

An impressionistic painting of three farmers in a field, wearing hats and working with crops. The colors are vibrant and textured, with greens, yellows, and earthy tones.

24

2013

**MEDITERRÁNEO ECONÓMICO**

COLECCIÓN ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

# EL PAPEL DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

Coordinador: Eduardo Baamonde Noche







**MEDITERRÁNEO  
ECONÓMICO**

**24**

**EL PAPEL DEL COOPERATIVISMO  
AGROALIMENTARIO EN LA ECONOMÍA  
MUNDIAL**

**Coordinador**

Eduardo Baamonde Noche

# MEDITERRÁNEO ECONÓMICO

## CONSEJO ASESOR

*Juan del Águila Molina  
Joaquín Auriolas Martín  
Horacio Capel Sáez  
Francisco Ferraro García  
José María García Álvarez-Coque  
Jordi Nadal i Oller  
Antonio Pérez Lao  
Manuel Pimentel Siles*

## DIRECTOR DE LA COLECCIÓN

*Manuel Gutiérrez Navas*

## COORDINADOR [NÚM. 24]

*Eduardo Baamonde Noche*

## MEDITERRÁNEO ECONÓMICO [NÚM. 24]

### EL PAPEL DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

© 2013 de la edición: Cajamar Caja Rural

© 2013 del texto: los autores

**Edita:** Cajamar Caja Rural

*www.mediterraneoeconomico.com*

*publicaciones@cajamar.com*

**Diseño de la Colección:** Francisco J. Fernández Aguilera

**Maquetación:** Beatriz Martínez Belmonte

**Imagen de cubierta:** detalle del óleo *En la vendimia* (2012), de Javier Saiz Ortega

**Imprime:** Escobar Impresores

**ISSN:** 1698-3726

**ISBN-13:** 978-84-95531-59-9

**Depósito legal:** AL-728-2008

**Fecha de publicación:** octubre de 2013

Impreso en España / *Printed in Spain*

*Cajamar Caja Rural no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.*

*© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.*

PRESENTACIÓN.....	7
<i>Manuel Gutiérrez Navas</i>	

PRÓLOGO.....	11
<i>Christian Pès</i>	

INTRODUCCIÓN.....	13
<i>Eduardo Baamonde</i>	

## I. LA VIGENCIA DEL MODELO COOPERATIVO

EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN PERSPECTIVA HISTÓRICA. ¿POR QUÉ NO TODOS LOS AGRICULTORES COOPERAN?.....	19
<i>Samuel Garrido</i>	

LAS 100 PRINCIPALES COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DEL MUNDO.....	33
<i>Onno van Bekkum</i>	

LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN LA UE. EMPRESAS MODERNAS CON RETOS MODERNOS.....	41
<i>Jos Bijman</i>	

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS. NECESIDAD Y PROBLEMÁTICA.....	61
<i>Haydee Calderón García, Teresa Fayos Gardó y Joan Mir Piqueras</i>	

## II. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN EL MUNDO

LAS COOPERATIVAS EN ASIA Y AMÉRICA LATINA.....	79
<i>Juan Corbalán</i>	

LAS COOPERATIVAS EN EEUU, CANADÁ, AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA .....	103
<i>Eduardo Baamonde</i>	

LAS COOPERATIVAS EN LA UE. EL MODELO NÓRDICO Y EL MODELO MEDITERRÁNEO ..	119
<i>Gabriel Trenzado</i>	

MODELOS Y CASOS DE ÉXITO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA UNIÓN EUROPEA.....	139
<i>Juan Francisco Juliá, Elena Meliá y Gabriel García</i>	

LAS COOPERATIVAS Y LOS PAÍSES EN DESARROLLO.....	155
<i>Ana Alfonso, Adolfo Cazorla y Miguel Salvo</i>	

### III. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA

ESTRUCTURA DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA ..... 173  
*Cristina Garrido Chamorro*

EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA. PASADO, PRESENTE Y FUTURO... 191  
*Eduardo Baamonde*

TAMAÑO Y COMPETITIVIDAD.  
CASOS DESTACADOS DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS ..... 205  
*Narciso Arcas Lario y Miguel Hernández Espallardo*

LA FINANCIACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y DEL COOPERATIVISMO..... 231  
*Roberto García Torrente*

### IV. EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y LAS COOPERATIVAS. RETOS Y OPORTUNIDADES

CAMBIOS EN LA FORMA DE DEMANDAR LOS ALIMENTOS..... 249  
*José Miguel Herrero Velasco*

EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS Y LA CADENA DE VALOR ..... 275  
*Agustín Herrero*

EL DERECHO DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO ..... 301  
*Javier Berasategui*

LA DIMENSIÓN COMO CLAVE PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD..... 321  
*Juan Miguel del Real*

LA LEY DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA..... 345  
*Fernando J. Burgaz*



## PRESENTACIÓN

*Manuel Gutiérrez Navas*  
Director de la Colección de Estudios *Mediterráneo Económico*

*En la presentación del número anterior de Mediterráneo Económico, el presidente emérito de Cajamar Caja Rural, Juan del Águila Molina, anunció un nuevo enfoque para las siguientes entregas de esta Colección de Estudios. No se trataba de un cambio ni en la orientación ni en los objetivos de la cabecera; sino, más bien, de una secuencia lógica después de haber dedicado los cinco últimos monográficos, desde diversas perspectivas, a la gran transformación global que ha traído consigo la crisis económica iniciada en el otoño de 2007.*

*De esta forma, con el número 23 se daba inicio a una nueva serie de entregas centradas en pensar las soluciones por las que necesariamente pasa la recuperación del pulso de la actividad económica. Tras el énfasis en el análisis macroeconómico y sectorial de los anteriores, ese volumen trataba sobre el trasfondo ético y, por ende, ideológico y pragmático a un tiempo, de la ciencia económica. Es decir, sobre la solidez misma de las bases sobre las que cimentar una economía más sostenible y equitativa, que recele ante cualquier episodio especulativo como el que nos ha llevado hasta donde estamos hoy.*

*Tras ese primer acercamiento a la cuestión de cómo afrontar el futuro, el número 24 que ahora presentamos está dedicado al papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. La relevancia de la cuestión está fuera de toda duda. Las cooperativas agroalimentarias son una herramienta preferente de desarrollo local en todo el mundo, como plataforma de acceso a los mercados de agricultores y*

*ganaderos individuales cuyo escaso peso específico les impide hacerlo de otra manera con ciertas garantías.*

*Históricamente, el cooperativismo siempre ha tomado fuerza en momentos de incertidumbre. Esto se debe a una doble causa. De una parte, a su naturaleza mutualista y, por tanto, a la solidez de sus valores y sus principios, reconocidos universalmente, que están por encima del ciclo económico y de sus inercias. De otra, y esto es quizá aún más importante, a su particular manera de entender y poner en práctica la eficiencia económica. El impulso de una receta colectiva de participación en el sistema productivo no se reduce a un criterio moral, aunque lógicamente parte de él y lo hace suyo. Por encima de la maximización del beneficio particular, que es el objetivo de toda sociedad mercantil moderna, la empresa cooperativa prima la satisfacción de una necesidad común de sus socios, como puedan ser al acceso al mercado o la dotación de bienes y servicios en las mejores condiciones posibles. Los cooperativistas se identifican así en sus problemas y deciden, voluntariamente, abordar en común las soluciones, renunciando a parte de su autonomía en beneficio del proyecto colectivo. El éxito de cada uno de los socios individuales vendrá de asimilar como propia esa estrategia, no a pesar de ella. Quizá la economía en su conjunto, para ser socialmente eficiente, debería actuar de una forma parecida.*

*Además, el modelo cooperativo se ha mostrado significativamente eficiente en contextos de asimetría, y pocos mercados hay más asimétricos (los teóricos*



*dirían más imperfectos) que el agroalimentario. Frente a una multiplicidad de oferentes, pequeños y medianos productores, nos encontramos en el extremo opuesto de la cadena de valor con un número cada vez menor de demandantes, de compradores mayoristas, que son los que distribuyen la producción entre los consumidores finales. En consecuencia, el sistema es cada vez más competitivo y los agentes que participan en él se ven obligados a una continua actualización de sus técnicas y estructuras de producción, de su gama de productos y de sus mecanismos comerciales. A una renovación constante y unas necesidades de inversión y capital muy alejadas de la agricultura campesina.*

*En consecuencia, conviene desechar de una vez por todas el prejuicio que identifica la oferta agroalimentaria en general, y a las entidades cooperativas en particular, con los sistemas productivos atrasados y escasamente dinámicos. En Cajamar Caja Rural defendemos, con conocimiento de causa como cooperativa de crédito especializada y comprometida con el sector, que esta fórmula asociativa no es un vestigio de un mundo rural ya en declive, sino que sigue plenamente vigente y que ha sido y sigue siendo un vector de competitividad fundamental. La intensa modernización que ha experimentado la agricultura española en las últimas décadas, financiada en gran medida por las cajas rurales, habría sido imposible sin el esfuerzo conjunto de cientos de cooperativas de producción, suministros y comercialización, que han aportado a miles de socios individuales el asesoramiento y las herramientas necesarias para consolidar su actividad y evolucionar al ritmo marcado por la demanda y los gustos del consumidor.*

*Fuera de nuestras fronteras, como recordamos siempre en nuestras publicaciones y actividades formativas, las cooperativas de los países más desarrollados han demostrado su eficacia en los mercados agroalimentarios más competitivos, convirtiéndose muchas de ellas en referencia global por encima de potentes sociedades anónimas. Estas entidades asociativas, plenamente internacionalizadas, han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias y, sin*

*renunciar a su naturaleza cooperativa, han puesto en marcha nuevas estrategias empresariales que les han permitido conquistar cada vez mayores cuotas de mercado.*

*Volviendo a lo de pensar las soluciones como premisa editorial, no cabe duda de que estas pasan, indefectiblemente, por mirar hacia delante y generar nuevos impulsos allí donde parecía haberse desmoronado el suelo bajo nuestros pies. El modelo económico que durante quince años pareció asegurar nuestro éxito y nuestro bienestar ya no existe, y se ha transformado bruscamente casi sin solución de continuidad. Como decía Mario Benedetti, cuando creíamos saber todas las respuestas nos cambiaron todas las preguntas. Algo similar ha pasado con nuestra realidad productiva. Y en este nuevo contexto son muchos, y Cajamar Caja Rural con ellos, los que proponemos volver la mirada a la economía social en general y al cooperativismo en particular. Han sido y son el verdadero soporte de buena parte de la llamada economía real en España, pero durante estos últimos años parecían en cierta manera eclipsados por el falso brillo de la economía especulativa. Por eso este número, porque el sector agroalimentario está llamado a jugar un papel fundamental en la futura recuperación de la economía española, y porque las empresas cooperativas constituyen la vanguardia de ese sector, tanto en volumen comercializado y grado de internacionalización como en generación de valor y empleo. La competitividad del sistema productivo español no se entendería sin ellas.*

*Pocas personas mejor situadas, intelectual y profesionalmente, para abordar esta temática que Eduardo Baamonde, ingeniero agrónomo y director general de Cooperativas Agro-alimentarias de España. Además de asumir con entusiasmo la coordinación de este número, o quizá precisamente por eso, ha sabido construir un volumen enciclopédico, donde se aborda desde la historia social y económica del cooperativismo a los últimos cambios normativos que afectan directamente a estas entidades en el con-*



*texto internacional y europeo; pasando por el análisis sistemático del sector cooperativo agroalimentario mundial y, finalmente, sus retos de futuro. En nombre de Cajamar Caja Rural le agradezco enormemente, y con él a la veintena de especialistas y profesionales de diferentes ámbitos que han participado en este monográfico, no solo su trabajo y su tiempo, sino sobre todo el compromiso que mostraron con el proyecto desde el primer contacto, así como la rigurosidad y la fuerza explicativa de sus textos.*

*A fin de cuentas, ese es el espíritu cooperativo, el ejercicio de la responsabilidad individual en un proyecto compartido de cuyo éxito depende la consecución de unos objetivos comunes. Sirva este número 24 de Mediterráneo Económico como modesto ejemplo.*





## PRÓLOGO

*Christian Pès*

Presidente de la COGECA (Confederación General de Cooperativas Agrarias de Europa)

*Para la mayoría de los agricultores, directivos y otras partes involucradas en la cadena de suministro alimentario, la importancia capital y el papel de las cooperativas agroalimentarias es una obviedad. Pero no lo es tanto para los políticos y otros operadores de los demás sectores de la economía.*

*En el preciso momento en que yo mismo y otros muchos colegas y defensores, desde hace tiempo, de las cooperativas, hemos lanzado una campaña de promoción para difundir información, ejemplos y análisis sobre las cooperativas agroalimentarias, este volumen resulta de gran valor para que se entienda mejor esa gran contribución.*

*Por tanto, con mucho gusto recibí una copia de esta obra en la que se presenta la contribución positiva que aportan las cooperativas agroalimentarias europeas. Mi querido colega, Eduardo Baamonde, con el que comparto las mismas preocupaciones en defensa de los intereses de los agricultores europeos a través de las empresas cooperativas, ha recopilado un muy completo y extenso análisis de las cuestiones estratégicas que deben afrontar hoy día las cooperativas en el sector agroalimentario.*

*La opinión de Eduardo Baamonde sobre cómo responden las cooperativas a los retos que deben afrontar es singular. Ha trabajado desde hace tiempo a favor del desarrollo de las cooperativas agroalimentarias tanto en su tierra natal, España, como en toda Europa. Ha sido además, presidente, vicepresidente y también ha ocupado otros cargos en la COGECA, órgano representativo de las cooperativas agroalimentarias de la UE y sigue en la brecha, si bien en la*

*actualidad centrando más sus esfuerzos en el apoyo a las cooperativas agroalimentarias de España.*

*Toda esta riqueza de experiencias, conocimientos y comprensión de la combinación única del potencial que encierra el modelo empresarial que son las cooperativas, con los retos que deben afrontar en un entorno económico cambiante, permite abarcar un amplio abanico de aspectos como los que se recogen en esta publicación.*

*La mayoría de las obras sobre estrategia empresarial de las cooperativas agroalimentarias abundan en la necesidad de mejorar los resultados a través de estructuras más elaboradas, de la gobernanza y de la gradual construcción de una posición más competitiva en la cadena de suministro alimentario.*

*Por tanto, la presente publicación abarca la situación más compleja, que se produce cuando las cooperativas trabajan en un entorno de debilidad institucional, en el que deben luchar por desarrollar sus limitados recursos y reforzar su posición frente a las instituciones públicas.*

*En particular, en el presente volumen se explica cómo las cooperativas agroalimentarias españolas, al igual que la mayoría de las pequeñas y medianas cooperativas de toda la UE, están luchando por mantener su vitalidad económica a corto plazo, a la vez que van tomando iniciativas empresariales para mejorar su competitividad a largo plazo en el mercado global de la alimentación.*

*El coordinador ha contribuido personalmente a la construcción de dicha política a favor de una orientación empresarial de las cooperativas agroali-*

*mentarias a escala europea. Por eso, no solo explica por qué ese enfoque es necesario sino también cómo está evolucionando, y presenta los aspectos más complicados de este marco político.*

*Confío por tanto en que todos aquellos intriguados por la complejidad de la naturaleza de las cooperativas agroalimentarias y el papel que desempeñan en la cadena de suministro alimentario, sabrán apreciar esta obra y hallarán en la misma al menos parte de las tan necesarias respuestas a los retos particulares que se les plantean.*



## INTRODUCCIÓN

*Eduardo Baamonde*  
Cooperativas Agro-alimentarias de España

*El siglo XXI se ha iniciado con enormes turbulencias económicas, sociales y políticas, convirtiendo al sector agrario en protagonista de los titulares de la prensa internacional, hasta el punto de que por primera vez en su historia el G-20 lo ha introducido en la agenda de su cumbre de Jefes de Estado. De un sector calificado tradicionalmente como «invisible» hemos pasado a la situación contraria, adquiriendo una relevancia que ha situado a la producción agraria y alimentaria como actividades estratégicas, tanto en el plano político como en el económico.*

*Evidentemente esta situación no se explica atendiendo a un único factor, ni tampoco se puede afirmar que haya surgido de un día para otro. Se ha ido gestando de forma progresiva como un cúmulo de circunstancias que, si de forma independiente han tenido un impacto importante en algunas áreas geográficas, sumadas todas ellas y actuando de forma simultánea han producido significativas transformaciones económicas, convulsiones sociales y políticas y, en definitiva, han introducido al sector en lo que podemos calificar como una «nueva era».*

*Los factores que a nuestro juicio han sido determinantes en la configuración de esta nueva etapa en el sector agroalimentario son múltiples, pero destacaría los siguientes: la globalización del mercado, el crecimiento de la demanda mundial de alimentos, el incremento de la volatilidad de los precios y la ausencia de mecanismos públicos para combatirla, la preocupación por el cambio climático, la crisis económica y el desequilibrio en la cadena*

*agroalimentaria. Todos estos elementos son abordados en esta obra y resulta sorprendente que en diferentes países, con modelos agrarios distintos y con políticas y situaciones claramente diferenciadas, se coincide en que las cooperativas son un buen instrumento para afrontar estos nuevos retos de forma eficiente y sostenible.*

*Sin duda estas son las razones que han llevado a Mediterráneo Económico a la realización de un volumen monográfico dedicado al cooperativismo agroalimentario. Para ello hemos contado con los mejores especialistas, nacionales e internacionales, que nos han trasladado sus puntos de vista y su experiencia con total y absoluta libertad, convencidos de que solo así podremos conocer y comprender una realidad compleja y apasionante.*

*Para abordar este estudio hemos dividido el monográfico en cuatro grandes bloques. En el primero se analiza la vigencia del cooperativismo en el mundo empezando con un repaso histórico de la mano de **Samuel Garrido**, profesor de la Universidad Jaume I, para continuar con el estudio de **Onno van Bekkum** sobre las 100 cooperativas de mayor facturación a nivel mundial, artículo que pone de manifiesto que la dimensión no está reñida con el cooperativismo ni es un fenómeno aislado. Este primer bloque continúa con un resumen del estudio encargado por la Comisión Europea a la Universidad de Wageningen, y que ha realizado su coordinador, **Jos Bijman**; estudio que sin duda es el más completo de todos los realizados sobre el coopera-*

*tivismo agroalimentario hasta la fecha y que por su importancia y actualidad hemos querido incorporar en este volumen. Finalizamos este primer bloque con las cooperativas y la internacionalización, artículo coordinado por **Joan Mir**, que no solo nos ha aportado su experiencia como director de Anecoop, sino sus conocimientos exhaustivos en la materia, apuntando una serie de propuestas e interesantes reflexiones.*

