



## Cooperativas

### Oviaragón<sup>11</sup>



#### 1. Presentación

Carnes Oviaragón es una sociedad cooperativa limitada de ganaderos de ovino, con sede en Zaragoza. Forma parte de Pastores Grupo Cooperativo, que incluye, además de Oviaragón, a tres empresas más: Movicarne, una cooperativa de consumidores y usuarios; Alimentos Rum, S.L, que produce piensos para rumiantes; y la “Unión de Productores de Rasa Aragonesa” UPRA-Carne Aragón, S.A., empresa de I+D del grupo, especializada en la mejora genética en el sector.

La importancia económica y social de Oviaragón descansa sobre su elevada masa social (1.112 socios, a 31 de diciembre de 2009), la cabaña ovina que controlan (488.351 cabezas en poder de los socios anteriores, en la misma fechas), y su presencia en 450 municipios aragoneses y otros 50 de las provincias limítrofes con Aragón. Pastores Grupo Cooperativo daba empleo, en 2009, a un total de 181 personas, de las cuales el 53% eran hombres y el 47% mujeres.

#### 2. Nacimiento y entorno

La empresa Oviaragón tiene su precedente más lejano en la Cooperativa Carne de Aragón, creada, en 1981, a impulso de la Unión de Agricultores y Ganaderos de Aragón, un movi-

---

<sup>11</sup> CIRIEC España agradece a D. Francisco Marcén Bosque, Director General de Pastores Grupo Cooperativo de Productores de Carne, Sociedad Limitada, y a D. Antonio Aparicio Peña, Responsable de Gestión de Personas del mismo grupo, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



miento sindical agrario de carácter modernizador que en la época conjuntaba los esfuerzos de buena parte de los agricultores y ganaderos jóvenes, así como de los técnicos agrarios más innovadores. Una concepción moderna del cooperativismo, ajena a la tradición del cooperativismo conservador dominado por los ganaderos ricos del sector.

Inicialmente se trataba de una cooperativa creada por 17 personas socias, con muy pocos recursos, de manera que empezaron a funcionar con apenas un despacho alquilado, un administrativo y un comercial. Era una época de voluntarismo, pero, poco a poco, la entidad fue creciendo, hasta sumar 200 socios y unas 50.000 cabezas a mitad de los ochenta. Más adelante, Carne Aragón se fusionaría con otras experiencias cooperativas de la región, como fueron Ganadera Cinco Villas, en 1999, y Cotega, en 2001.

El entorno geográfico de Oviaragón es de carácter nacional e internacional, en lo que se refiere a la venta de ganado en vivo y de carne, y de carácter regional (Aragón y provincias limítrofes), en lo relativo a sus actividades de sanidad animal, piensos, esquila, y gestión técnico- económica.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa Oviaragón y del grupo en que se inserta se define por tres aspiraciones básicas, establecidas en su Plan Estratégico 2010-2013: mejorar la viabilidad económica y el bienestar de socios y trabajadores; aportar productos saludables y servicios a sus clientes y consumidores; y asegurar la sostenibilidad y mejora del territorio. La visión de la empresa para el desarrollo de su misión se basa en su aspiración de liderar la evolución del sector del ovino, impulsar la transformación de los productos del sector, y conseguir una solidez financiera que permita la sostenibilidad del grupo.

Los valores desde los cuales la empresa aspira a desarrollar su visión son los de un espíritu empresarial cooperativista, capaz de combinar rentabilidad financiera y vocación social, e impulsado por el compromiso ético y la mejora continua de la organización. Al servicio de estos valores se encuentran los factores clave, que la entidad concreta en su alto nivel de profesionalización, trabajo en equipo y flexibilidad; la autonomía de la gestión técnica y su sintonía con las directrices de la dirección de la empresa; el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan conseguir nuevas metas y retos; y la formación continua y la innovación, para una adecuada diferenciación respecto de la competencia.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad principal de Oviaragón es la adquisición de corderos a sus socios, y la venta de los mismos, tras su cebado, a sus clientes. Si hacia el año 2000 el 80% de las ventas se hacían en vivo y solo el 20% restante en canal, en la actualidad esta última absorbe un 90%, porcentaje del cual, prácticamente, la mitad se vende despiezado o fileteado.



El proceso de producción de Oviaragón se inicia en el campo, con el trabajo autónomo de los ganaderos, y la aportación por la cooperativa de servicios veterinarios y de suministros. A continuación se produce el cebado de los corderos en la cooperativa y su clasificación (peso, sexo, etc.). Tras las fases de mataderos, siguen las de despique, fileteado, embandejado, envasado y logística.

