciones de fabrica de piensos, almacenes varios, sede social -oficinas generales- gasolinera, etc, por un importe aproximado por 1.100 millones de ptas. La inversión, dado que se llevara a efectos en tres ejercicios económicos, y por la propia generación de recursos, no representara ninguna merma en los resultados ni en el valor añadido que se espera seguir generando en el futuro para los asociados.

El éxito de AN es haber conseguido un alto grado de autofinanciación siendo competitivos. Ello se ha logrado por una buena gestión financiera y por las aportaciones realizadas por las cooperativas socias, que con su integración (total) hacen viable los resultados que se generan.

Al 30 de junio de 1.995, los Recursos Propios alcanzan los 1.800 millones de pesetas, lo que supone financiar totalmente los 1.290 millones del Inmovilizado. Ello unido a otros Fondos especiales y la financiación a Largo Plazo nos arroja un fondo de maniobra positivo del orden de 1.306 millones de pesetas (94/95) frente a los 484 millones del 90/91.

Mensualmente se presentan al Consejo Rector el Balance del mes anterior, complementado con las Cuentas de Explotación General y de cada una de las actividades.

Por otra parte, se plantea implantar un sistema de control presupuestario.

Cada administrativo se responsabiliza de unas actividades concretas y tiene su contabilidad analítica.

Es de destacar el control que se efectúa de los clientes ante distintos problemas (administrativos, bancarios, morosidad). Hay que tener presente que con mas de 4.000 clientes y 100.000 facturas, siendo el 5% conflictivos, en el ejercicio 1993/94, se dotaron 9,7 millones de pesetas frente a los mas de 27.240 millones de facturación, lo cual supone un 3,5 por diez mil; de cifras similares podemos hablar en este ejercicio, si bien no damos cifras concretas pues estamos en periodo de revisión de datos (internamiento y por auditoria).

Dado tal volumen de información y productos, se utiliza frecuentemente el sistema ABC, realizando inventarios físicos con distinta periodicidad, dependiendo de la sección.

Por supuesto, se somete anualmente a la intervención de la auditoria de sus cuentas, que da fe de la limpieza de sus estados contables.

Con todo ello, como se ha indicado anteriormente, se busca la eficacia y transparencia en la gestión íntegra de la empresa que busca transmitir a los agricultores y ganaderos la confianza en una empresa de su propiedad: AN s.coop.