*En el segundo bloque se hace un análisis sobre los diferentes modelos existentes en el mundo. En el primer artículo se estudian los Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, países altamente desarrollados donde el cooperativismo es uno de sus principales motores económicos, protagonista en muchos casos del crecimiento del sector agrario y agroalimentario a lo largo de último siglo. También nos hemos detenido en Asia y América Latina, donde hemos podido comprobar que las cooperativas están jugando un papel fundamental no solo en la producción de alimentos para abastecer una población creciente, sino como una de sus principales palancas de su emergente economía. Asimismo, hemos contado con **Adolfo Cazorla** y su equipo, expertos en programas de ayuda al desarrollo en los países menos avanzados y claros defensores de las cooperativas como fórmula para el impulsar el desarrollo endógeno en estos países. En su interesante artículo indica, además de la necesidad de trasladar las experiencias de los países europeos, las sinergias que se podrían crear a partir de una intercooperación activa entre sus cooperativas y las de los países menos desarrollados. Continuamos este bloque centrándonos en la UE estudiando los modelos de crecimiento que se han seguido en el Norte y en Sur, para terminar con una descripción realizada por la Universidad de Valencia y coordinada por **Juan Francisco Juliá** sobre los casos de éxito en Europa.*

*El tercer bloque lo consagramos al análisis del cooperativismo agroalimentario en España. Para ello empezamos con una descripción cuantitativa de su*

*estructura a partir de la base de datos más completa que existe en nuestro país; el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario. A continuación hacemos un análisis más cualitativo con un artículo sobre el presente y futuro del cooperativismo, haciendo un pequeño repaso de la historia reciente para detenernos en las palancas fundamentales de competitividad y en particular en la gobernanza. También **Narciso Arcas**, de la Universidad Politécnica de Cartagena, y **Miguel Hernández**, de la de Murcia, se ocupan de los casos de cooperativas de éxito de nuestro país, para finalizar el bloque con una descripción de las necesidades de financiación realizado por **Roberto García Torrente**, de Caja-mar Caja Rural.*

*En el cuarto y último bloque hemos querido abordar los retos a corto plazo y de futuro del cooperativismo en España. Para empezar estudiamos los cambios que se están produciendo en la forma de demandar alimentos, para ello contamos con **José Miguel Herrero**, subdirector del Ministerio de Agricultura y responsable del Panel de Consumo Alimentario. En este artículo se revelan las tendencias de los consumidores españoles y las claves de la cadena agroalimentaria, aspecto este último que se analiza con todo detalle en el artículo redactado por **Agustín Herrero**, subdirector de Cooperativas Agro-alimentarias de España, que describe además la recientemente aprobada Ley de mejora de funcionamiento de la cadena, que pretende evitar las posiciones de abuso protagonizadas por la gran distribución como consecuencia del desequilibrio de fuerzas existente en nuestro país. Precisamente este desequilibrio en la cadena agroalimentaria también se aborda desde la perspectiva de quien fue presidente del Tribunal Vasco de Defensa de la Competencia, **Javier Berasategui**, que hace un brillante artículo sobre el papel que ha jugado, y está jugando, la Comisión Nacional de la Competencia en la cadena agroalimentaria. Finalmente, hemos querido cerrar*



el cuarto y definitivo bloque con dos artículos que hacen referencia a la necesidad de integración cooperativa, condición absolutamente imprescindible que se explica de forma clara y directa por alguien que la está viviendo en primera persona participando como experto en numerosos procesos de integración cooperativa, **Juan Miguel del Real**, subdirector de Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla La Mancha, y por quien ha sido el coordinador de la Ley de integración cooperativa, **Fernando Burgaz**, director general de la Industria Alimentaria del Ministerio de Agricultura.

En definitiva, el estudio que hemos realizado nos ha permitido comprobar que, lejos de ser una fórmula obsoleta, el cooperativismo agroalimentario ha sabido adaptarse en el tiempo y a lo largo y ancho del planeta y es una respuesta eficaz ante una economía global que precisa modelos eficientes y sostenibles. En este sentido hemos identificado diferentes respuestas que tienen mucho que ver con la naturaleza, limitaciones y ventajas comparativas de los diversos países estudiados, pero que ponen de manifiesto que en todos los casos, tanto en los países menos avanzados como en los más desarrollados, el cooperativismo, como fórmula empresarial y de organización, es capaz de encontrar nuevas respuestas que lo convierten en actor económico fundamental y palanca para el desarrollo de estrategias adaptadas a los nuevos escenarios y retos globales.

Para finalizar, quiero agradecer sinceramente el trabajo realizado por todos los autores. Hemos contado con los mejores expertos en la materia que han ido desgranando temas de rabiosa actualidad y aportando datos extraordinariamente interesantes y poco conocidos, lo que nos ha permitido compilar en un solo ejemplar la información más relevante sobre el cooperativismo agroalimentario en el mundo y los aspectos que directa o indirectamente le afectan. Por ello puedo decir que el monográfico es un excelente manual de consulta para todas las personas interesadas en el sector y en particular en las cooperativas.

También quiero agradecer a Cajamar Caja Rural por haberme confiado la coordinación de la obra. He de decir que acepté encantado desde el primer momento, pero también he de confesar que a medida que fuimos confeccionando los primeros esquemas veíamos como se abría un abanico tan extenso que nos hizo pasar de la euforia al vértigo, una experiencia apasionante que nos cautivó desde el primer momento y que fue creciendo a medida que fuimos recibiendo las diferentes colaboraciones. Espero sencillamente que la lectura de este volumen pueda ser de utilidad a quienes lo lean y, por qué no, que suscite la discusión y el debate, pero más que nada nos gustaría que fuese una publicación que provoque y motive y, sobre todo, que aporte ilusión. Porque estamos ante un momento apasionante en el que la agricultura y la alimentación se han convertido en auténticos protagonistas de un futuro donde tendremos que alimentar en pocos años a nada más y nada menos que a 9.000 millones de personas. Ese reto es, sin duda, el más importante de la humanidad y su éxito va a depender, en gran medida, de lo que hagan las cooperativas agroalimentarias.

Espero en definitiva que esta obra aporte ideas y ejemplos que nos hagan perder el miedo y los complejos y pasemos de malgastar nuestro tiempo y recursos en resolver problemas que la mayoría de las veces no tienen solución, a concentrar nuestras energías en aprovechar las oportunidades de un mercado en constante mutación que exige dimensión, conocimiento y, sobre todo, una mentalidad abierta a una cooperación sin fronteras de ningún tipo.







MEDITERRÁNEO  
ECONÓMICO

**2-4**

- I. La vigencia del modelo cooperativo
- II. Las cooperativas agroalimentarias en el mundo
- III. El cooperativismo agroalimentario en España
- IV. El sector agroalimentario y las cooperativas. Retos y oportunidades





# EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN PERSPECTIVA HISTÓRICA ¿POR QUÉ NO TODOS LOS AGRICULTORES COOPERAN?

Samuel Garrido  
Universitat Jaume I

## Resumen

La cooperativa es una institución que permite conjugar las ventajas de la explotación familiar que no depende principalmente de mano de obra contratada con las ventajas que proporciona el tamaño en aspectos como el abastecimiento de *inputs* o el procesamiento y la comercialización de las cosechas. Cabe deducir, en consecuencia, que la cooperación tendrá más dificultades para prosperar cuando alguno de esos dos tipos de ventajas no exista y cuando los costes de transacción que han de asumir los socios sean especialmente elevados. Partiendo de esas premisas, en este artículo se hace un breve repaso a los condicionantes históricos de la implantación del cooperativismo en el mundo desarrollado.

## Abstract

*A cooperative is an institution that combines the benefits of family farming, which does not largely depend on contracted labour, with the benefits of size in areas such as supplying inputs or processing and marketing crops. Therefore, it can be assumed that cooperation would have a harder time prospering when one of these two types of advantages does not exist and when the transaction costs that the cooperative members have to bear are particularly high. Based on this premise, this article gives a small summary of the historical conditioning factors of implementing cooperativism in the developed world.*

## 1. El problema de las estadísticas

Aunque la cooperación siempre ha tenido una amplia presencia en el campo, las modernas cooperativas agrarias –que en ocasiones fueron el resultado de la reconversión de formas tradicionales de cooperación<sup>1</sup>– surgieron en el siglo XIX. No se conoce con exactitud cuándo y dónde aparecieron las pioneras, pero fue algo que seguramente sucedió durante los años centrales de la centuria. Fue entonces (en la década de 1850) cuando se fundó la primera caja rural alemana, por citar un caso bien documentado<sup>2</sup>. De lo que no hay duda es que el cooperativismo agrario experimentó

una fuerte expansión en muchos países desde aproximadamente 1880. La mayoría de tales países estaban situados en Europa Occidental, pero Estados Unidos, Canadá o el Imperio Ruso (este algo más tarde) también se vieron fuertemente afectados por el fenómeno.

Es un lugar común indicar que la expansión del movimiento cooperativo por Europa tuvo, en gran medida, un carácter de reacción ante la llegada a los mercados del Viejo Continente, desde aproximadamente 1870, de grandes contingentes de productos agrícolas y ganaderos, procedentes de países de colonización reciente, con los que era muy difícil que los agricultores europeos pudieran competir debido a sus bajos precios de venta. Sin duda, es una apreciación correcta. Pero no puede perderse de vista que en algunos de los nuevos

<sup>1</sup> Como las *frutières* (sociedades para la producción de queso) del Jura, estudiadas por Mayaud (1999), pp. 147-152.

<sup>2</sup> Guinnane (2002), p. 89.

grandes países exportadores de productos agrarios (caso de Estados Unidos o de Canadá) las cooperativas tuvieron una significativa presencia en algunos subsectores agrarios antes que en Europa y fueron uno de los factores que permitieron que sus agricultores produjeran en condiciones de gran competitividad<sup>3</sup>. Las cooperativas, pues, fueron tanto una respuesta ante la crisis agraria europea de finales del siglo XIX como (en el caso de las americanas) uno de los elementos desencadenantes de la crisis agraria europea<sup>4</sup>.

La bibliografía sobre la historia del cooperativismo es inmensa y no cesa de crecer. Existe una enorme abundancia de estudios centrados en alguna cooperativa (o en alguna federación de cooperativas) concreta, en la obra de tal o cual «apóstol» de la cooperación o en las repercusiones políticas del movimiento cooperativo. Por desgracia, los estudios sobre la incidencia económica a largo plazo del cooperativismo en un país, en una región o un subsector agrario son mucho más escasos y –lo que quizá sea aún peor– apenas proporcionan series comparables de datos que permitan obtener una visión de conjunto mínimamente precisa. Como resultado, la abundancia de publicaciones sobre la materia es compatible con el hecho de que sepamos muy poco sobre cuál ha sido, a lo largo del tiempo, la cuota de mercado disfrutada por las cooperativas en la distribución de factores de producción y en la comercialización de las cosechas, sobre el porcentaje que han representado los agricultores integrados en cooperativas respecto a todos los agricultores de un país o región, sobre la porción de toda la superficie agraria de un país o región inscrita en cooperativas, etc.

El principal motivo de que ello suceda es la dificultad (por no decir la imposibilidad) que existe en la mayoría los países (Dinamarca representa

una de las principales excepciones) para acceder a fuentes cuantitativas que proporcionen información de carácter seriado que sea a la vez rica y de confianza. En no pocos países, las primeras estadísticas de calidad sobre las cooperativas (o para ser más exactos: las primeras estadísticas de relativa calidad, porque no es infrecuente que las actuales continúen presentado lagunas y otras graves deficiencias) comenzaron a elaborarse hace apenas tres o cuatro décadas. Es cierto que, desde al menos 1911 en adelante, existe un número bastante elevado de recopilaciones de datos internacionales<sup>5</sup>, pero –como no podía ser de otra manera, dadas la imperfección de las estadísticas nacionales– su fiabilidad es más que dudosa.

Por lo que a España se refiere, existe una gran cantidad de estadísticas oficiales sobre las cooperativas agrarias que se acogieron (o pretendieron acogerse) a la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906, que fueron la inmensa mayoría de las cooperativas fundadas entre 1906 y la Guerra Civil<sup>6</sup>. En 1910 ya se habían constituido 1.559 sindicatos agrícolas. A partir de entonces, nunca dejaron de hacerse nuevas fundaciones, pero simultáneamente se disolvían muchas de las entidades previamente constituidas. La estadística de 1916 daba cuenta de 1.754 sindicatos agrícolas, una cifra que no cesó de crecer hasta 1926, cuando había «oficialmente» 5.821 sindicatos agrícolas en España. En realidad, todo tenía mucho de ficción. Sobre todo a partir de 1920, fueron muchos los sindicatos que dejaron de existir, pero a efectos estadísticos continuaban existiendo. Tras ser contemplados por primera vez en una estadística, los datos de los sindicatos «se fosilizaban», porque (con independencia de que el sindicato hubiera o no desaparecido, algo que quienes elaboraban la estadística casi siempre desconocían), la siguiente estadística proporcionaba exactamente la misma información (sobre

<sup>3</sup> Pero el desarrollo del cooperativismo en los nuevos grandes países exportadores de productos agrarios tuvo un éxito desigual. Solberg (1987) compara los casos de Canadá y Argentina.

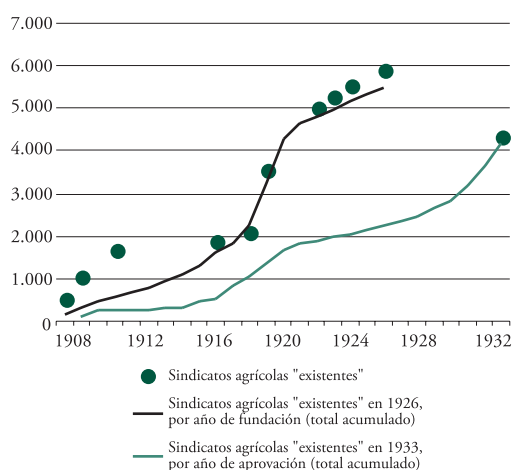
<sup>4</sup> En los libros de Solberg (1987) y Keilor (2000) pueden encontrarse interesantes sugerencias al respecto.

<sup>5</sup> Por ejemplo, International Institute of Agriculture (1911 y 1915), Institut International d'Agriculture (1931) y Commission Internationale d'Agriculture (1931).

<sup>6</sup> Para más detalles sobre ese tipo de fuentes, véase Garrido (1996).

el número de socios, la actividad realizada, etc.). En 1934 se publicó una estadística relativamente rigurosa de la que se eliminaron la mayoría de entidades disueltas y (como puede observarse en el Gráfico 1) los resultados fueron demoledores: ya solo se recogía la existencia de 4.255 sindicatos agrícolas, casi la mitad de los cuales habían sido fundados después de 1926. Antes de la estadística de 1934, en definitiva, las estadísticas oficiales española sobre las cooperativas agrarias sirven para poca cosa<sup>7</sup>.

Gráfico 1. Sindicatos agrícolas españoles (1907-1933)



Fuente: Garrido (2007), p. 186.

Aunque el de España sea un caso exagerado, no representa una total excepción. Así las cosas, en los estudios sobre la materia abundan los análisis de tipo cualitativo (en ocasiones muy agudos) sobre la funciones que históricamente ha realizado el cooperativismo, pero para la inmensa mayoría de países lo desconocemos prácticamente todo, en términos cuantitativos, a propósito de cuáles fueron las reper-

<sup>7</sup> Las deficiencias de las estadísticas oficiales españolas sobre cooperación han persistido casi hasta la actualidad. En 1969 figuraban inscritas en el registro del Ministerio de Trabajo 8.494 entidades cooperativas de todo tipo. Se sabía que 1.299 de ellas se habían disuelto, por lo que en teoría otras 7.194 estaban en funcionamiento. Pero «estos guarismos eran escasamente representativos. En España el Registro Nacional de Cooperativas es un censo mantenido por mera acumulación de inscripciones. La falta de una inspección rigurosa impide conocer realmente cuáles son las cooperativas vigentes y las meramente ficticias» (ANÁLISIS, 1972; p. 40). Para una fecha tan tardía como es la década de 1980, JULIÁ y SEGURA (1987; pp. 59-60) realizan comentarios que no son, en el fondo, muy diferentes a esos.

cusiones del cooperativismo sobre la evolución del producto agrario, de la productividad agraria o de la renta de los agricultores. Para el periodo anterior a 1914, por ejemplo, parece existir una correlación muy fuerte (aunque dista de estar claro en qué sentido actuó la causalidad) entre la mejor o peor actuación de las agriculturas de los países europeos y la fuerza que tenían en ellas las cooperativas: donde el cooperativismo tenía más vigor, la productividad aumentó de manera más rápida. Pero mientras que el autor del estudio del que se deducen esas conclusiones puede servirse de métodos sofisticados de análisis cuantitativo para calcular la evolución de la productividad, cuando habla de las cooperativas se ve obligado, por falta de datos, a recurrir a vagas generalizaciones «literarias»<sup>8</sup>.

Pese a esa falta de datos, es evidente que la fuerza del cooperativismo ha sido históricamente muy distinta (y lo continúa siendo en la actualidad) no solo entre países, sino también entre regiones y cultivos. Siempre haciendo numerosas referencias a lo sucedido en España, en el resto de este trabajo repasaré algunos de los principales motivos a los que se ha atribuido influencia sobre ese desenlace.

## 2. ¿Por qué muchos agricultores no son socios de las cooperativas?

Por encargo del Comité General del Cooperativismo Agrario en la Unión Europea (CO-GECA), en 1997 se elaboró un informe sobre el estado del cooperativismo agrario en los 15 países que en aquellos momentos integraban la Unión. En la introducción se enumeraban las (muchas) razones por las que los agricultores «tienden» —en apreciación de los autores del informe— a ingresar en cooperativas. Pero una de las cosas que el informe dejaba en evidencia era que, en los momentos

<sup>8</sup> Zanden (1991).

Tabla 1. Cuota de mercado de las cooperativas agrarias de la Unión Europea en algunos productos (1995)

	Leche	Fruta y vegetales	Carne	Distribución <i>inputs</i>	Cereales
Alemania	55-60	60	30	50-60	-
Austria	90	-	50	-	60
Bélgica	50	79-90	20-30	-	-
Dinamarca	93	20-25	66-93	64-59	87
España	35	15-40	20	-	20
Finlandia	94	-	68	40-60	-
Francia	49	35-50	27-88 *	50-60	75
Grecia	20	12-51	5-30	-	49
Holanda	82	70-96	35	40-50	-
Irlanda	100	-	30-70 *	70	69
Italia	38	41	10-15	15	15
Luxemburgo	80	-	25-30	75-95	70
Portugal	83-90	35	-	-	-
Reino Unido	98	35-45	20-25	20-25	20
Suecia	99	60	79-81	75	75

\* Reproduzco los datos tal como aparecen en la fuente.