A partir de la actividad principal, Oviaragón presenta tres aportaciones principales en su modelo de actividad: un modelo integral de producción, que aspira a proveer al ganadero de todos los inputs que pueda necesitar; un modelo integral de comercialización, que facilite al máximo el acceso de los clientes a la producción del grupo; y una Indicación Geográfica Protegida (IGP), “Ternasco de Aragón”, que visualiza de manera clara la actividad de todo el grupo Pastores<sup>12</sup>.

El modelo de producción incluye la aportación al ganadero de suministros, servicios veterinarios, servicios de mejora genética, piensos, asesoría, gestión técnico-económica, e Investigación, Desarrollo e Innovación aplicada a la producción. El modelo de comercialización incluye los desarrollos del grupo en materia de transformación, ampliación de redes comerciales, logística, importación, marketing, desarrollo de nuevos productos, e I+D+I en el área comercial.

El Ternasco de Aragón fue la primera carne fresca aceptada en España como Denominación Específica, amparada por la Diputación General de Aragón, en 1989, y ratificada por el Ministerio de Agricultura, en 1992. En 1996, fue reconocido en el ámbito europeo como Indicación Geográfica Protegida. Su Consejo Regulador vela por la calidad y origen de los canales mediante métodos identificativos exclusivos para diferenciar el auténtico Ternasco de Aragón. Las razas admitidas para la producción de Ternasco de Aragón son Rasa Aragonesa, Ojinegra de Teruel, y Roya Bilbilitana; y, para ello, se exige que se trate de corderos alimentados desde su nacimiento con leche materna y cereales naturales, y sean sacrificados con un peso en canal de 8 a 12,5 kg.

## 5. El papel de la innovación

El primer proyecto de I+D de Oviaragón se aprobó por las autoridades administrativas en 1994, y, desde entonces, la entidad ha desarrollado 14 proyectos, una sección de mejora genética, un sistema propio de alimentación, un sistema de clasificación de corderos en vivo, etc. La mera enunciación de algunos de los proyectos de I+D llevados a cabo por Oviaragón en 2009, ilustran con claridad acerca del nivel de compromiso de la entidad con la innovación; es el caso, por ejemplo, de los proyectos sobre “mejora productiva de las hembras portadoras de la variante Rasa Oviaragón”, “la incidencia de la mamitis clínica y subclínica en la producción del rebaño”; “seguimiento con GPS y ensayos de cebo de corderos”, etc.

---

<sup>12</sup> Véase A. Aparicio y otros (2008): “Como gobernar y gestionar una cooperativa en un sector agrario en crisis: Pastores Grupo Cooperativo y el sector de la ganadería ovina en Aragón”. 27 Congreso Internacional de CIRIEC, Sevilla, 22-24 de septiembre.



Dos ejemplos recientes de particular interés son el proyecto de análisis de la composición del ternasco de Aragón, sus cualidades dietéticas y su influencia en la salud humana, y el proyecto sobre mejoras en la conservación, la calidad y la variedad de los productos basados en la carne de cordero tipo ternasco de Aragón (Carnecor). En el primero de estos proyectos, se ha comprobado que, frente al pensamiento tradicional en la materia, el consumo de ternasco origina cambios en el nivel de lípidos similares a los obtenidos con la dieta con pollo. En el segundo proyecto, se trata de mejorar la calidad sensorial de la carne de cordero, fresca y congelada, así como las posibilidades de prolongación de la vida útil de la carne en bandejas con atmósfera protectora.

Para sus proyectos de I+D, la empresa cuenta con una red de partners, entre los que se incluyen el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial del Ministerio de Industria, el Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias, y distintos Departamentos (Calidad y Tecnología de los Alimentos; Investigación de Mercados; Producción Animal; Genética; Ciencias de la Salud) de varias universidades e institutos de investigación de su entorno.

## 6. La cultura corporativa

La cultura corporativa de Oviaragón y su grupo incorpora tres notas principales, como son la existencia en la organización de un liderazgo democrático muy identificado con el proyecto (no en vano está dirigida en la actualidad por personas que impulsaron la creación del mismo), la presencia de una base social muy identificada con la cooperativa, y el desarrollo de un modelo de empresa abierta, innovadora y humana.