Fuente: Bekkum y Dijk (1997), p. 29.

finales del siglo XX, tal «tendencia» continuaba dejándose sentir de manera muy desigual según países y productos (Tabla 1). Ello sugiere la conveniencia de abordar el asunto desde otra perspectiva: si son tantas las razones que hacen atractivo el ingreso en una cooperativa, ¿por qué no todos los agricultores son miembros de las cooperativas?

Por definición, el agricultor que ingresa en una cooperativa renuncia a una parte de su libertad, porque un número más o menos grande de decisiones de carácter empresarial que antes tomaba en solitario será ahora adoptado de manera colectiva. Simultáneamente, su participación en el proceso de toma de decisiones colectivas lo harán incurrir en una serie de costes de transacción que antes no tenía –tendrá que vigilar, por ejemplo, que el resto de socios cumplan las normas de la cooperativa<sup>9</sup>. ¿Qué hace que, a pesar de todo ello,

sean muchos los agricultores que estén dispuestos a ingresar en las cooperativas?<sup>10</sup>

La mayoría de respuestas a esa pregunta son una variante de la siguiente idea<sup>11</sup>: la cooperativa es una institución que permite conjugar las ventajas de la explotación familiar que no depende principalmente de mano de obra contratada (existencia de muchos incentivos para trabajar «bien» y duro, bajos costes de supervisión, etc.) con las ventajas que proporciona el tamaño en aspectos como el abastecimiento de *inputs* o el procesamiento y la comercialización de las cosechas. Cabe deducir, en consecuencia, que la cooperación tendrá más dificultades para prosperar cuando alguno de esos dos tipos de ventajas no exista (o no exista en grado suficiente) y cuando los costes de transacción que han de asumir los socios sean especialmente elevados. Pueden darse, pues, dos tipos de situaciones negativas (o una combinación de ambas): a) los

<sup>9</sup> Los *costes de transacción* son los costes en los que incurren los agentes económicos (aunque solo sea invirtiendo un tiempo que podrían dedicar a otras actividades) con objeto de conseguir que los acuerdos (formales o de carácter informal) a que llegan con otros agentes sean respetados.

<sup>10</sup> Para un interesante intento de explicación al que no puedo prestar aquí atención por falta de espacio, véase Caballer (1982).

<sup>11</sup> Federico (2005), pp. 133-136. Carmona y Simpson (2003), pp. 233-234.

agricultores pueden considerar que ingresar en una cooperativa «no vale la pena» desde un punto de vista económico; y b) aunque crean que ingresar en una cooperativa sí tendría un gran atractivo en caso de que el resto de socios se mantuviesen fieles a la cooperativa (por ejemplo, utilizándola para comercializar toda su cosecha, o para comprar todos los abonos consumidos), prefieran no hacerlo por temor a sufrir las consecuencias negativas del comportamiento oportunista del resto de socios –la desconfianza dará por tanto lugar a la aparición de un problema de acción colectiva<sup>12</sup>–.

A su vez, tales situaciones pueden estar causadas por –como mínimo– alguno de los siguientes diez motivos:

1) En algunos lugares (como en Gran Bretaña a finales del siglo XIX y principios del siglo XX) ha habido grandes explotaciones capaces de acceder a economías de escala actuando en solitario<sup>13</sup>.

2) Cuando funciona una potente red de cooperativas de comercialización, se produce una concentración de la oferta que tiende a provocar una subida de precios en el mercado de origen del producto que se está comercializando cooperativamente. De manera similar, cuando los agricultores utilizan de manera masiva las cooperativas para abastecerse de abonos y otros factores de producción, se produce una concentración de la demanda que da lugar a la aparición de economías de escala. En ambos casos, el comercio privado se verá en la necesidad de modificar sus precios (al alza en el caso de la compra de las cosechas, a la baja en el caso del suministro de factores de producción) para poder competir con las cooperativas. De esa manera, la presencia de estas puede beneficiar incluso a quienes no son socios, lo que puede

actuar como aliciente para que haya personas que preferan no ser socios. Seguramente, los beneficios económicos «indirectos» que una cooperativa de éxito proporciona a los no-socios serán menores que los beneficios económicos directos que obtienen sus socios, pero estos no tienen que asumir la pérdida de libertad y los costes de transacción que implica pertenecer a la cooperativa.

3) Históricamente, la amplia difusión de la explotación indirecta de la tierra (arrendamientos y aparcerías) ha acostumbrado a estar reñida con la aparición de un cooperativismo potente. Es otro de los motivos que se han aducido para explicar por qué en Inglaterra –donde hacia 1900 estaba arrendada alrededor del 70 % de la superficie agraria– surgieron pocas cooperativas a principios del siglo XX<sup>14</sup>. En aquellos lugares donde además de haber muchos arrendatarios predominaban los contratos cortos y la inestabilidad era muy grande –algo muy frecuente en la Pampa argentina durante las primeras décadas del novecientos–, parece resultar especialmente comprensible que las cooperativas tuvieran poca fuerza<sup>15</sup>. Pero incluso en Irlanda, donde tradicionalmente los arrendatarios habían disfrutado una gran estabilidad (hasta el punto de ser frecuente que los arriendos pasasen de padres a hijos de generación en generación) el cooperativismo avanzó al tiempo que una reforma agraria hacía posible que los arrendatarios accediesen a la propiedad de la tierra que cultivaban: antes de 1914, en aquellas zonas donde era más elevado el porcentaje fincas compradas por los antiguos arrendatarios surgieron más cooperativas que donde los arrendadores mostraban una mayor resistencia a vender y la explotación indirecta continuaba teniendo una presencia elevada<sup>16</sup>.

Es cierto que pueden citarse excepciones a esa tendencia. Durante la primera mitad del siglo XX, un porcentaje bastante elevado de los

<sup>12</sup> Entendiendo por tal una situación en la que la mayoría es consciente de que la cooperación será a la larga una fuente de beneficios para todos, pero en la que, a corto plazo, no cooperando pueden obtenerse más beneficios que cooperando, por lo que se cae en una «trampa social» como la ilustrada por lo que en la teoría de juegos se conoce como el «dilema del prisionero».

<sup>13</sup> Federico (2005), p. 135.

<sup>14</sup> Kindleberger (1951).

<sup>15</sup> Solberg (1987).

<sup>16</sup> O'Rourke (2007a).



socios de algunas de las mayores cooperativas valencianas eran arrendatarios que no tenían tierra en propiedad<sup>17</sup>. Pero no solo disfrutaban de una gran estabilidad, sino que además hacia 1900 los propietarios se habían embarcado en un proceso de ventas (que era espontáneo y no estaba espolado por el Estado, al contrario que en Irlanda) y los arrendatarios que aún no había comprado sus explotaciones tenía la esperanza de poder hacerlo en un futuro no muy lejano (que es lo que efectivamente acabó sucediendo en la mayoría de casos). También antes de 1936, muchos de los socios de las bodegas cooperativas de algunas comarcas catalanas eran antiguos *rabassaires* que ahora trabajaban la tierra en régimen de aparcería. Como es sabido, los contratos a *rabassa morta* habían representado una forma peculiar de cesión indirecta de la tierra: el propietario de una finca la cedía a otra persona por un periodo indefinido (pero que se daba por sobreentendido que iba a ser muy largo) a cambio de que plantase viñas en ella y le entregase anualmente una porción de la cosecha; quien había hecho la plantación era el propietario del viñado y no podía ser expulsado de la finca antes de que aquel muriera. Cuando la filoxera mató a finales del siglo XIX la práctica totalidad de las viñas catalanas, los propietarios aprovecharon para sustituir los antiguos contratos de *rabassa morta* por otros de aparcería que daban menos derechos al cultivador. En este caso, el hecho de que los ahora aparceros continuasen considerándose los dueños de las viñas propició su ingreso en cooperativas, que además de realizar las funciones más propiamente cooperativas les sirvieron para articular ese tipo de reivindicaciones<sup>18</sup>.

4) En ocasiones existen pocos incentivos para crear cooperativas porque los agricultores pueden vender en solitario sus cosechas con gran facilidad (aunque eso no significa necesariamente

que las cooperativas sean «innecesarias»). O porque ya funcionan otras instituciones que realizan satisfactoriamente un papel similar al que realizarían las cooperativas. En un estudio clásico sobre esto último, Guinnane y Henriksen mostraron que en la Dinamarca de finales del siglo XIX se crearon muy pocas cooperativas de crédito debido, simplemente, a que no pudieron hacer frente a la competencia que les planteaba la presencia previa de una multitud de *parish saving banks*<sup>19</sup>.

5) La experiencia histórica muestra que las características de los diversos productos ejercen una gran influencia sobre el grado de éxito del cooperativismo de procesamiento y comercialización de las cosechas. Es frecuente indicar al respecto que el éxito suele ser mayor en el caso de los productos perecederos que (como la leche) necesitan ser procesados con rapidez y no excesivamente lejos de las explotaciones que los han generado, mientras que las ventajas de las cooperativas parecen ser menores en el caso de productos no perecederos, como por ejemplo el trigo<sup>20</sup>. Es una regla, de todas maneras, que parece haberse cumplido con mucha más frecuencia durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial que durante el periodo anterior, y con importantes excepciones.

Así, antes de la Segunda Guerra Mundial las cooperativas para la comercialización del trigo consiguieron tener una gran fuerza en algunos lugares de Estados Unidos y Canadá<sup>21</sup>. En Francia, las 650 cooperativas trigueras existentes en 1935 habían pasado a ser 1.100 en 1939, cuando controlaban en conjunto el 85 % de la cosecha de trigo del país que era comercializada<sup>22</sup>; según COGECA, la cuota de mercado de las cooperativas francesas en la comercialización de cereales continuaba siendo del 74 % en 2008 (en España era solo del 35 %), mientras que en el sector le-

<sup>17</sup> Garrido (1996).

<sup>18</sup> Existe una amplia bibliografía al respecto. Por ejemplo, Pomés (2000), Planas y Valls-Junyent (2011).

<sup>19</sup> Guinnane y Henriksen (1998).

<sup>20</sup> Federico (2005), p. 135.

<sup>21</sup> Solberg (1987), Keilor (2000).

<sup>22</sup> Vivier (2009, p. 224).

chero las cooperativas francesas tenían una cuota de mercado de únicamente el 37 %<sup>23</sup>.

Para ilustrar la tesis de la mayor facilidad para crear cooperativas en el caso de los productos perecederos, Federico recurre a una comparación entre las mantequerías cooperativas danesas y los mataderos cooperativos de cerdos del país, cuyo menor éxito inicial atribuye al hecho de que, al poder ser transportados más fácilmente que la leche, los cerdos podían llevarlos sin demasiados problemas por sus criadores allí donde recibieran los mejores precios de venta, aunque se tratara de lugares relativamente lejanos<sup>24</sup>. Pero lo cierto es que en 1903 el 51 % de todos los criadores daneses de cerdos ya eran miembros de los mataderos cooperativos, que disfrutaban de una cuota de mercado del 82 % en 1921<sup>25</sup>.

Por otra parte, la cooperación en el sector lácteo ha seguido ritmos en ocasiones muy distintos en cada país (y, a menudo, dentro de cada región de un mismo país). La primera mantequería cooperativa danesa se creó en 1882; ya había 934 en 1895 y 1.168 en 1914 (con una cuota de mercado superior al 80 %). En Irlanda –otro país para el que la producción y exportación de manteca tenía una enorme importancia para el conjunto de la economía– se creó la primera mantequería en 1889, había 64 en 1895 y 445 en 1914 (con una cuota de mercado inferior al 50 %). La primera lechería cooperativa española apareció en 1913<sup>26</sup>. La tardía difusión de ese tipo de instituciones en Cantabria parece explicarse en parte por el uso de una porción sustancial de la leche para el consumo en fresco. En 1932 comenzó a operar la lechería cooperativa de la Federación de Sindicatos Agrícolas Montañeses, que trabajaba para 72 cooperativas locales y recogía en 1935 cerca de 6 millones de

litros de leche; por los mismos momentos, la factoría de Nestlé en la región procesaba 40 millones de litros.<sup>27</sup> En la actualidad (2008), las cooperativas tienen en el sector lechero una cuota de mercado del 93 % en Dinamarca, del 97 % en Irlanda y del 40 % en España.

6) El desarrollo de las cooperativas puede verse dificultado por motivos políticos. Las trabas puestas por el régimen fascista italiano al movimiento cooperativo del país proporcionan una buena ilustración al respecto<sup>28</sup>. Aunque para entender adecuadamente ese tipo de situaciones también se ha de tener presente que ha sido muy frecuente que las cooperativas hayan sido utilizadas por formaciones políticas de muy diverso signo con el (más o menos declarado) objetivo de reclutar los votos del mundo rural.

7) Como lo habitual es que las personas muestren ante la cooperación una actitud de carácter condicional<sup>29</sup>, los socios tenderán respetar la normas de la cooperativa solo si tienen la seguridad de que: a) los otros socios también las respetan – porque a nadie le gusta «hacer el primo»–; y b) el cumplimiento de las normas sirve para alcanzar los fines que al establecer la cooperativa se pretendía alcanzar –en caso contrario, lo usual será dejar de ser socio. Los pioneros del cooperativismo indicaban que el buen funcionamiento de las cooperativas solía verse entorpecido (a menudo, hasta el punto de hacerlo inviable y provocar su desaparición) por la acción de «enemigos» de la cooperación: comerciantes, prestamistas, caciques, etc. En la actual literatura de carácter histórico suele mostrarse escepticismo ante las repercusiones negativas que ese tipo de actuaciones podían producir sobre el cooperativismo. Mucho poder de mercado deberían tener los comerciantes, es el razonamiento típico, para poder boicotear el

<sup>23</sup> COGECA (2010).

<sup>24</sup> Federico (2005), p. 135.

<sup>25</sup> Henriksen (1999), p. 73; Faber (1931), p. 70.

<sup>26</sup> La fuente de donde tomo la información dice lo siguiente: «El primer ensayo de lecherías cooperativas en España es sumamente reciente, pues se halla constituido por la sociedad 'La Quesería Manchega' fundada en Infantes en 1913»; *Cooperación* (1915), p. 20.

<sup>27</sup> Carmona y Simpson (2003), p. 256.

<sup>28</sup> Federico (2005), p. 135.

<sup>29</sup> Ostrom (1990), p. 95.

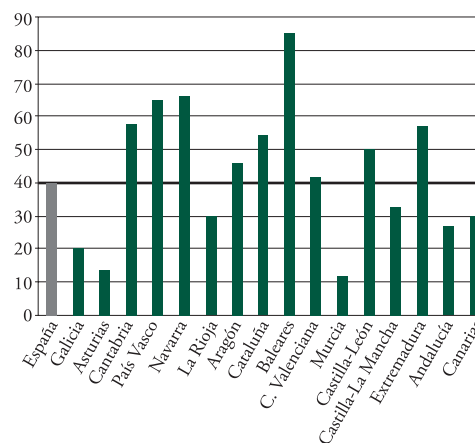
funcionamiento de una cooperativa. En realidad, el boicot podía tener éxito incluso si quien pretendía realizarlo tenía poco poder de mercado. Si desde el comercio privado se lanzan, por ejemplo, ofertas muy atractivas de compra sobre las cosechas de un grupo de cooperativistas, con objeto de que rompan su compromiso de comercializarla a través de la cooperativa a la que pertenecen, en caso de que los tentados sucumban a la tentación (y no reciban una penalización adecuada), será muy probable que el resto de socios se sientan engañados y se produzca en el futuro una secuencia de incumplimientos en cadena de fatales resultados para la cooperativa. Por eso escribía Vicente Caballer, en 1982, que cuando en una comarca valenciana se fundaba una cooperativa para la comercialización de la naranja solía producirse de manera casi inmediata un «aumento artificial» del precio de compra de la fruta por parte de las empresas mercantiles de la zona, con objeto de provocar una salida de socios y desprestigiar a la cooperativa<sup>30</sup> —en otras palabras, con objeto de aumentar los costes de transacción a que tenían que hacer frente los socios. Son cosas, eso sí, muy difíciles de probar documentalmente.

8) Cuanta más confianza haya entre los potenciales socios de una cooperativa, más probable será que colaboren entre sí con objeto de crear la cooperativa y más probable será que esta funcione bien, porque la confianza implica una disminución de los costes de transacción. Para explicar por qué las cooperativas han tenido poco éxito en algunos lugares, tradicionalmente ha sido frecuente recurrir a los tópicos sobre el carácter individualista y desconfiado del agricultor. Pero aunque es cierto que los agricultores muestran en ocasiones un espíritu antiooperativista, a menudo sucede todo lo contrario. Descubrir qué provoca en ocasiones la aparición del individualismo entre los agricultores, en consecuencia, tiene mucha más utilidad

analítica que simplemente atribuir los fracasos de la cooperación al individualismo de los agricultores.

Así, se han identificado situaciones en las que la disolución de una cooperativa tras un fracaso sonado ha dejado como herencia un ambiente de enfrentamientos entre los antiguos socios y el surgimiento de un clima de desconfianza ante la cooperación que ha persistido durante muchos años y ha dificultado (y en ocasiones ha impedido totalmente) la posterior creación de nuevas cooperativas en la zona<sup>31</sup>. Naturalmente, que el fracaso de una cooperativa repercuta o no en un sentimiento de desconfianza ante la cooperación dependerá de muchos factores (de la percepción que tengan los socios sobre si estuvo o no provocado por la mala gestión de sus directivos, de que hubiera fraude, de las deudas dejadas por la cooperativa desaparecida, etc.) Pero a más fracasos de cooperativas, más probabilidades de que ese sentimiento aparezca. Antes he hablado de la gran facilidad con la que las cooperativas desaparecían en la España de las primeras décadas del siglo XX. Los Gráficos 2 y 3 sirven para ilustrarlo. Cabe deducir, pues, que situaciones del tipo de las que estoy haciendo alusión en este punto debieron producirse con gran frecuencia en el campo español.

Gráfico 2. Porcentaje de sindicatos agrícolas mencionados en la estadística de 1926 que continuaban existiendo en 1933

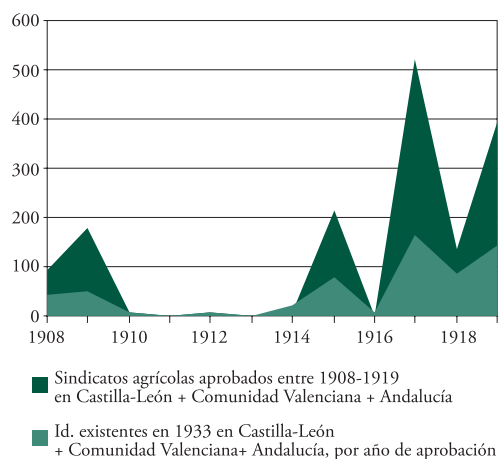


Fuente: Garrido (2006), p. 57.

<sup>30</sup> Caballer (1982), pp. 195-197.

<sup>31</sup> Caballer (1984), pp. 29-34; Garrido (1996), pp. 266-274.

Gráfico 3. Sindicatos agrícolas aprobados en tres regiones españolas entre 1906 y 1908, y sindicatos agrícolas existentes en esas tres regiones en 1933



Fuente: Garrido (2006), p. 59.

9) Entre los años finales del siglo XIX y los iniciales del siglo XX comenzó a ser frecuente que desde los gobiernos se diera privilegios a las cooperativas, con objeto de facilitar su expansión. A menudo recibieron ventajas fiscales, y en Estados Unidos no se vieron afectadas por la legislación *anti-trust* (la *Capper-Volstead Act* de 1922). La experiencia histórica parece mostrar que el éxito o fracaso del cooperativismo agrario ha estado muy influido por el trato que el Estado le ha dispensado en cada lugar y momento<sup>32</sup>. Aunque no deja de ser cierto que en algunos países surgió un cooperativismo muy potente sin que el Estado apenas interviniera (caso de Dinamarca o de Holanda antes de 1914), y que la ayuda del Estado no ha sido en muchas ocasiones condición suficiente para que las cooperativas prosperen, como muestra el hecho de que el apoyo que se les ha prestado desde las instancias oficiales en algunos países en vías de desarrollo ha estado a menudo seguido de grandes fracasos<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> En Garrido (2007) se realiza un repaso de los motivos que podían influir tanto para que el Estado apoyase el movimiento cooperativo como para que no lo hiciera.

<sup>33</sup> Federico (2005), p. 134.

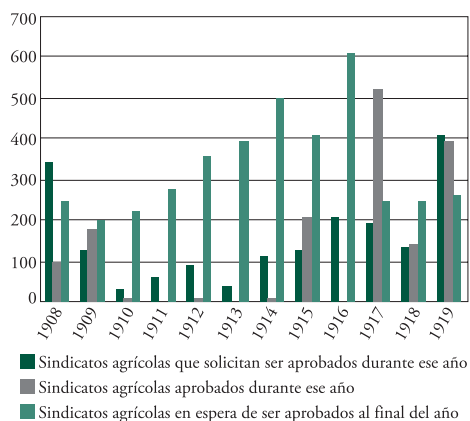
Durante las primeras décadas del siglo XX, la actuación al respecto de los poderes públicos fue a menudo contradictoria en España. Por un lado, se promulgó una abundante legislación en la que se concedía a las cooperativas agrarias exenciones fiscales y otro tipo de privilegios. La ley de sindicatos agrícolas de 1906, que actuó como detonante para que el campo español se viera cubierto de cooperativas, fue la principal actuación en ese sentido. Por otra parte, fue muy frecuente que la legislación pro-cooperativismo se aplicara de manera deficiente o simplemente no se aplicara. Lo sucedido con la propia Ley de sindicatos agrícolas de 1906 resulta paradigmático al respecto. Comenzó a aplicarse a partir de 1908, pero (como puede verse en el Gráfico 4) antes de 1918 hubo muchos años en los que la Administración concedió el reconocimiento de ser *sindicatos agrícolas* a muy pocas (o a ninguna) de las cooperativas que pretendían obtenerlo, por lo que en el Ministerio de Hacienda se acumuló una gran cantidad de expedientes no tramitados y en los ambientes cooperativistas se extendió el desánimo<sup>34</sup>.

Simultáneamente, desde el Estado no se articularon canales eficientes para que las cooperativas creadas pudieran acceder al crédito en condiciones favorables. Dado que los socios de las primeras cooperativas eran principalmente pequeños agricultores de muy escasa capacidad económica, la dificultad para acceder al crédito parece haber actuado como uno de los factores determinantes de que la mayoría de ellas no pudiera consolidarse y desaparecieran con rapidez. Seguramente, esa dificultad para acceder al crédito también influyó sobre el hecho de que la inmensa mayoría de cooperativas españolas se dedicasen al suministro de abonos y otros factores de producción (una actividad que solía requerir escasas inversiones por parte de la cooperativa), mientras que el cooperativismo de procesamiento y comercialización

<sup>34</sup> Garrido (1994).

de las cosechas (que sí solía requerir inversiones iniciales de cierta envergadura) alcanzó un escaso desarrollo antes de la Guerra Civil.

Gráfico 4. Cooperativas españolas reconocidas por el Ministerio de Hacienda como «sindicatos agrícolas» (1908-1919)



Fuente: Garrido (2006), p. 61.

En un estudio sobre la cooperación vinícola en el sur de Europa, James Simpson llegó a la conclusión de que la difusión de las bodegas cooperativas estuvo fuertemente condicionada por tener o no la posibilidad de acceder a préstamos a largo plazo y bajo interés respaldados desde el Estado: mientras que los viticultores franceses sí dispusieron de esas facilidades (lo que influyó para que a finales de la década de 1920 ya hubiera en el país más de 600 bodegas cooperativas), ello no sucedió en Italia ni en España (donde había, respectivamente, unas 150 y poco más de 100 bodegas cooperativas a finales de la década de 1930)<sup>35</sup>. Significativamente, de las aproximadamente 90 que habían aparecido en España antes de 1923, 65 estaban en Cataluña y en el 75 % de los casos fueron creadas entre 1919 y 1923, un periodo durante el que la Mancomunitat catalana articuló un sistema relativamente eficiente para que las cooperativas pudieran acceder al crédito del que se benefició principalmente cooperativismo

<sup>35</sup> Simpson (2000).

vitivinícola de la región<sup>36</sup>. La gran explosión de las bodegas cooperativas españolas se produciría en las décadas de 1950 y 1960 (las 324 que ya había en 1954 producían el 16 % del vino español, mientras que las 782 que funcionaban en 1962 tenían una cuota del 50 %). Dos especialistas en la cuestión, Juan Piqueras y Francisco Medina Albadalejo, coinciden al señalar –en palabras de Piqueras– que «una de las herramientas fundamentales [para que tal explosión se produjera] fue sin duda el apoyo del Estado a la financiación para la construcción de las bodegas y la compra de maquinaria»<sup>37</sup>.

10) Para explicar el diferente éxito de las cooperativas agrarias en cada lugar, en los últimos años se está concediendo una gran importancia a los factores de tipo cultural (en el sentido de «cultura de cooperación»). Pero de qué depende la existencia o no de tal cultura es algo que no resulta evidente.

En un artículo de gran originalidad, Francisco Beltrán Tapia ha utilizado el caso español para estudiar uno (de los muchos) factores que podían influir al respecto<sup>38</sup>. En muchos lugares de España existieron durante siglos bosques y pastos de propiedad colectiva (comunales) y comunidades de regantes que regulaban el uso de agua de riego de aprovechamiento común. En los lugares donde había una institución de ese tipo, los vecinos estaban acostumbrados a cooperar, por lo que –dice Beltrán Tapia– habría más facilidades (todo lo otro constante) para que las cooperativas prosperasen. Trabaja con medias provinciales y consigue en efecto demostrar que, a principios del siglo XX, a mayor extensión de los comunales y de las huertas que eran regadas con agua administrada por una comunidad de regantes, mayor propensión de los agricultores de una provincia a ser socios de las cooperativas.

<sup>36</sup> Garrido (2007) p. 189. Sobre las primeras etapas del cooperativismo español de crédito agrario resulta de imprescindible consulta un reciente artículo de Martínez Soto, Martínez Rodríguez y Méndez (2012).

<sup>37</sup> Piqueras (2010), Medina-Albadalejo (2011).

<sup>38</sup> Beltrán Tapia (2012).

De acuerdo con una tesis que ha alcanzado un gran predicamento, las religiones de tipo jerárquico (como el catolicismo) dificultan la aparición de vínculos de confianza entre las personas, reducen su propensión a cooperar y, por esa vía, dificultan el buen funcionamiento de la economía; las religiones de tipo no jerárquico (como el protestantismo) ejercerían supuestamente el efecto contrario<sup>39</sup>. Aparentemente, el caso de las mantequerías cooperativas irlandesas aporta una buena ilustración al respecto: antes de la primera guerra mundial, las mantequerías cooperativas (y una innovación que difícilmente podía adoptarse sin su presencia —el separador centrífugo de nata—) alcanzaron una difusión mucho mayor en la protestante Dinamarca que en la católica Irlanda (como consecuencia de lo cual, las exportaciones irlandesas de manteca se vieron ampliamente sobrepasadas por las exportaciones danesas); en el seno de la propia Irlanda, la cooperativas tenían una presencia mucho mayor en las zonas de predominio protestante (el *Ulster*) que en el resto del país. Kevin O'Rourke ha podido mostrar mediante un análisis de regresión, sin embargo, que cuando se introducen en las regresiones factores como la distribución de la propiedad de la tierra, el número de conflictos entre los *landlords* y arrendatarios o variables de carácter político, la religión deja de tener relevancia explicativa. Fueron esos otros factores y no la religión, concluye O'Rourke, las que hicieron que la confianza (y gracias a ella el arraigo de las cooperativas) fuera mayor en unas zonas irlandesas que en otras<sup>40</sup>.

Por lo que se refiere a las diferencias entre Dinamarca e Irlanda, ¿de dónde arrancaba la ventaja de la primera? En un artículo de 1999, Ingrid Henriksen defendió que: a) entre los agricultores daneses existía una gran homogeneidad, porque la mayoría eran propietarios de las tierras que

trabajaban, estaban muy difundidas las explotaciones de tamaño medio, el analfabetismo era casi inexistente, no había diferencias étnicas, etc.; b) la homogeneidad favoreció el surgimiento de una cultura de cooperación; y c) gracias a tal cultura, los agricultores se mostraban muy predispuestos a ingresar en cooperativas y mantenerse a continuación fieles a ellas —en parte, porque creían que era lo que debía hacerse, pero, también en parte, porque en caso de engañar a las cooperativas y ser descubiertos habrían tenido que hacer frente al desprecio del resto de la comunidad<sup>41</sup>.

En una aportación más reciente, Henriksen ha modificado sustancialmente su explicación<sup>42</sup>. De acuerdo con esta nueva versión, los ganaderos daneses se comprometían por escrito a respetar un conjunto muy amplio y detallado de condiciones cuando ingresaban en una cooperativa (llevar toda su leche a la cooperativa durante un determinado número de años, alimentar a las vacas de manera determinada con objeto de que no dieran leche de mala calidad, mantener las condiciones higiénicas de la granja, etc.). Era relativamente frecuente que, a continuación, los socios encontrasen atractivo adoptar un comportamiento oportunista. Si no lo hacían era porque sabían que su cooperativa los llevaría ante los tribunales y estos les impondrían fuertes sanciones. Lo que daba ventaja a las cooperativas danesas sobre las cooperativas de otros lugares, pues, no era tanto la presencia de una cultura de cooperación como el sistema legal danés. Pero queda abiertos diversos interrogantes: ¿por qué se comprometían los socios a respetar unas condiciones tan estrictas? ¿De qué habría servido tener un sistema legal muy «bueno» en caso de que, por no querer comprometerse, los agricultores no hubiesen estado dispuestos a ser socios de una cooperativa? ¿No será que la existencia de una cultura de cooperación sí era en el fondo muy importante?

<sup>39</sup> La Porta *et al.* (1997) son autores de uno de los trabajos clásicos sobre la materia.

<sup>40</sup> O'Rourke (2007b).

<sup>41</sup> Henriksen (1999).

<sup>42</sup> Henriksen, Hviid y Sharp (2012).

### 3. A manera de comentario final

Como mínimo por tres razones, prestar atención a la historia del cooperativismo agrario tiene un interés que sobrepasa el de la mera curiosidad erudita por el conocimiento de «los antecedentes». Primero, porque la mejor o peor actuación de las distintas agriculturas en el pasado parece haber dependido mucho de la pujanza que hayan alcanzado en ellas las cooperativas. Segundo, porque «la historia cuenta», en el sentido que, muy a menudo, las características de las actuales cooperativas están parcialmente determinadas por los avatares que el movimiento cooperativo del lugar ha experimentado en el pasado. Tercero, porque hay preguntas –del tipo *¿por qué no todos los agricultores cooperan?*– que tienen interés teórico con independencia de que se pretenda contestarlas utilizando datos actuales o históricos. A lo largo de mi colaboración he tratado de centrarme en este último tipo de cuestiones.

### Referencias bibliográficas

- ANÁLISIS (1972): *Análisis económico y sociológico del cooperativismo agrícola*. Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- BEKKUM, O. V. y VAN DIJK, G. (1997): *Agricultural co-operatives in the European Union*. COGECA.
- BELTRÁN TAPIA, F. (2012): «Commons, social capital, and the emergence of agricultural cooperatives in early twentieth century Spain»; en *European Review of Economic History* (16, 4); pp. 511-528.
- CABALLER, V. (1982): «El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación de sociedades cooperativas»; en *Agricultura y Sociedad* (23); pp. 193-216.
- CABALLER, V. (1984): *Gestión y contabilidad de cooperativas agrarias*. Madrid, Mundi-Prensa.
- CARMONA, J. y SIMPSON, J. (2003): *El laberinto de la agricultura española. Instituciones, contratos y organización entre 1850 y 1936*. Zaragoza, Pressas Universitarias de Zaragoza.
- COGECA (CONFEDERACIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE LA UNIÓN EUROPEA) (2010): *Agricultural cooperatives in Europe. Main issues and trends*. Bruselas.
- COMMISSION INTERNATIONALE D'AGRICULTURE (1931): *L'Etat actuel de la coopération agricole dans les différents pays*. París.
- COOPERACIÓN (1915): «La cooperación en la agricultura española»; en *Boletín Mensual de Instituciones Económicas y Sociales* (5); pp. 14-25.
- FABER, H. (1931): *Co-operation in Danish agriculture*. Londres, Longmans.
- GIVANNI, F. (2005): *Feeding the world. An economic history of agriculture, 1800-2000*. Princeton, Princeton University Press.
- GARRIDO, S. (1994): «Alentar y obstruir. Las vacilaciones de la política estatal sobre cooperativismo en los inicios del siglo XX»; en *Noticiero de Historia Agraria* (7); pp. 131-154.
- GARRIDO, S. (1996): *Treballar en comú. El cooperativisme agrari a Espanya, 1900-1936*. Valencia, Alfons el Magnànim.
- GARRIDO, S. (2006): «La ley de Sindicatos Agrícolas de 1906 y la difusión del cooperativismo agrario»; en *El cooperativisme fins avui. Llei de Sindicats Agrícoles (1906)*; Castellón, Universitat Jaume I; pp. 39-88.
- GARRIDO, S. (2007): «Why did most cooperatives fail? Spanish agricultural cooperation in the early twentieth century»; en *Rural History* (18, 2); pp. 183-200.
- GUINNANE, T. (2002): «Delegated monitors, large and small: Germany's banking system, 1800-1914»; *Journal of Economic Literature* (40); pp. 73-124.

- GUINNANE, T. y HENRIKSEN, I. (1998): «Why Danish credit co-operatives were so unimportant»; en *Scandinavian Economic History Review* (46, 2); pp. 32-54.
- HENRIKSEN, I. (1999): «Avoiding lock-in. Cooperative creameries in Denmark, 1882-1903»; en *European Review of Economic History* (3); pp. 57-78.
- HENRIKSEN, I.; HVIID, M. y SHARP, P. (2012): «Law and peace. Contracts and the success of the Danish dairy cooperatives»; en *Journal of Economic History* (72, 1); pp. 197-224.
- INSTITUT INTERNACIONAL D'AGRICULTURE (1931): *La coopération agricole*. Roma.
- INTERNATIONAL INSTITUTE OF AGRICULTURE (1911): *Monographs on agricultural cooperation in various countries*. Volumen I: *Germany, Belgium, Denmark, British India, France, Great Britain and Ireland, Norway, Holland, Russia, Sweden*. Roma.
- INTERNATIONAL INSTITUTE OF AGRICULTURE (1915): *Monographs on agricultural cooperation in various countries*. Volumen II: *Argentina, Austria, Hungary, Italy, Switzerland*. Roma.
- JULIÁ, J. F. y SEGURA, B. (1987): «El cooperativismo agrario en España y la integración en las Comunidades Europeas»; en *CIRIEC-España* (2); pp. 57-76.
- KEILOR, S. J. (2000): *Cooperative commonwealth. Co-ops in rural Minnesota, 1859-1939*. St. Paul, Minnesota Historical Society Press.
- KINDLEBERGER, C. (1951): «Group behavior and international trade»; en *Journal of International Trade* (59, 1); pp. 30-46.
- LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F.; SHLEIFER, A. y VISHNY, R. W. (1997): «Trust in large organizations»; en *American Economic Review Papers and Proceedings* (87, 2); pp. 333-338.
- MAYAUD, J. L. (1999): *La petite exploitation rurales triomphante. France XIXe siècle*. París, Berlín.
- MARTÍNEZ SOTO, A. P.; MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, S. y MÉNDEZ, I. (2012): «Spain's development of rural credit cooperatives from 1900 to 1936: the role of financial resources and formal education»; en *European Review of Economic History* (14, 4); pp. 449-468.
- MEDINA-ALBADALEJO, F. (2011): *Cooperativismo y sector vitivinícola en España en la segunda mitad del siglo XX*. Tesis doctoral inédita, Universitat Autònoma de Barcelona.
- O'ROURKE, K. (2007a): «Property rights, politics and innovation: creamery diffusion in pre-1914 Ireland»; en *European Review of Economic History* (11, 3); pp. 395-417.
- O'ROURKE, K. (2007b): «Culture, conflict and cooperation: Irish dairying before the Great War»; en *The Economic Journal* (117, 523); pp. 1357-1379.
- OSTROM, E. (1990): *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Nueva York, Cambridge University Press.
- POMÉS, J. (2000): *La Unió de Rabassaires*. Barcelona, Publicacions de l'Abadia de Montserrat.
- PLANAS, J. y VALLS-JUNYENT, F. (2011): «¿Por qué fracasaban las cooperativas? Una respuesta a partir del análisis de un núcleo de la Cataluña *rabassaire*»; en *Investigaciones de Historia Económica* (7, 2); pp. 310-321.
- SIMPSON, J. (2000): «Cooperation and cooperatives in southern European wine production. The nature of successful institutional innovation, 1880-1950»; en *Advances in Agricultural Economic History* (1); pp. 95-126.
- SOLBERG, C. E. (1987): *The Prairies and the Pampas. Agrarian policy in Canada and Argentina, 1980-1930*. Stanford University Press.
- VIVIER, N. (2009): «Agriculture and economic development in France, 1870-1939». En LAINS, P. y PINILLA, V., eds.: *Agriculture and economic development in Europe since 1870*. Londres, Routledge; pp. 210-233.