En el desarrollo de la cultura corporativa de Oviaragón se considera que su pertenencia a la economía social le proporciona ventajas competitivas de gran importancia, como son la garantía de disponer de producto de calidad todo el año, la no exigencia de beneficios a corto plazo, o la solidaridad entre las empresas y secciones del grupo. Por el contrario, la pertenencia a la economía social también supone algunas limitaciones para la entidad, como son la obligación de adquirir toda la producción a sus socios aún cuando las ventas a la clientela no estén en su mejor momento, o las posibles influencias negativas de tipo personalista, gremialista, etc., que pueden requerir de la cooperativa un especial esfuerzo de explicación y participación.

La cultura de la calidad es un componente significativo de la cultura corporativa de la entidad. Destaca en este apartado el Premio, recibido en 2006, a la Mejor Empresa Alimentaria Española, concedido por el Ministerio de Agricultura, y el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2007/ PYMES, concedido por el Gobierno de Aragón.

Por otro lado, la formación es un tipo de actividad a la que la organización concede gran importancia, tanto en lo referente a los socios como a los trabajadores de la cooperativa. Así, en el ejercicio de 2009 destacan las 65 acciones formativas para socios llevadas a cabo, con un total de 1.763 asistentes, y las 50 acciones formativas para empleados, con cerca de seis mil horas, un porcentaje de empleados participantes del 75%, y una elevada calificación media por los mismos de la utilidad de la formación recibida.



## 7. Configuración organizativa

Los órganos representativos de la cooperativa son la Asamblea General de socios, el Consejo Rector (que se compone, en 2009, de Presidente y Vicepresidente, Secretario, y dieciséis vocales), y los tres interventores de la entidad. Desde el punto de vista ejecutivo, la Dirección General de la cooperativa se ejerce por una persona conocedora de la organización desde el nacimiento de la misma, y se encuentra asistida por un Comité de Dirección, en el que, además de la Dirección General, se incluyen la Dirección Financiera y la Dirección Operativa. Existe además una Comisión Permanente, formada por el Comité de Dirección, el Presidente y el Vicepresidente, y los Secretarios de los Grupos.

Un aspecto a resaltar es la existencia en la entidad de una red de comités consultivos comarcales, que permiten una mayor participación de los socios en las actividades de la cooperativa y una aportación regular a ésta de las nuevas necesidades y alternativas percibidas por los socios. En estos comités consultivos participan más de ochenta personas, de alrededor de 45 años de media, que son, por así decirlo, la base humana más sólida para el futuro de la cooperativa (tabla 1).

 **TABLA 1**  
Comités consultivos de Oviaragón

Comarca	Ovejas propiedad del comité
Huesca- Monegros- Somontano	7.301
Alfambra	6.058
Teruel- Alba- Jiloca	8.373
Cuencas mineras – Bajo Martín	5.742
Jaca	5.594
Cinco Villas – Navarra	6.554
Monegros – Zaragoza – Ebro	7.113
Jalón – Soria	4.584
Bajo Aragón	7.340

Fuente: Oviaragón (abril, 2010) y elaboración propia.

En definitiva, la cooperativa está dotada de una estructura organizativa pensada para proporcionar la mayor transparencia y participación posible, y la mayor coincidencia entre los dos grandes componentes de la organización: el componente representativo de los socios, y el componente técnico responsable del funcionamiento empresarial de la entidad. El organigrama resulta, así, en definitiva, un sistema para la cooperación cuyos elementos jerárquicos, en palabras de la dirección de la entidad, “sólo son necesarios cuando no funciona todo lo demás”.



La cooperativa gestiona sus recursos humanos apoyándose en un modelo de gestión de competencias, en el que todas y cada una de las personas deben mostrar tres capacidades esenciales: comunicación emocional, trabajo en equipo, e implicación positiva con la calidad. Para desarrollar todo ello, la organización dispone de instrumentos diversos, que van desde planes de acogida a nuevos trabajadores, a dinámicas de grupos, acciones de formación, incentivos monetarios y no monetarios, etc. La entidad recompensa los aciertos de sus trabajadores, hasta el punto de que el 39% de los mismos participa del programa de incentivos retributivos.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

La cifra de negocios de Oviaragón se sitúa, en términos netos, en 35,3 millones de euros en el ejercicio de 2009, con un descenso del 13,5% respecto de los 40,8 millones del ejercicio 2005. Con independencia de la evolución del resto de ingresos de la entidad (subvenciones públicas, resultados extraordinarios, ingresos financieros, etc.), la evolución de la cifra de negocios pone de manifiesto que no se trata de una actividad, precisamente, en pleno proceso expansivo, sino de una actividad con un importante componente tradicional en su demanda, de manera que la innovación resulta necesaria en el sector simplemente para mantenerse en el mercado (tabla 2).