ZANDEN, J. y LUITEN, V. (1991): «The first green revolution: the growth of production and productivity in European agriculture, 1870-1914»; en *Economic History Review* (44); pp. 215-239.



# LAS 100 PRINCIPALES COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DEL MUNDO

Onno van Bekkum  
CO-OP Champions

## Resumen

Con unos ingresos medios de 3,8 mil millones de euros, las 100 cooperativas agroindustriales más importantes a escala mundial son bastante grandes. A pesar de la crisis, su índice de crecimiento medio es del 10 %: una cifra impresionante. Su rentabilidad, del 1,9 % de media de ingresos, es favorable. En particular, las cooperativas de cultivo han tenido un año muy bueno tanto en términos de aumento de la facturación como en índices de rentabilidad. En cambio, algunas cooperativas individuales están en apuros. El país con mayor número de cooperativas es Estados Unidos. Europa es el continente con cooperativas más grandes, ya que engloba casi dos tercios de los 100 casos totales. Las cooperativas europeas son más abiertas en términos de informes financieros. Los dos sectores más importantes son el de los productos lácteos (31 cooperativas con una cuota del 26 % sobre la facturación total) y el de las cooperativas de suministro y comercialización/polivalentes (35 cooperativas que representan el 50 %). Algunas cooperativas poseen copropietarios externos, con frecuencia mediante acciones minoritarias en la bolsa. Las estrategias de estas empresas están enfocadas hacia el aumento de los ingresos y de la rentabilidad, pero la devolución de ganancias a sus miembros todavía sigue siendo un gran reto.

El *top 100* mundial de cooperativas agroalimentarias y empresas propiedad de los agricultores y ganaderos representan una facturación combinada de 382 mil millones de euros. Este breve artículo expone dónde se encuentran estas 100 cooperativas líderes, tanto geográficamente como en términos de los sectores agroindustriales donde están presentes, y destaca las características clave de determinados casos individuales.

Desde el punto de vista de su clasificación, se observa que la facturación total de la mayor cooperativa asciende a 55 mil millones de euros. La facturación de la más pequeña, en cambio, desde *solo* 892 millones de euros, y la facturación media

## Abstract

*With average revenues of EUR 3.8 billion, the world's leading 100 agribusiness cooperatives are quite large. Their 10 % average growth rate, despite the world financial crises, is impressive. Their profitability, on average 1.9 % of revenues, is healthy. Particularly the arable cooperatives have had a very good year, both in terms of turnover growth and profitability ratios. A few individual cooperatives are struggling. The country with the largest number of cooperatives is the USA. Europe is the world's cooperative home continent, accounting as it does for almost two-thirds of all top-100 cases. European cooperatives are more open in terms of financial reporting. The two most important sectors are the dairy sector (31 cooperatives with a 26 % share of total turnover) and the supply & marketing/ multi-purpose cooperatives (35 cooperatives accounting for 50 %). Quite a few cooperatives have external co-owners, most frequently through minority listings in the stock exchange. As these companies' strategies aim at revenue growth and profitability, delivering returns back to members remains a big challenge.*

de este grupo es de 3,8 mil millones de euros. A continuación se detallan otros datos estadísticos menos obvios:

*El índice de crecimiento medio* de las 100 mayores cooperativas durante su último año declarado ha sido de un 10 %. La mitad del *top 100* de cooperativas alcanzó un incremento en su facturación de dos dígitos durante el año anterior registrado. La Tabla 1 muestra que los índices de crecimiento son mayores en los sectores agrícolas y en América en general. Las cinco cooperativas agrícolas de América lograron aumentar sus ingresos en un 34 % durante el período registrado, superando de lejos a las ocho cooperativas de sectores agrícolas europeas, que *solo*

Tabla 1. Resumen de los 100 principales valores de facturación, crecimiento y rentabilidad por sector y continente

	Facturación media (mill. euros)	Crecimiento de facturación (%)	Beneficios netos/facturación (%)
<b>Sectores</b>			
Lácteo	3,187	8	1,7
Cárnico y peletería	3,048	10	1,2
Polivalente	3,010	9	1,8
Suministros y comercialización	6,963	11	1,2
Cultivos arables	2,628	24	5,2
Hortícolas	1,995	-4	-0,5
Forestal	2,684	-1	-0,6
<b>Continentes</b>			
Europa	3,059	8	1,9
América	3,724	16	2,2
Asia	16,412	9	1,8
Oceanía	3,887	14	1,9
<b>Media global</b>	<b>3,821</b>	<b>10</b>	<b>1,9</b>

crecieron un 19 %. Las tres empresas que más crecieron pertenecen a los sectores de cultivos arables: *Plains Cotton Co-op Association* (EEUU, núm. 75: + 60 %), *Cristal Union* (Francia, núm. 59: + 44 %) y *South Dakota Wheat Growers* (EEUU, núm. 70: + 42 %). Lógicamente, estos porcentajes tan altos tienen un impacto importante sobre las medias geográficas y sectoriales. 19 cooperativas declararon una contracción. La cooperativa de producción de piensos de los Países Bajos, *ForFarmers* (núm. 36), cuyas acciones cotizan en bolsa desde 2011, perdió el 51 % de su facturación tras vender sus ingredientes para piensos de la empresa *Cefetra* a *BayWa* (Alemania, núm. 5).

La rentabilidad media (como porcentaje de los ingresos) fue del 1,9 %. Las tres cooperativas principales, y cinco de las ocho más rentables, pertenecen al sector azucarero: *Nordzucker* (15 % de facturación), *Cristal Union* (11 %), *Südzucker* (9 %), más *Cosun* (7 %) y *Tereos* (6 %). La última columna de la Tabla 1 confirma que la rentabilidad media de las cooperativas de cultivos arables ha sido muy elevada en comparación con los demás sectores. Las ocho cooperativas agrícolas europeas

tuvieron un índice de rentabilidad media del 6,6 % y quedaron lejos de sus cinco hermanas de América, con una media del 3,1 %. Las 16 cooperativas lácteas europeas presentaron un índice de rentabilidad del 2,2 %, mientras que su aumento en facturación fue modesto: un 6 %. Ocho cooperativas registraron pérdidas, encabezadas por *Södra* (SE, núm. 54: 3,4 % de ingresos), *Landgard* (Dinamarca, núm. 50: 1,7 %) y *Silver Fern Farms* (Nueva Zelanda, núm. 72: 1,6 %). Finalmente, no conseguimos obtener datos sobre los resultados de 18 cooperativas. Este hecho es frecuentemente una mala señal, al menos en términos de transparencia y de control corporativo.

Hablando de transparencia: 75 de estas 100 cooperativas publican sus informes anuales en sus páginas web. De las primeras 25 cooperativas, todas menos una aplican buenas prácticas a este respecto. En cambio, cabe destacar las malas prácticas que se llevan a cabo en EEUU, donde la mitad de los 20 casos (incluida *Dairy Farmers of America*, núm. 8) no comparten sus informes anuales públicamente. La mayoría de estas empresas tiene páginas web casi obsoletas;

la comunicación pública no parece que sea una de sus principales prioridades. El 83 % de las cooperativas europeas publican sus informes anuales en la web. Francia tampoco destaca por su transparencia, pero hay que reconocer que en los últimos años su actitud ha cambiado. Cinco de las 18 cooperativas francesas publican únicamente algunos datos clave, y con frecuencia desactualizadas. Desafortunadamente, la única cooperativa española en la clasificación, *Coren* (núm. 90), forma parte de las 25 empresas que no publican sus informes anuales. La cooperativa láctea española *Capsa* (núm. 122), mayoritariamente en propiedad de los ganaderos, y la cooperativa hortícola *Anecoop* (núm. 153) han empezado a publicar sus informes anuales estos últimos años.

### Valores geográficos de interés

Tal y como demuestra la Tabla 2, en el *top* 100 cooperativas se encuentran representados 22 países. Con 62 casos, el continente con el mayor número de cooperativas clasificadas en el *top* 100 es Europa.

El país con el mayor número de casos en la lista es Estados Unidos de América (20, lo que representa el 21,7 % de los ingresos totales). Le siguen Francia (18 casos), Alemania (12) y Países Bajos (7). El 40 % de los ingresos totales de 83 mil millones de euros de los Estados Unidos lo genera *CHS*. Japón está representado por solo un caso. El número uno de la lista es la cooperativa de suministro y comercialización *Zen-nob*. Igual que en Corea (NACF: núm. 17; se han excluido sus negocios del sector bancario y de seguros), en Japón el sistema de cooperativas está altamente centralizado, con una estructura federada de varios niveles. Solo tres cooperativas de la lista son de Australia, un país donde muchas cooperativas agroindustriales se han vendido a inversores internacionales. En Nueva Zelanda, con solo dos

casos en la lista, *Fonterra* (núm. 3) y la cooperativa cárnica *Silver Fern Farms* (73), pronto habrá una tercera cooperativa importante debido a la reciente decisión de fusionar *Combined Rural Traders* (núm. 107) con *Farmlands Trading* (núm. 159). La cooperativa cárnica *Alliance Group* (núm. 101) todavía tiene que crecer un poco hasta poder constar en la lista.

Cabe destacar que el continente africano no figura en la lista, así como los países pertenecientes al antiguo Bloque del Este. Es posible que dos cooperativas lácteas polacas crezcan lo suficiente durante los próximos años: *Mlekovita* (núm. 115) y *Mlekpól* (132), esta última basada en los datos del 2011. La Federación China de Cooperativas de Suministro y Comercialización se ha excluido de la lista debido a su alta implicación gubernamental. Otra cooperativa asiática, *IFFCO* (IN), también es notablemente dependiente de su administración pública: casi el 50 % de sus ingresos procede de las subvenciones sobre los fertilizantes. La *IFFCO* se clasifica en el número 29, subsidios incluidos.

### Valores sectoriales de interés

El sector con el mayor número de casos es el lácteo (31), que representa un 26 % de los ingresos totales. Las cooperativas de suministro y comercialización suman 22 casos, lo que equivale al 40 % de los ingresos. Sin contar con *Zen-nob* y *CHS*, las cooperativas lácteas y de suministro y comercialización son iguales en términos de tamaño medio.

El número de cooperativas hortícolas es reducido: solo cinco. Al parecer, para las cooperativas es difícil crecer mucho en este sector. De estas cinco, dos se encuentran en los Países Bajos: la cooperativa de flores y plantas *FloraHolland* (núm. 22) y el grupo de frutas y verduras *The Greenery* (66), otras dos son de otros lugares de Europa, *Landgard* (DE, 49) y *Conserve Italia* (89), y la última tiene

Tabla 2. Desglose de la facturación por sector y área geográfica de las 100 principales cooperativas. Se indica el número de cooperativas en el *top* 100 y el porcentaje de ingresos sobre el total

	Lácteo nº coop / % facturac.	Cárnico y peletería	Polivalente	Sumin. y comerc.	Cultivos arables	Hortícolas	Forestal	Total nº coop / % fact. / mil mill. de euros
<b>Europa</b>	<b>16 / 12,3</b>	<b>8 / 8,0</b>	<b>9 / 5,8</b>	<b>14 / 12,8</b>	<b>8 / 7,1</b>	<b>4 / 2,3</b>	<b>3 / 2,1</b>	<b>62 / 50,4 / 192,7</b>
Bélgica	1 / 0,2			1 / 0,3				2 / 0,6 / 2,1
Dinamarca	1 / 2,2	2 / 2,4		2 / 2,3				5 / 6,9 / 26,3
Finlandia	1 / 0,5	2 / 1,0					1 / 1,3	4 / 2,8 / 10,8
Francia	2 / 1,5	1 / 0,5	7 / 4,5	3 / 2,7	5 / 3,8			18 / 13 / 49,6
Alemania	3 / 1,8	1 / 0,6		5 / 5,8	2 / 2,7	1 / 0,5		12 / 11,4 / 43,7
Irlanda	3 / 1,6							3 / 1,6 / 6,1
Italia	1 / 0,2					1 / 0,3		2 / 0,5 / 2,0
Países Bajos	1 / 2,7	1 / 2,5		2 / 1,3	1 / 0,5	2 / 1,5		7 / 8,5 / 32,7
Noruega	1 / 0,7	1 / 0,7		1 / 0,4			1 / 0,3	4 / 2,1 / 7,9
Portugal	1 / 0,2							1 / 0,2 / 0,9
España		1 / 0,3						1 / 0,3 / 1,0
Suecia			1 / 1,1				1 / 0,5	2 / 1,6 / 6,2
Suiza	1 / 0,6		1 / 0,3					2 / 0,9 / 3,5
<b>América</b>	<b>12 / 9,1</b>	<b>1 / 0,4</b>	<b>3 / 3,1</b>	<b>6 / 12</b>	<b>5 / 2,4</b>	<b>1 / 0,3</b>		<b>28 / 27,3 / 104,3</b>
Argentina	1 / 0,2							1 / 0,2 / 0,9
Brasil		1 / 0,4	1 / 0,3		1 / 0,7			3 / 1,4 / 5,4
Canadá	1 / 0,7		2 / 2,8	1 / 0,4				4 / 3,9 / 15,0
EEUU	10 / 8,1			5 / 11,5	4 / 1,8	1 / 0,3		20 / 21,7 / 83,0
<b>Asia</b>	<b>1 / 0,5</b>		<b>1 / 1,3</b>	<b>2 / 15,3</b>				<b>4 / 17,2 / 65,6</b>
India	1 / 0,5			1 / 0,8				2 / 1,3 / 5,1
Japón				1 / 14,5				1 / 14,5 / 55,4
Corea del Sur	2 / 3,9		1 / 1,3					1 / 1,3 / 5,0
<b>Oceania</b>	<b>2 / 3,9</b>	<b>1 / 0,3</b>			<b>2 / 0,8</b>			<b>5 / 5,1 / 19,4</b>
Australia	1 / 0,5				2 / 0,8			3 / 1,3 / 5,1
N. Zelanda	1 / 3,4	1 / 0,3						2 / 3,8 / 14,3
<b>Total</b>	<b>31 / 25,9</b>	<b>11 / 8,4</b>	<b>13 / 10,2</b>	<b>22 / 40,1</b>	<b>15 / 10,3</b>	<b>5 / 2,6</b>	<b>3 / 2,1</b>	<b>100 / 100 / 382</b>

su sede en Estados Unidos, *Ocean Spray* (85). Las tres primeras empezaron como subastas y se están transformando en empresas de comercialización. Las dos últimas empezaron como organizaciones de ventas y comercializan con sus marcas. *Conserve Italia* agrupa casi 50 cooperativas locales y comercializa sus productos, frutas y verduras enlatadas y embotelladas, como *Valfrutta* y otros nombres de marca principalmente en Italia y Europa. *Ocean Spray* es una de las cooperativas con marca propia más famosas del mundo. Además, es altamente rentable para sus casi 800 miembros de Estados

Unidos y Canadá. En América Latina, comercializa a través de una colaboración con *PepsiCo*, y en Europa con el grupo empresarial *Coca-Cola*. *Landgard* ha doblado su tamaño desde la fusión de 2005, pero también ha sufrido fuertes pérdidas durante los últimos dos años. *The Greenery* está en bastante buena forma como empresa, pero la participación de sus miembros ha ido disminuyendo desde su fusión en 1996.

Las cooperativas forestales son un fenómeno local de Escandinavia, con tres casos destacables: *Metsäliitto* (FI, núm. 19), *Södra* (SE, 54) y *Moelven*

(NO, 86), una empresa procesadora de madera propiedad al 76 % de varias cooperativas forestales, y una cooperativa de suministro y comercialización, *Felleskjøpet Agri* (NO, 63). *Metsäliitto* posee un bono de 175 millones de euros con una tasa de interés del 5,125 % que vence en cinco años. Asimismo, una de sus empresas filiales, *Metsä Board*, cotiza en el mercado de valores. La cooperativa posee el 40 % de las acciones, lo que representa el 61 % de los votos. Las acciones de tipo A (36 millones en total, un 71 % de las cuales son propiedad de *Metsäliitto*) obtienen veinte veces más votos que las acciones de tipo B (292 millones de acciones, de los cuales un 36 % son propiedad de la cooperativa). En Noruega, la cooperativa *Norskog* pasó a cotizar en la bolsa de valores en 1998; hoy en día, las cooperativas de propietarios forestales locales juntas poseen casi el 10 % de sus acciones. *Metsäliitto* ha tenido una mala racha durante la última década; ha registrado ocho años de pérdidas y ha reducido su facturación casi a la mitad. *Södra*, que ha conseguido resultados relativamente satisfactorios, registró su primera pérdida en 2012.

Fonterra (NZ, núm. 3) es la cooperativa de procesamiento de productos lácteos más grande del mundo, seguida por *FrieslandCampina* (NL, núm. 6) y *Arla Foods* (DK, núm. 9). En 2012, *Fonterra* convirtió sus acciones rescatables en acciones comercializables internamente con un equivalente en acciones comercializables externamente sin voto. La cooperativa láctea *Land O'Lakes* (EEUU, 4) posee dos divisiones ajenas a los lácteos dedicadas a los piensos y cultivos. Ambas superaron al sector lácteo en 2012. Por lo tanto, quizás sería conveniente reclasificarla. *Dairy Farmers of America* (EEUU, 8) procesa solo una pequeña parte de su leche; se trata de una cooperativa de negociación más que de una cooperativa de procesamiento de productos lácteos. Las cooperativas lácteas continúan fusionándose. A finales de 2012, *Arla Foods* se fusionó con la alemana *MUH* y la británica *Milk Link*. Y, actualmente, se está negociando

la fusión entre la francesa *Sodiaal* (núm. 23) y *3A* (núm. 112). *3A* ha sufrido tensión financiera durante muchos años. *Sodiaal* también adoptó la división de productos lácteos de *Unicopa* después de su fusión con *Entremont*.