El excedente anual de la cooperativa ha resultado positivo en los años 2005 (9,6 miles de euros), 2007 (15,1 miles) y 2008 (11,7 miles). Por el contrario, ha resultado negativo en los ejercicios de 2006 (274,1 miles de euros) y de 2009 (384,4 miles). Las pérdidas de 2009 suponen un 1,1% del importe neto de la cifra de negocios.

La evolución de la cifra de negocios y de los resultados de la entidad supone una reducción del 6,4% del valor de su activo total entre 2005 y 2009, aunque el patrimonio neto de la entidad (básicamente, la suma de sus fondos propios y las subvenciones a distribuir en ejercicios futuros) han crecido en el mismo período un 2,7%.

La crisis económica actual está afectando al consumo de carne, y también, por tanto, al sector ovino. Oviaragón presenta, sin embargo, una situación relativamente mejor que la de sus competidores del sector: según datos de la cooperativa, ha conseguido, en el ejercicio 2009, aumentar el número de ovejas de los socios en un 1,7%, respecto de 2008, cuando en todo Aragón se ha producido un descenso del 9%; se ha incrementado en un 7% las ventas de Ternasco de Aragón; y se ha aumentado en un 3% la venta a carniceros, frente a un descenso medio del consumo total cercano al 15%. Como consecuencia de todo ello, la empresa informa de que ha aumentado sensiblemente su cuota de mercado entre 2006 y 2009, tanto en Aragón, pasando del 16 al 33%, como en el conjunto de España, en el que pasa del 2,5 al 3,7%.



TABLA 2

Indicadores económicos de Oviaragón, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	99,7	100,4	96,7	93,6
Patrimonio neto	100	115,3	110,3	106,7	102,7
Cifra de negocios (neto)	100	99,2	95,8	90,0	86,5
Gastos de personal	100	105,3	117,0	143,7	130,4

Fuente: Oviaragón y elaboración propia.

El Plan Estratégico 2010-2013 ha fijado como prioridades de la cooperativa para los próximos años la captación de nuevos socios, y el recurso a las compras a terceros para asegurar la capacidad de cubrir la demanda en todo momento (existiendo ya experiencias de alianzas con algunas entidades del sector en Castilla la Mancha y, en menor medida, de Extremadura).

Cabe señalar, adicionalmente, que Oviaragón realiza encuestas periódicas acerca del grado de satisfacción de los socios con la actividad de la cooperativa, y publica sus principales resultados. Estos resultados indican porcentajes muy elevados de satisfacción con los servicios ofrecidos, que se sitúan por encima del 90% en todos los casos considerados (servicio de recogida; trato del personal; profesionalidad; asesoría técnico sanitaria; variedad y calidad de los productos y servicios; formación, e información).

Tratando de salir al encuentro de una clientela más joven y dinámica, Oviaragón está llevando a cabo acciones innovadoras en el área del marketing, como son la celebración de calderetas populares de decenas de miles de raciones, o la creación de bocaterías especializadas en carne de cordero (la Ternaskería).

Además, la cooperativa se encuentra emprendiendo, actualmente, un proyecto de carácter turístico y educativo (La borda de Pastores<sup>13</sup>, en las cercanías de Sabiñánigo, en Huesca) que tiene por objetivo divulgar el conocimiento de las actividades del sector ovino entre la población, y, especialmente, entre los niños. Se trata de formar un rebaño de hasta mil ovejas, representativo de la variedad de razas existentes en el Pirineo, para facilitar el conocimiento de su cría y producción. El proyecto ha conllevado el acondicionamiento de la finca por un grupo de 14 personas con discapacidad psíquica y sus correspondientes monitores.

<sup>13</sup> Una borda es una cabaña típica de los Pirineos, que se utiliza como albergue de pastores y ganado.



## 9. Conclusiones

Oviaragón es una empresa cooperativa de más de 1.100 socios, fuertemente enraizada en la población rural de Aragón y su entorno, y que ha conseguido desarrollar un modelo de actividad centrado en los servicios a los ganaderos socios. La entidad opera en el sector de la carne de ovino, en el que ha aumentado sensiblemente su cuota de actividad en la última década, merced a sus innovaciones en el tratamiento de los canales y la oferta integral de servicios a sus clientes.