Todavía quedan 10 cooperativas cárnicas en la lista, pero su número continúa estando bajo presión. Al parecer, el sector cárnico es difícil para las cooperativas. El año pasado, *US Premium Beef* cayó de la lista después de que sus miembros decidieran venderla a *Leucadia*, una sociedad de inversión de Estados Unidos que cotiza en bolsa. *Vion Food* está vendiendo su rentable negocio *Ingredients* en un esfuerzo para volver a tener una situación financiera estable. Las cooperativas cárnicas finlandesas *HK Scan* (37) y *Atria* (69) cotizan en bolsa, pero con el control mayoritario de los agricultores, a través de una estructura de acciones diferenciada que proporciona derechos de voto beneficiosos para las cooperativas. *Danish Crown* lleva años debatiendo si entra al mercado de valores o no, pero de momento no ha anunciado ninguna decisión definitiva. La cooperativa peletera danesa *Kopenhagen Fur* (65) está obteniendo buenos resultados. En los diez últimos años ha cuadruplicado su tamaño. En los Países Bajos, las presiones de los grupos defensores de los derechos de los animales han conseguido que se promulgue una norma que reducirá progresivamente la producción de piel de visón hasta eliminarla en 2024, lo que afecta a la cooperativa de piensos para visones *CPC Flevo*.

Las cooperativas de suministro y comercialización se encuentran ampliamente representadas en la lista. Tal y como ya se ha comentado, aparecen 22 casos, lo que representa un 40 % de los ingresos totales. Cabe señalar que varias de las 13 cooperativas polivalentes (10 % de los ingresos totales) antes también eran cooperativas de suministro y comercialización. Se podrían considerar como un solo grupo. Muchas cooperativas de suministros y comercialización se rigen con una estructura federada y añaden ganancias anuales a

las reservas a nivel central. Con esta acumulación de capital, muchas de estas cooperativas han intentado invertir en actividades empresariales rentables que pueden no estar necesariamente vinculadas con la producción de los miembros relativa al suministro y a la comercialización. Por lo tanto, gradualmente se han ido apartando de las cooperativas tradicionales de suministro y comercialización. Ejemplos de ello son *Lantmännen* (SE, 24), con actividades considerables en el sector panadero, y *Argo-energy* y *Fenaco* (CH, 91) con una participación importante en el sector del comercio minorista de productos alimentarios y en el de la distribución de energía. Algunas de las cooperativas polivalentes, mayoritariamente en Francia, se están fusionando con cooperativas de actividad única o divisiones equivalentes de otras cooperativas polivalentes. Durante los últimos años, esto ha dado como resultado una serie de nuevas grandes cooperativas: *Vivescia* (25), *Axéreal* (29) y *Triskalia* (43).

La lista incluye 15 grandes cooperativas de cultivo de actividad única. El azúcar es un subsector importante, con cooperativas como *Südzucker* (DE, 13), que cotiza en la bolsa alemana y mayoritariamente es propiedad de cooperativas productoras de remolacha azucarera de Alemania (un 52 %) y de Austria (un 10 %); *Tereos* (FR, núm. 18), que cotiza en la bolsa de Brasil a través del 70 % de su filial *Tereos International*, que alberga todas sus actividades internacionales y relativas a la bioenergía; *Cosun* (NL, 48); la empresa propiedad de los agricultores *Nordzucker* (DE, 51), la segunda cooperativa azucarera de Francia *Cristal Union* (FR, 60), *Queensland Sugar* (AU, 68) y *American Crystal Sugar* (EEUU, 84). Además de los productos derivados del azúcar, estas cooperativas frecuentemente también se dedican a la producción de bioenergía. Unas cuantas cooperativas se especializan en el procesamiento y la comercialización de cereales: *Vivescia* (FR, 25), *CBH* (AU, 57) y *South Dakota Wheat Growers*

(EEUU, 70). En esta categoría quizás también debería mencionarse *CWB*, la anterior *Canadian Wheat Board*, que a mediados de 2012 perdió sus derechos de monopolio regulador. Esta cooperativa está controlada por los agricultores, pero no es exactamente de su propiedad. En caso contrario, estaría clasificada en el número 16 de la lista. El procesamiento de soja es importante para *Ag Processing* (EEUU, 31) y para *Coamo* (BR, núm. 38, que también está activa en café y biodiésel).

Tabla 3. Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo

	Cooperativa	País	Sector	Vol. negocio	Var. anual facturación (%)	Beneficio neto	Var. beneficios (%)
1	Zen-noh	JAP	Sum./com.	55.453	4	173	0,3
2	CHS	EEUU	Sum./com.	32.396	27	1.066	3,3
3	Fonterra	NZE	Lácteo	13.042	8	411	3,2
4	Land O'Lakes	EEUU	Lácteo	10.680	8	182	1,7
5	BayWa	ALE	Sum./com.	10.531	10	118	1,1
6	FrieslandCampina	PPBB	Lácteo	10.324	7	274	2,7
7	Vion Food	PPBB	Cárnico	9.490	7	14	0,1
8	Dairy Farmers of America	EEUU	Lácteo	9.154	-9	-101	-1,1
9	Arla Foods	DIN	Lácteo	8.460	15	254	3,0
10	Growmark	EEUU	Sum./com.	8.025	35	199	2,5
11	Südzucker	ALE	Arables	7.879	13	735	9,3
12	Danish Crown	DIN	Cárnico	7.573	9	232	3,1
13	Agravis	ALE	Sum./com.	7.108	9	36	0,5
14	Federated Cooperatives	CAN	Polivante	6.775	16	605	8,9
15	DLG	DIN	Sum./com.	6.505	18	56	0,9
16	InVivo	FRA	Sum./com.	5.669	-7	5	0,1
17	NACF	COR	Polivante	5.047	19		
18	Tereos	FRA	Arables	5.037	14	283	5,6
19	Metsäliitto	FIN	Forestal	5.001	-6	106	2,1
20	Terrena	FRA	Polivante	4.478	3	13	0,3
21	DMK	ALE	Lácteo	4.439	-5	20	0,5
22	FloraHolland	PPBB	Hortícolas	4.398	3	8	0,2
23	Sodiaal	FRA	Lácteo	4.360	-1		
24	Lantmännen	SUE	Polivante	4.239	-0	48	1,1
25	Vivescia	FRA	Arables	3.983	14	19	0,5
26	La Coop Fédérée	CAN	Polivante	3.760	19	42	1,1
27	Agréal	FRA	Polivante	3.608	33	45	1,3
28	Axéreal	FRA	Sum./com.	3.397	1%	18	0,5
29	IFFCO	IND	Sum./com.	3.170	-16	104	3,3
30	Glanbia	IRL	Lácteo	3.038	11	149	4,9
31	Ag Processing	EEUU	Arables	3.012	16		
32	Agropur	CAN	Lácteo	2.824	9	30	1,1
33	California Dairies	EEUU	Lácteo	2.810	26		
34	Tine	NOR	Lácteo	2.677	7	91	3,4
35	Nortura	NOR	Cárnico	2.597	11	34	1,3
36	ForFarmers	PPBB	Sum./com.	2.564	-51	41	1,6
37	HKScan	FIN	Cárnico	2.547	2	16	0,6
38	Coamo	BRA	Arables	2.522	8	167	6,6
39	Westfleisch	ALE	Cárnico	2.475	12	5	0,2
40	Emmi	SUI	Lácteo	2.468	10	88	3,6
41	Agrifirm	PPBB	Sum./com.	2.459	8	22	0,9
42	Nordzucker	ALE	Arables	2.443	21	360	14,7
43	Danish Agro	DIN	Sum./com.	2.359	11	53	2,2
44	Triskalia	FRA	Polivante	2.300	5	11	0,5
45	RWZ Rhein Main, Köln	ALE	Sum./com.	2.210	12	5	0,2
46	Cooperl Arc Atlantique	FRA	Cárnico	2.080	7	6	0,3
47	Cecab	FRA	Polivante	2.044	-0		
48	Siclaé	FRA	Arables	2.038	15	-5	-0,2
49	Cosun	PPBB	Arables	2.034	15	140	6,9
50	Landgard	ALE	Hortícolas	2.033	0	-35	-1,7



Tabla 3 (cont.). Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo

	Cooperativa	País	Sector	Vol. negocio	Var. anual facturación (%)	Beneficio neto	Var. beneficios (%)
51	Irish Dairy Board	IRL	Lácteo	2.028	2	7	0,4
52	Groupe Even	FRA	Polivalente	1.990	3	18	0,9
53	Amul	IN	Lácteo	1.977	29		
54	Södra	SUE	Forestal	1.951	-4	-66	-3,4
55	Murray Goulburn	AUS	Lácteo	1.938	15	12	0,6
56	Valio	FIN	Lácteo	1.929	6	54	2,8
57	CBH	AUS	Arables	1.799	28	127	7,1
58	Limagrain	FRA	Arables	1.784	15	88	4,9
59	Cristal Union	FRA	Arables	1.758	44	196	11,1
60	Darigold / Northwest Dairy	EEUU	Lácteo	1.745	-6	15	0,9
61	Coopercentral Aurora	BRA	Cárnico	1.698	8	67	3,9
62	UFA	CAN	Sum./com.	1.614	1	-9	-0,6
63	Felleskjøpet Agri	NOR	Sum./com.	1.504	8	19	1,3
64	Southern States Cooperative	EEUU	Sum./com.	1.442	4		
65	Kopenhagen Fur	DIN	Otros	1.419	31	50	3,5
66	Coforta - The Greenery	PPBB	Hortícolas	1.397	-13	1	0,1
67	Maisadour	FRA	Polivalente	1.370	14	12	0,9
68	Queensland Sugar	AUS	Arables	1.351	9	1	0,0
69	Atria	FIN	Cárnico	1.344	3	10	0,7
70	South Dakota Wheat Growers	EEUU	Arables	1.330	42	13	1,0
71	Ocean Spray	EEUU	Hortícolas	1.325	19	270	20,4
72	Euralis	FRA	Polivalente	1.321	-0		
73	Silver Fern Farms	NZE	Cárnico	1.304	9	-21	-1,6
74	AMPI	EEUU	Lácteo	1.286	-17	7	0,5
75	Foremost Farms	EEUU	Lácteo	1.285	24		
76	Plains Cotton Co-op Association	EEUU	Arables	1.273	60	28	2,2
77	Hochwald	ALE	Lácteo	1.254	-0		
78	Prairie Farms Dairy	EEUU	Lácteo	1.241	9		
79	Maitres Laitiers du Cotentin	FRA	Lácteo	1.235	-5	13	1,1
80	Aveve	BEL	Sum./com.	1.220	21	25	2,1
81	Countrymark Cooperative HC	EEUU	Sum./com.	1.207	41		
82	C Vale	BRA	Polivalente	1.193	3	21	1,7
83	Advitam (Co-op Uneal)	FRA	Sum./com.	1.189	31	12	1,0
84	American Crystal Sugar	EEUU	Arables	1.180	42	31	2,6
85	Bayernland	ALE	Lácteo	1.146	0	0	0,0
86	Moelven	NOR	Forestal	1.100	6	-5	-0,4
87	ZG Raiffeisen, Karlsruhe	ALE	Sum./com.	1.099	21	6	0,5
88	RWZ Kurhessen-Thuringen, Kassel	ALE	Sum./com.	1.090	19	12	1,1
89	Conserve Italia	ITA	Hortícolas	1.033	2	-4	-0,4
90	Coren	ESP	Cárnico	1.005	11		
91	Fenaco	SUI	Polivalente	1.001	1	11	1,1
92	Kerry Co-operative Creameries	IRL	Lácteo	1.000	10	46	4,6
93	MFA Oil Company	EEUU	Sum./com.	985	27		
94	Maryland & Virginia Milk Producers	EEUU	Lácteo	981	-7	4	0,4
95	Dairylea Cooperative	EEUU	Lácteo	946	19		
96	Granarolo	ITA	Lácteo	927	8	12	1,2
97	Sancor	ARG	Lácteo	912	17		
98	Lactogal	PRT	Lácteo	909	38	16	1,8
99	Select Milk Producers	EEUU	Lácteo	892	24		
100	Milcobel	BEL	Lácteo	892	-1	4	0,5



# LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN LA UE EMPRESAS MODERNAS CON RETOS MODERNOS

*Jos Bijman*  
Universidad de Wageningen

## Resumen

Las cooperativas siempre han sido instituciones muy relevantes a la hora de reforzar la posición económica de los agricultores. Participan en negociaciones colectivas con los vendedores de insumos agrícolas o con los compradores de producción agrícola. En las últimas décadas los distribuidores (supermercados) se han convertido en compradores muy potentes, y los agricultores necesitan aglutinarse en organizaciones que equilibren su poder en el mercado. Además, las cooperativas contribuyen a la reducción de los costes de transacción en las relaciones comerciales entre los agricultores y sus clientes. Por otra parte, dado que el control y la garantía de calidad han adquirido una importancia creciente, debido a las cada vez más estrictas exigencias públicas y privadas, las cooperativas también coordinan el control de calidad en la cadena de suministro.

## Abstract

*Cooperatives have always been important institutions for strengthening the economic position of farmers. They are engaged in collective bargaining with sellers of farm inputs or buyers of farm outputs. In recent decades, retailers (supermarkets) have become very powerful buyers, and farmers need organisations that can countervail their market power. In addition, cooperatives contribute to the reduction of transaction costs in the sales relationship between farmers and their customers. As quality control and quality assurance has become increasingly important, due to more strict public and private requirements, cooperatives also function as coordinator for controlling quality in the supply chain.*

## 1. Introducción

Las cooperativas siempre han sido instituciones muy relevantes a la hora de reforzar la posición económica de los agricultores. Participan en negociaciones colectivas con los vendedores de insumos agrícolas o con los compradores de producción agrícola. En las últimas décadas los distribuidores (supermercados) se han convertido en compradores muy potentes, y los agricultores necesitan aglutinarse en organizaciones que equilibren su poder en el mercado. Además, las cooperativas contribuyen a la reducción de los costes de transacción en las relaciones comerciales entre los agricultores y sus clientes. Por otra parte, dado que el control y la garantía de calidad han adqui-

rido una importancia creciente, debido a las cada vez más estrictas exigencias públicas y privadas, las cooperativas también coordinan el control de calidad en la cadena de suministro.

Las cooperativas cuentan una larga trayectoria en la mayoría de los Estados miembros de la Unión Europea (UE), que en gran parte de los casos se remonta al siglo XIX, cuando muchos países europeos desarrollaron la legislación cooperativa. A lo largo de los años, esta legislación se ha ido adaptando a los desarrollos modernos, pero los principios básicos no han cambiado. Las cooperativas continúan siendo organizaciones de participación voluntaria, con estructuras de toma de decisiones democráticas e integradas en las comunidades locales o regionales. Sin embargo,

existen algunas diferencias notables entre los distintos países y sectores de Europa, en parte debido a las características de los productos y los mercados, y en parte debido a diferencias nacionales o regionales en la regulación de las cooperativas.

Este artículo proporciona una visión global de los procesos de modernización de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea a lo largo de las últimas décadas. La información que se incluye se basa en un extenso estudio sobre las cooperativas agrícolas realizado por la Comisión Europea entre 2011 y 2012 (Bijman *et al.*, 2012a). Este estudio, titulado *Apoyo a las cooperativas agrarias (Support for Farmers' Cooperatives, SFC)*, ha tenido como finalidad describir y analizar el desarrollo y la posición de las cooperativas agrícolas en todos los estados miembros de la UE<sup>1</sup>.

Las páginas siguientes se centran en las tendencias de los cambios estratégicos en las cooperativas agrarias de comercialización; entre ellas, el aumento de la orientación al mercado, una mayor coordinación vertical en las cadenas de suministro, las estrategias de crecimiento, las alianzas estratégicas y la internacionalización. A medida que las cooperativas crecen, se profesionalizan y se orientan de forma más clara al mercado, sus estructuras de dirección interna cambian, desafiando a veces el carácter democrático y de acción desde la base de la organización. Por tanto, este capítulo también debate la implicación de las decisiones estratégicas referentes a las estructuras de propiedad, la distribución interna del poder en la toma de decisiones, la interacción entre los miembros de la junta directiva y los directivos profesionales, el compromiso de los miembros y otros factores que influyen en la relación entre una cooperativa y sus miembros.

Habitualmente, las cooperativas se definen como organizaciones en el seno de las cuales

los miembros tienen *tres tipos de relación* con el conjunto de la organización (Dunn, 1988). Una *relación de transacción*, ya que utilizan los servicios de la cooperativa. Una *relación de control*, ya que deciden de forma conjunta las estrategias y políticas de la cooperativa. Y una *relación financiera*, ya que son propietarios de forma conjunta de la cooperativa y de todos sus activos. Los cambios en las estrategias y estructuras que se describen en este artículo se pueden analizar teniendo en cuenta este marco de triple relación.

El texto que nos ocupa se estructura de la siguiente manera. En la sección 2 se presentan cifras de las cuotas de mercado de las cooperativas en distintos países de la UE y en diferentes sectores. En la sección 3 se analiza la primera gran decisión estratégica, debida a una mayor orientación a los mercados de las cooperativas de comercialización, que han pasado de ser instituciones puramente orientadas a sus miembros a combinar la orientación a los miembros y a los clientes. A medida que las cooperativas se han ido integrando en una cadena de suministro compuesta por múltiples niveles y actores, su rol y sus funciones han ido cambiando, especialmente debido a la influencia de exigencias más estrictas acerca de la calidad de los productos y de la seguridad alimentaria impuestas por los distribuidores, la transformación, los consumidores y los gobiernos. En la sección 4 se analiza la intensificación de la actividad de las cooperativas en la gestión de las cadenas de suministro. Uno de los desarrollos más recientes entre las cooperativas es la internacionalización, especialmente la de los miembros. La sección 5 presenta cifras originales acerca de cuántas cooperativas, en la actualidad, cuentan con miembros de dos o más estados. En la sección 6 se debate el giro hacia una estructura de propiedad híbrida que varias cooperativas internacionales y de gran tamaño están experimentado, principalmente en respuesta a la necesidad de aumentar la base de capital social. Relacionado en parte con la estructura

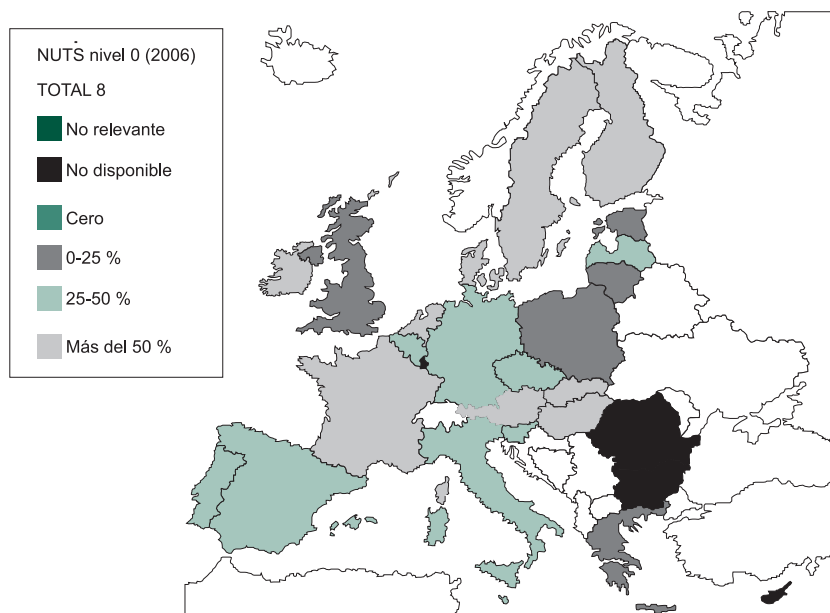
<sup>1</sup> Los 80 informes del proyecto SFC están disponibles en: <http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Research-Institutes/lei/show/Support-for-Farmers-Cooperatives.htm>.

de propiedad, pero también con la necesidad de fomentar las iniciativas empresariales en el marco de la cooperativa como empresa, muchas cooperativas aplican elementos innovadores de gobierno interno. Estas innovaciones organizativas, entre las cuales está la designación de un directivo profesional, implican importantes decisiones y se analizan en la sección 7. A medida que las cooperativas tienen la necesidad de reforzar su poder negociador y de ganar economías de escala y alcance, pueden seguir una expansión horizontal mediante la fusión con otras cooperativas. Pero también pueden colaborar con otras cooperativas en estructuras de segundo grado o bien estableciendo otros tipos de iniciativas conjuntas y de alianzas estratégicas (sección 8). La proliferación de nuevas organizaciones de productores, a menudo promovida por las políticas europeas, se analiza en la sección 9. Finalmente, la sección 10 incluye una serie de conclusiones acerca de la futura modernización de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea.

## 2. Cuotas de mercado de las cooperativas

Uno de los indicadores del rendimiento de las cooperativas a nivel global es la cuota de mercado que el conjunto de las cooperativas posee en un sector determinado, por países. La cuota de mercado de las cooperativas en la venta de productos agrícolas difiere notablemente de un país a otro y de un sector a otro. La Mapa 1 muestra la importancia relativa de las cooperativas en la mayoría de estados miembros, basándose en el *Índice de apoyo a las cooperativas agrarias (SFC Cooperative Index)*, que es la cuota de mercado estimada de todas las cooperativas a nivel de comercialización de los productos en la propia explotación, ponderada para ocho sectores (lácteo, azúcar, cereales, carne de cerdo, carne ovina, vino, aceituna y aceite de oliva, y frutas y hortalizas). Las cooperativas cuentan con una elevada cuota de mercado en los países escandinavos (Dinamarca, Finlandia,

Mapa 1. Cuota de productos agrícolas comercializados a través de cooperativas (2010).  
En porcentaje



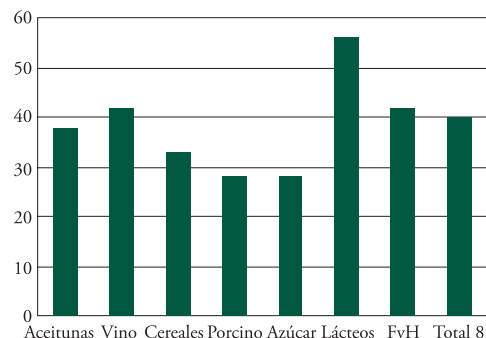
Fuente: SFC Project.

Suecia), Irlanda, Países Bajos, Francia y Austria (en todos ellos, tienen una cuota de mercado de más del 50 %). En España, Bélgica y Alemania, la cuota de mercado de las cooperativas está entre el 40 y 50 %. En otros países es muy inferior, mientras que para el Reino Unido, Rumanía, Bulgaria, Luxemburgo y Chipre, no se dispone de datos o son poco fiables.

La cuota de mercado media de todas las cooperativas agrícolas en la Unión Europea es del 40 %. El Gráfico 1 muestra la diferencia entre los distintos sectores. Las características de los distintos productos y procesos de producción explican, en parte, estas diferencias. Por ejemplo, en los sectores lácteo y de frutas y hortalizas, las cooperativas cuentan con amplias cuotas de mercado porque se trata de productos muy perecederos, lo que lleva a elevados costes de transacción en proporción a la comerciabilidad del producto. También en el caso del vino y el aceite de oliva, las cooperativas gozan de una cuota de mercado notable. En los sectores de producción cárnica, como la carne ovina o de cerdo que se muestran en el Gráfico 1, a menudo los animales se venden bajo contrato a comerciantes o a mataderos externos a las cooperativas. Sin embargo, en varios países nórdicos

las cooperativas tienen una larga tradición como mataderos y continúan disponiendo de una amplia cuota de mercado (especialmente en Dinamarca y Finlandia).

Gráfico 1. Cuota de mercado de las cooperativas por sector para el conjunto de la UE



Fuente: SFC Project.

Durante las dos últimas décadas, la cuota de mercado de las cooperativas ha aumentado en la mayoría de sectores y de países. Si bien no disponemos de datos longitudinales detallados, basándonos en tres publicaciones que miden cada una de ellas las cuotas de mercado de un año en concreto, podemos extraer la conclusión de que la cuota de las cooperativas ha aumentado

Tabla 1. Cuotas de mercado de las cooperativas en relación con la venta de tres grupos de productos hortícolas. En porcentaje

	Leche			Frutas y hortalizas			Cereales		
	1995	2003	2010	1995	2003	2010	1995	2003	2010
Austria	90	94	95	n. d.	35	50	60	60	70
Bélgica	50	50	66	70-90	85	83	n. d.	40	n. d.
Dinamarca	93	97	96	20-25	30	50	87	80	n. d.
Finlandia	94	97	97	n. d.	12	40	n. d.	n. d.	49
France	49	37	55	35-50	45	35	75	74	74
Alemania	20	68	65	60	30	40	n. d.	n. d.	50
Irlanda	100	97	99	n. d.	75	n. d.	69	n. d.	n. d.
Italia	38	n. d.	42	41	n. d.	50	15	n. d.	27
Holanda	82	85	90	70-96	85	95	n. d.	n. d.	55
España		40	40		15-45	50		35	35
Suecia	99	90	100	60	45	70	75	70	n. d.

Fuente: Van Dijk y Van Bakkum (1997; 2003); Juliá y Meliá Marti (2008; 2010); y Bijman *et al.* (2012a).

respecto a las cuotas de las empresas que no son cooperativas en la venta de productos agrícolas (Tabla 1). A pesar de que debemos ser prudentes a la hora de interpretar las cifras, ya que las tres publicaciones pueden haber utilizado enfoques ligeramente diferentes a la hora de medir las cuotas de mercado de las cooperativas, la imagen global resulta clara. Las cooperativas han ganado cuota de mercado, en concreto en los sectores lácteo y de frutas y hortalizas.

### 3. La orientación al mercado

Desde los años 90, las condiciones del mercado para los productos agrícolas han cambiado de forma drástica, no solo debido a los cambios en la legislación (por ejemplo, reestructuración de las políticas agrícolas europeas, normativas de seguridad alimentaria más estrictas), sino también a causa de los cambios en las preferencias de los consumidores y de los procesos de concentración entre los distribuidores de alimentos. Los consumidores exigen una mayor calidad, más variedad, disponibilidad todo el año y garantías de seguridad de los alimentos. Esto último ha adquirido una relevancia particular tras los importantes brotes de enfermedades con origen en animales como las epidemias de fiebre aftosa, de peste porcina o de gripe aviar. Para combatir la preocupación de los consumidores, los gobiernos han diseñado legislaciones alimentarias más estrictas, y el sector ha respondido introduciendo sistemas de garantía de seguridad como los sistemas HACCP y de seguimiento y ubicación (*tracking* y *tracing*).

Otra importante tendencia en el mercado de los productos alimentarios es la gran concentración producida entre los distribuidores. Las estructuras de mercado en forma de oligopolio han reforzado el poder negociador de los supermercados. Además, la introducción de la marca del distribuidor, de normativas de calidad alimentaria

privadas (por ejemplo, BRC, GlobalGAP), y de sistemas de compra mediante proveedores preferentes han afectado a la estructura de las cadenas de suministro agroalimentario. Los requisitos que se plantean a los proveedores son cada vez más exigentes, mientras que la competencia entre los proveedores ha aumentado porque los supermercados y sus organizaciones de compras solo quieren tratar con un número limitado de proveedores (preferentes). Dichos proveedores, entre los cuales se cuentan numerosas cooperativas, han respondido mediante fusiones, colaboraciones o absorciones, con el fin de reforzar su capacidad de negociación y de reducir los costes operativos.

En el pasado, las cooperativas producían principalmente productos a granel, a menudo para un mercado protegido por la legislación comercial nacional o europea. Con la liberalización de los mercados y la reducción de las subvenciones, las cooperativas deben hacer frente a una creciente competencia. Ello, junto con los cambios en las preferencias de los consumidores y en la estructura del mercado de la alimentación descritos anteriormente, ha obligado a las cooperativas a reforzar su orientación al mercado. Por tanto, otra de las principales respuestas de las cooperativas frente a los nuevos retos del mercado de la alimentación es el cambio de una orientación al productor a una orientación al mercado. De acuerdo con Narver y Slater (1990), definimos la orientación al mercado como *la combinación de la orientación a la competencia, la orientación al cliente y la coordinación interfuncional*. La orientación a la competencia significa recopilar información acerca de lo que hacen los competidores y utilizar dicha información en la toma de decisiones estratégicas. La orientación al cliente implica la obtención de información acerca de las exigencias y necesidades de los clientes y el uso de dicha información en toda la empresa. La coordinación interfuncional significa que diferentes departamentos de la empresa colaboran para crear valor para el cliente.

El tema de la coordinación interfuncional constituye un reto especialmente complejo en una cooperativa, ya que la función de producción y la de comercialización no se llevan a cabo en la misma empresa: la producción la realizan los miembros, mientras que la comercialización va a cargo de la sociedad cooperativa. Dado que una mayor orientación al mercado exige una más estrecha coordinación entre la producción y la comercialización, las cooperativas están migrando hacia un modelo de toma de decisiones más centralizado, como mínimo en lo que respecta a temas de innovación y de calidad (Beverland y Lindgreen, 2007).

La orientación al mercado también obliga a incorporar en la cooperativa mayor experiencia en comercialización, no solo mediante la creación de un departamento de marketing específico, sino también incorporando conocimientos de marketing en los niveles más elevados de toma de decisiones referentes al marketing de la sociedad cooperativa. A la hora de contratar a directivos profesionales, las cooperativas buscan cada vez más expertos en marketing.

La orientación al mercado implica también un comportamiento más estratégico por parte de las sociedades; es decir, definen sus opciones y actividades de modo que puedan competir con otras empresas. Una herramienta fundamental para mantener e incluso mejorar la competitividad es la innovación. La orientación al mercado puede llevar a un esfuerzo de innovación de los productos y procesos continuado, no solo para crear valor adicional para los clientes sino también para preservar y reforzar la reputación de la sociedad. Como la innovación es un factor arriesgado y de coste elevado, una mayor orientación al mercado también tiene implicaciones en relación con el tamaño de la sociedad y su capital social. En las cooperativas, son los miembros quienes proporcionan el capital social, y, por tanto, quie-

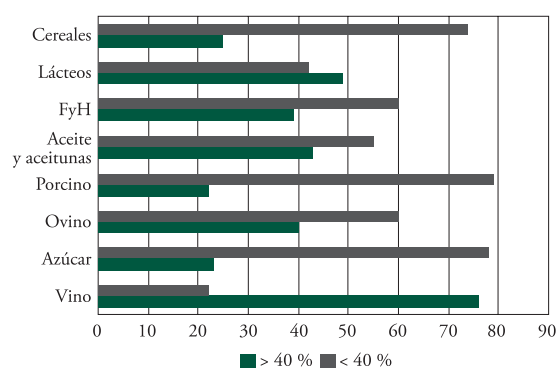
nes deben decidir si invierten más en sus propias explotaciones o en la sociedad conjunta. Puede que los agricultores no estén interesados o no puedan invertir capital adicional en la sociedad cooperativa, especialmente si este dinero se utiliza para inversiones arriesgadas. Por tanto, es muy probable que aquellas cooperativas que aplican una estrategia de innovación de los productos a menudo exploren nuevas fuentes de capital social.

Finalmente, la innovación puede no ser el único motivo que promueva el crecimiento de la sociedad. Otro motivo es el tamaño necesario para realizar inversiones eficientes en marketing, en concreto para el posicionamiento de las marcas de sus productos. Desarrollar y mantener marcas de cara a los consumidores requiere inversiones cuantiosas y a menudo irre recuperables. Es más, convertirse en un proveedor preferente de un gran distribuidor y proporcionar todos sus productos dentro de una categoría determinada (por ejemplo, todas las frutas y hortalizas, toda la leche) requiere poder realizar operaciones a gran escala.

Como parte de esta nueva orientación al mercado, las empresas han empezado a desarrollar el posicionamiento de las marcas de sus productos, a pesar de que pueden existir grandes diferencias entre los sectores. Por ejemplo, en los sectores lácteo y vinícola, y, en menor medida, en los de frutas y hortalizas y de aceite de oliva, existen numerosas cooperativas con productos de marca. En el ámbito del azúcar, los cereales y la carne, la proporción de cooperativas que comercializan productos de marca es mucho menor. El azúcar y los cereales todavía se consideran materias primas o *commodities*, y las cooperativas se centran, en primer lugar, en su producción y manejo, y, después, en vender los productos intermedios a los fabricantes de los productos de consumo finales. En la industria cárnica, incluso cuando los mataderos son propiedad de las cooperativas, los productos finales se venden principalmente bajo

la marca privada del supermercado. El Gráfico 2 muestra el porcentaje de cooperativas por sector con una proporción baja (< 40 %) o alta (> 40 %) de sus ingresos generada por la venta de productos de consumo de marca.

Gráfico 2. Porcentaje de cooperativas por sector con una proporción baja (< 40 %) o alta (> 40 %) de sus ingresos generada por productos de marca (2011)



Fuente: SFC Project.

#### 4. La coordinación de la cadena de suministro

El giro hacia una estrategia orientada al mercado implica un mayor énfasis en la mejora de la calidad y en la garantía de calidad. En respuesta a las regulaciones de seguridad de los alimentos, la demanda de los consumidores y la creciente competencia, las cooperativas invierten cada vez más en crear productos de alta calidad, así como en garantizar la calidad en sus entregas. Los supermercados, que actualmente constituyen la principal vía de acceso a los consumidores, aplican unos requisitos cada vez más estrictos en términos de calidad de los productos y de logística de suministro. Cualquier cooperativa que venda a supermercados debe amoldarse a estos elevados estándares. Además, en el contexto de la dura competencia entre los proveedores de los supermercados, una calidad uniforme es crucial, pero también lo es la capacidad para desarrollar nuevos productos. A menudo, los

supermercados utilizan productos alimentarios innovadores o embalajes innovadores como estrategia para atraer al máximo de clientes posible.

Esta tendencia hacia una mayor calidad y un mayor control de calidad tiene implicaciones a la hora de organizar las cadenas de suministro y en relación con el papel de las cooperativas dentro de estas cadenas. Las cooperativas tienen una sólida reputación por su enfoque estratégico para la reducción de costes y el manejo de grandes volúmenes. En otras palabras, la cantidad siempre ha sido más importante que la calidad. Esto no implica que vendan productos de baja calidad, sino que siempre se han centrado en mercados a los que podían vender grandes cantidades. Los nichos de mercado especializados normalmente eran terreno de las empresas privadas. Con la tendencia hacia una mayor calidad y garantía de calidad, las cooperativas han modificado su orientación estratégica. Siguen buscando mercados para los productos de todos los miembros, pero también desarrollan nuevos productos, en colaboración con clientes y/o miembros, y aplican requisitos de calidad cada vez más estrictos a sus miembros. Además de cumplir con estos requisitos, los miembros también deben proporcionar más información acerca de sus actividades agrarias, como parte del sistema de seguimiento y ubicación que las cooperativas aplican en la actualidad, en respuesta a las obligaciones legales o a las exigencias de los distribuidores.

La coordinación de la cadena de suministro no solo implica control y garantía de calidad. La logística ha sido siempre una función importante dentro de las cooperativas de comercialización, ya que tradicionalmente se encargan de almacenar, embalar y transportar la mayoría de productos de sus miembros. Forzado por el efecto combinado de una mayor competencia y un mayor control de la calidad, el aumento de la eficiencia logística constituye un elemento clave de la estrategia de una cooperativa moderna.



Otro elemento para la mejora de la coordinación de la cadena de suministro, en respuesta a los requisitos de calidad de los clientes, es la asistencia técnica que las cooperativas proporcionan a sus miembros. Mientras que en el pasado los miembros recibían servicios de extensión agraria de organismos públicos o de organizaciones de agricultores, cada vez más la cooperativa que vende el producto proporciona asesoría técnica acerca de cómo cosechar, extraer, almacenar y transportar el producto. De este modo, la cooperativa se beneficia de un mejor control sobre las primeras fases de la cadena de suministro. Al mismo tiempo, este tipo de servicios refuerza el compromiso de los miembros respecto a las cooperativas (Cechin *et al.*, 2013).