La evolución de la demanda de carne de cordero influye, como es lógico, en la rentabilidad de la entidad, que presenta en el último quinquenio una sucesión de ejercicios con excedentes positivos y negativos. Para superar estas dificultades, la cooperativa apuesta por la ampliación de su base social, por la adquisición de carne a terceros, cuando ello resulte necesario, y por distintas innovaciones de producto y de marketing en las que resulta líder en su sector.

Destaca en particular el fuerte compromiso de la cooperativa Oviaragón con las actividades innovadoras, a través de una amplia red de partners científicos y tecnológicos, nacionales y regionales, que han cuajado hasta el presente en un número significativo de proyectos con aplicación directa al proceso productivo de la entidad.

### Clave del éxito: un liderazgo honesto

El modelo de actividad de Oviaragón sólo se entiende por su práctica de un *liderazgo honesto*, que es su manera propia de representar los intereses de los socios y de gestionar sus necesidades comunes. Un liderazgo, en primer lugar, para sumar esfuerzos y voluntades en un proyecto común, en concreto en una empresa de la economía social, lo que no debió ser fácil en un sector tan diseminado basado en explotaciones de dimensión media relativamente baja. Un liderazgo, además, para modernizar la actividad del sector, incorporando en él servicios de alto valor añadido e innovaciones tecnológicas y de marketing.

Es esa capacidad de liderazgo la que, junto al trabajo individual de los socios, permite a la entidad desarrollar una cultura corporativa de mejora permanente de la calidad y de impulso de la formación de sus socios y trabajadores, hasta conseguir un reconocimiento externo (Indicación Geográfica Protegida; premios oficiales a la calidad) que sitúan a la entidad en mejores condiciones de competitividad en el mercado.

De la misma manera, una de las manifestaciones del liderazgo honesto a que nos venimos refiriendo es el impulso en la empresa de un proceso de participación permanente y transparente, en el que los Comités consultivos comarcales aseguran la capilaridad local del proyecto y la generación rápida de información estratégica para el mejor posicionamiento de la entidad.





TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Facilitar la actividad ganadera de los socios y su calidad de vida, por medio de una estructura cooperativa.
Cliente objetivo	Eroski supone un tercio de las ventas; otro tercio, se vende a una red de 500-600 carniceros clientes; y el resto, vía distribuidores y exportación.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Compra de carne a los socios, y venta a la clientela de la cooperativa. Actividades de sanidad animal, piensos, asesoría, y análisis de gestión.
Capital relacional de la empresa	Modelo participativo interno, estructurado a escala comarcal. Relaciones intensas con AAPP y centros de investigación.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Calidad del producto; fiabilidad del abastecimiento; despiece; innovaciones de marketing.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Masa empresarial crítica (casi 500.000 cabezas de ovino). Ternasco de Aragón, una Indicación Geográfica Protegida.
Estructura de costes	2009: Gastos de personal, 7,2% de los gastos de explotación; aprovisionamientos, 79,8%; amortizaciones, 4,3%; restantes gastos de explotación, un 8,7%.
Ingresos	2009: Ingresos de explotación, 36,6 millones de euros (35,2 de cifra neta de negocios; 1,4 millones de otros ingresos, sobre todo, subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Los resultados anuales de Oviaragón son positivos en 2004, 2007 y 2008, y negativos en 2006 y 2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Se mantienen las metas empresariales del proyecto desde sus inicios, ampliando progresivamente la oferta de servicios a los socios.
Cliente objetivo	Aumento de la cuota de mercado. Ampliación de la clientela hacia los consumidores finales. Atracción de clientes al proyecto La Borda de Pastores.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Apertura a compras a terceros, para asegurar la cobertura de la demanda de la clientela. Alianzas con asociaciones ovinas de otras Comunidades Autónomas.
Capital relacional de la empresa	La marca Ternasco de Aragón, considerada la marca que más identifica a Aragón.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Hacer frente a la jubilación de una parte de los socios con la captación de nuevos socios.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	No se observan cambios significativos en el período 2005-2009.
Ingresos	El importe neto de la cifra de negocios viene descendiendo cada año en el período 2005-2009.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Para asegurar un excedente anual positivo y permanente, la cooperativa necesita aumentar la cifra neta de negocios o reducir costes de explotación.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