## 5. La internacionalización de las cooperativas

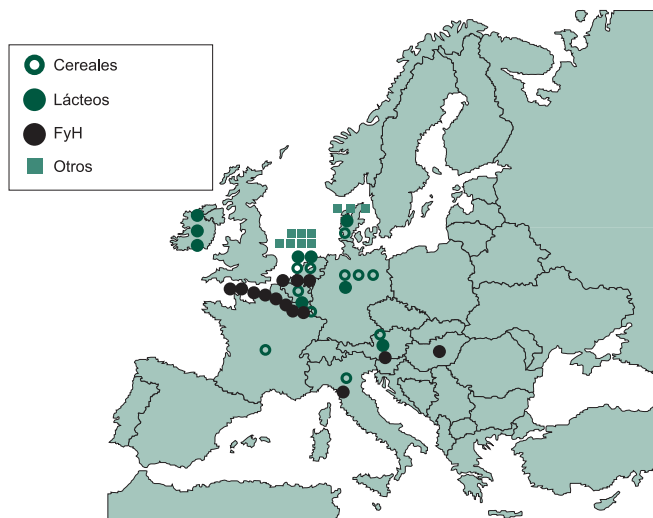
Desde los años 90, las cooperativas agrícolas han aumentado de forma continua la internacionalización de sus actividades de producción. En concreto, las cooperativas de países pequeños, como los Países Bajos, Bélgica, Dinamarca e Irlanda experimentan limitaciones para su crecimiento dentro de sus mercados nacionales. Hasta los años 90, la estrategia de internacionalización de estas cooperativas se limitaba a ventas en el extranjero. El siguiente paso, sin embargo, fue adquirir y establecer unidades de producción en el extranjero, o bien fusionarse con cooperativas extranjeras. Cuando una cooperativa adquiere una empresa de producción extranjera, debe decidir cómo gestionar a los agricultores-proveedores de dicha empresa. ¿Se convertirán en miembros de la cooperativa o continuarán siendo proveedores mediante contrato? La mayoría de cooperativas optan por dar continuidad a la relación contractual, ya que los miembros extranjeros implican un coste adicional, especialmente en relación con la comu-

nicación, por las diferencias de idioma. También las diferencias culturales y legales entre países pueden provocar ineficiencias en la toma de decisiones. Finalmente, invitar a los proveedores extranjeros a convertirse en miembros lleva a cierta disolución de la propiedad para los miembros titulares.

En 2011, había 46 cooperativas en la Unión Europea con miembros de dos o más países. Estas cooperativas, denominadas *transnacionales*, se daban principalmente en los sectores de producción láctea y de frutas y hortalizas del noroeste de Europa (Mapa 2). Además de estas 46 cooperativas transnacionales, existen como mínimo otras 45 cooperativas que compran productos de agricultores de otros países, los cuales no son miembros de la cooperativa. Parte de estas 46 cooperativas transnacionales son de venta por subasta en el sector de las frutas y hortalizas, en el cual disponer de proveedores numerosos y diversos se considera beneficioso para la subasta, ya que permite atraer a más compradores. Con el fin de animar a los agricultores a continuar vendiendo en una determinada subasta, se ofrece la posibilidad de ser miembros a proveedores extranjeros. A pesar de que este capítulo trata principalmente acerca de las cooperativas de comercialización, el total de estas 46 cooperativas transnacionales incluye otras 9 cooperativas, por ejemplo de suministro de alimentos a los ganaderos o de insumos para los horticultores.

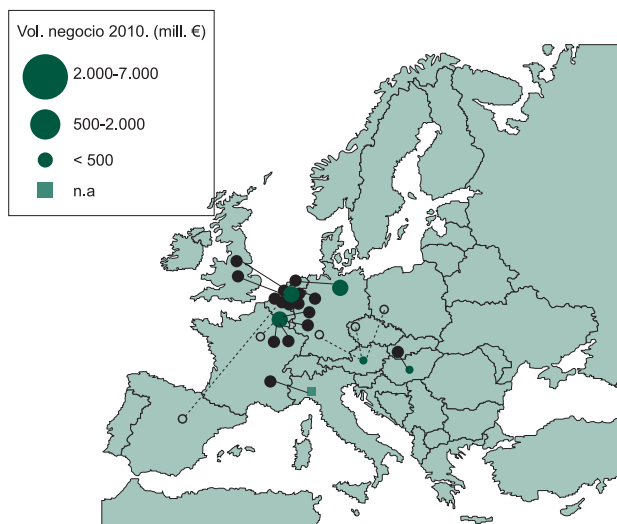
Existen cooperativas transnacionales en el sector de frutas y hortalizas en los Países Bajos, Bélgica, Alemania, Hungría, Italia y Austria (Mapa 3). En concreto, las cooperativas de los Países Bajos y Bélgica cuentan con numerosos miembros extranjeros. Las cinco cooperativas de frutas y hortalizas de mayor tamaño de Bélgica y las tres mayores de los Países Bajos son, todas ellas, cooperativas transnacionales. Existe incluso una gran integración entre los mercados de estos dos países. Ambos son países pequeños, con condiciones agroecológicas similares, cultura similar

Mapa 2. Cooperativas transnacionales en Europa, por sector y país de origen



Fuente: Bijman *et al.* (2012b).

Mapa 3. Entidades transnacionales en el sector de las frutas y hortalizas: países de origen y países huéspedes\*



\* La línea continua hace referencia a los países en los que hay proveedores miembros; la línea discontinua indica los países en los cuales hay agricultores proveedores que no son miembros de la cooperativa; el tamaño de los puntos representa los ingresos totales de la cooperativa transnacional en su país de origen.

Fuente: Bijman *et al.* (2012b).

y el mismo idioma (como mínimo en la parte de Bélgica que constituye Flandes); además, las distancias son relativamente pequeñas, lo cual permite que los productores holandeses vendan en Bélgica o que los productores belgas vendan en los Países Bajos. Los productores holandeses son miembros de las cooperativas de subastas belgas porque favorecen el método de determinación de precios de reloj de subasta pública, el cual ha desaparecido en los Países Bajos. Las cooperativas holandesas cuentan con miembros en otros países bien para poder vender frutas y hortalizas de producción local a los distribuidores extranjeros o para asegurarse de que disponen de suficiente suministro durante todo el año.

Algunas de las cooperativas transnacionales más recientes en el sector de las frutas y hortalizas son las asociaciones transnacionales de organizaciones de productores nacionales. Estas asociaciones transnacionales, como EFC (en el sector de la fruta fresca) o In-Co (que produce hortalizas para su procesado industrial), cuentan entre sus miembros con organizaciones de productores de Bélgica, los Países Bajos y Alemania. La legislación de la UE sobre organizaciones de productores respalda la creación de asociaciones de organizaciones de productores transnacionales (véase también la sección 9). La Comisión Europea estimula a las organizaciones de productores a formar unidades de colaboración mayores (asociaciones de organizaciones de productores), preferentemente internacionales, en un esfuerzo por reforzar el poder negociador de los productores de frutas y hortalizas.

## 6. Estructuras de propiedad híbridas

Otro efecto de las estrategias de crecimiento y de orientación al mercado es el cambio en la estructura de propiedad que han experimentado algunas cooperativas. Durante las dos últimas

décadas, numerosas cooperativas han experimentado con nuevos modelos de propiedad, con el fin de atraer capital social adicional, necesario para reforzar su orientación al mercado.

La estructura de propiedad básica de una cooperativa es bastante simple: los agricultores miembros son, en conjunto, propietarios de los activos de la sociedad cooperativa. Se definen como propietarios aquellos accionistas que han proporcionado la mayoría del capital social, ya sea mediante una contribución por anticipado en el momento de crear la cooperativa o en forma de remanente de ejercicios anteriores retenido. Sin embargo, el concepto de propiedad resulta mucho más complejo. Por ejemplo, en algunos países, todo el capital social se posee de forma colectiva, sin derechos individuales a partes de dicho capital. En otros países, las contribuciones de los miembros al capital social se reembolsan tras un determinado número de años o al finalizar su membresía.

Mientras que, en las cooperativas tradicionales, el capital social solamente proviene de los miembros, en las estructuras híbridas también los no miembros aportan capital, y, por tanto reclaman su parte en los beneficios de la cooperativa. Las estructuras híbridas implican que los inversores externos también tienen derechos sobre los ingresos (y a veces incluso en la toma de decisiones). Nilsson (1999) y Chaddad y Cook (2004) han desarrollado útiles tipologías de diferentes estructuras de propiedad. Estas tipologías se basan en si el capital social es propiedad colectiva o individual, y en si solo los miembros o también inversores externos tienen parte en él.

En el seno de Europa, algunos países experimentan con estructuras de propiedad híbridas para cooperativas agrícolas. Sin embargo, en siete estados miembro (Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Portugal, Rumanía y Eslovaquia) no se permite la participación de inversores externos en el capital

social de la cooperativa. En los demás países de la UE, las entidades externas a la cooperativa pueden proporcionar capital social, pero en la mayoría de países es poco probable que ocurra porque no tienen derecho a voto (es el caso de países como Finlandia, Grecia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovenia, Suecia y el Reino Unido). Sin embargo, existen diferentes modos de solventar esta ausencia de derecho a voto dentro de la cooperativa. La más común es el establecimiento de una sociedad *holding*, de la cual la cooperativa posee la mayor parte de las acciones y los inversores externos poseen partes minoritarias.

Bajo el contexto de estructuras de propiedad complejas, no siempre está claro si los productores (todavía) poseen la mayoría de la propiedad y del control, o si la empresa sigue siendo realmente una cooperativa. Algunos ejemplos son la cooperativa azucarera alemana Südzucker y la cooperativa cárnica finlandesa HKScan. Südzucker es el productor de azúcar más grande de Alemania y de la Unión Europea. A pesar de que Südzucker afirma ser una cooperativa, existe cierto debate en este sentido. Südzucker tiene la forma legal de una sociedad por acciones, y cotiza en bolsa en el mercado de valores alemán. La cooperativa de procesamiento de remolacha azucarera del sur de Alemania (SZVG) posee el 56 % de las acciones. Los miembros de la SZVG son varias asociaciones de productores de remolacha azucarera regionales y dos cooperativas federadas (BayWa y DZ Bank). Los productores de remolacha azucarera, en conjunto, poseen el 51 % de las acciones de Südzucker. Entre los demás inversores se incluyen accionistas austriacos, por vía de Zucker Invest GmbH, con un 10 %. El resto de acciones, un 34 %, están muy repartidas.

La cooperativa cárnica finlandesa HKScan es una empresa que cotiza en bolsa, y que cuenta con una serie de propietarios minoritarios sin vínculo con el sector cárnico o agrícola. Uno de

los accionistas principales es LSO Osuuskunta, una cooperativa de ganaderos. Casi la mitad de los miembros de LSO Osuuskunta son ganaderos de vacuno, la casi totalidad de la otra mitad son ganaderos de porcino y, por último, existe un pequeño grupo de avicultores. Otro accionista es la cooperativa de ganaderos de porcino sueca que provee a HKScan. Como esta cooperativa no posee activos propios, también puede considerarse una asociación de productores. También la unión de granjeros finlandeses MTK tiene una participación en HKScan. Incluso la empresa cárnica competidora danesa Danish Crown, posee una (pequeña) parte de las acciones de HKScan.

HKScan cuenta con dos tipos de acciones: aquellas que implican derechos sobre los ingresos y aquellas que implican derechos para la toma de decisiones. La cooperativa de productores finlandeses LSO Osuuskunta cuenta con aproximadamente el 35 % de los derechos sobre los ingresos (acciones A); sin embargo, dispone del 70 % de los derechos de voto (acciones K-II). Por tanto, uno de los elementos más importantes de este modelo híbrido es que, a pesar de que los ganaderos no poseen la mayoría de derechos sobre los ingresos, sí que conservan la mayoría de los derechos para la toma de decisiones. Este modelo se denomina el modelo finlandés de estructura de propiedad híbrida, en contraposición al modelo irlandés de estructura de propiedad, en el cual los derechos sobre los ingresos y sobre el control en la cooperativa, que cotiza en bolsa, son simétricos (Van Bekkum y Bijman, 2007).

A pesar de que este tipo de estructuras híbridas todavía son raras en Europa, se prevé que aumente su frecuencia, debido a la necesidad de atraer nuevo capital social para el crecimiento (internacional) y la innovación, y debido a las fusiones y absorciones entre las propias cooperativas.

## 7. Gobierno interno y directiva profesional

Las cooperativas están introduciendo nuevos atributos de gobierno interno o virando hacia un modelo de gobierno interno diferente como respuesta a los cambios en el entorno competitivo. Con el fin de desarrollar respuestas estratégicas y tácticas adecuadas a la liberalización del mercado, la globalización, las cambiantes preferencias de los consumidores, y la mayor competencia vertical y horizontal, las cooperativas se enfrentan a la necesidad de reforzar la autonomía de su directiva, reducir la influencia de los miembros en las decisiones operativas, hallar nuevas fuentes de capital social y profesionalizar los organismos de supervisión. En otras palabras, la reorientación estratégica hacia un enfoque más centrado en el cliente, la diversificación y la innovación a menudo conlleva cambios en la estructura y el proceso de toma de decisiones (Bijman, 2010).

El gobierno interno de las cooperativas gestiona la distribución de los derechos de toma de decisiones entre los distintos grupos de accionistas, como miembros, directivos, empleados y, a veces, inversores. Esto se aplica tanto a la estructura como al proceso de toma de decisiones. Dado que hemos definido las cooperativas como organizaciones controladas por los usuarios, la prioridad a la hora de tomar decisiones formales acerca de estrategias y políticas recae en estos usuarios, es decir, en los miembros. Sin embargo, en realidad, los miembros comparten algunos de sus derechos o los han delegado a otras partes. Existen distintos modelos de gobierno interno, y, recientemente, se han identificado algunas innovaciones en estos modelos entre las cooperativas agrícolas de Europa.

En una estructura de toma de decisiones democrática, cada miembro cuenta como mínimo con un voto. Sin embargo, en la mayoría de estados miembros de la Unión Europea, se permite a las cooperativas aplicar el sistema de voto

proporcional, ya sea en relación con la cantidad de producto que proporcionan o con su contribución al capital. Aún así, la mayoría de países que permiten el voto proporcional también estipulan un número máximo de votos por miembro. Sobre la muestra de 500 cooperativas agrícolas estudiada en el proyecto SFC, el 20 % utilizan el sistema de voto proporcional. De estas, aproximadamente la mitad aplican un límite máximo en el número de votos que un miembro puede concentrar. Cerca del 60 % de los casos con derecho de voto proporcional, la proporción se define mediante patronazgo (por ejemplo, volumen de comercio); en el 40 % restante, por cuota de acciones (Hanisch y Rommel, 2012; p. 22). El estudio SFC determinó también que las cooperativas de segundo grado tienen más probabilidades de aplicar un sistema de voto proporcional que las cooperativas primarias. Esta diferencia se explica por el hecho de que los miembros de las cooperativas de segundo grado muestran mayor diversidad respecto a su tamaño y actividad, y, por tanto, su contribución al capital social de la empresa es menos uniforme.

Un aspecto particular dentro del gobierno interno, especialmente en las grandes cooperativas, es la relación entre la junta directiva y los directivos profesionales. Tradicionalmente, es la junta directiva quien se encarga de la dirección de las cooperativas, en concreto el presidente y uno o dos directores ejecutivos. Sin embargo, a medida que las sociedades cooperativas crecen, especialmente cuando pasan a ser grandes empresas transformadoras, a menudo su dirección se delega a directivos profesionales. Estos son empleados designados por la sociedad cooperativa y, por tanto, tienen una relación más distante con sus miembros que la junta directiva (ya que, de hecho, son los miembros quienes componen la junta directiva). Siguiendo la clasificación de las tareas de gobierno diseñada por Fama y Jensen (1983), podemos decir que la junta directiva tiene control sobre las decisiones (es decir, ratifica y supervisa), mientras que los

directivos profesionales son responsables de la gestión de las decisiones (tanto de tomarlas como de implementarlas).

Un aspecto particular dentro del gobierno interno, especialmente en las grandes cooperativas, es la relación entre la junta directiva y los directivos profesionales. Tradicionalmente, es la junta directiva quien se encarga de la dirección de las cooperativas, en concreto el presidente y uno o dos directores ejecutivos. Sin embargo, a medida que las sociedades cooperativas crecen, especialmente cuando pasan a ser grandes empresas transformadoras, a menudo su dirección se delega a directivos profesionales. Estos son empleados designados por la sociedad cooperativa y, por tanto, tienen una relación más distante con sus miembros que la Junta directiva (ya que, de hecho, son los miembros quienes componen la junta directiva). Siguiendo la clasificación de las tareas de gobierno diseñada por Fama y Jensen (1983), podemos decir que la junta directiva tiene control sobre las decisiones (es decir, ratifica y supervisa), mientras que los directivos profesionales son responsables de la gestión de las decisiones (tanto de tomarlas como de implementarlas).

Las principales ventajas de contar con directivos profesionales son que la cooperativa puede contratar a verdaderos expertos en tecnología de procesado, marketing o comercio internacional (dependiendo de sus necesidades). Los miembros pueden ser muy buenos directores, pero no contar necesariamente con las capacidades y los conocimientos adecuados para ser un directivo superior de una gran empresa (internacional).

A pesar de que las ventajas de contar con directivos profesionales son claras, no por ello están exentas de riesgo. Delegar la gestión de las decisiones a profesionales introduce un factor de *relación de agencia* entre la junta directiva y los directivos. El problema, en este caso, es que el directivo puede guiarse por objetivos personales, lo cual la junta directiva no siempre detecta

fácilmente porque cuenta con una desventaja informativa. La solución clave a este problema es contar con una junta directiva sólida, capaz de controlar a los directivos, basándose en sus propias capacidades o bien contratando a expertos externos (Bijman *et al.*, 2013).

Existe una diferencia entre los países de la Unión Europea a la hora de poner a directivos profesionales a cargo de la sociedad cooperativa, y esta diferencia se debe a la situación legal en los distintos países. Hemos observado que en casi el 40 % de las cooperativas incluidas en la muestra para el estudio SFC, la dirección operativa de la sociedad cooperativa sigue siendo responsabilidad de la junta directiva (Hanisch y Rommel 2012:22). En los países del Norte de Europa, las cooperativas muestran mayor tendencia a contratar directivos profesionales a medida que crecen. En los países del Sur de Europa, sin embargo, el presidente de la junta directiva suele ser el director ejecutivo. Por tanto, cooperativas de tamaño similar tienen más tendencia a contar con una estructura directiva monista en el Sur de Europa y dualista en el Norte. Dualista significa que cuenta con órganos independientes para la gestión y para la supervisión de las decisiones (directivos profesionales versus junta directiva), mientras que monista significa que el principal órgano de dirección cuenta tanto con directores ejecutivos como no ejecutivos (en otras palabras, en presidente de la junta directiva es también el director ejecutivo de la sociedad cooperativa).

Dependiendo del tipo de estructura directiva (monista *versus* dualista), existe o no un organismo supervisor. En una estructura monista, donde la junta cuenta con miembros ejecutivos y no ejecutivos, aparentemente un organismo de supervisión independiente resulta menos necesario. La diferencia entre los países del Norte de Europa y los del Sur puede tener un trasfondo cultural (por ejemplo, debido a las tradicionales grandes diferencias entre los agricultores en el

Sur), pero también tiene que ver con la legislación que rige las cooperativas. Mientras que dicha legislación, en la mayoría de países del Norte de Europa, exige la presencia de un sólido organismo de supervisión estrechamente vinculado a la junta directiva, en la mayoría de países mediterráneos dicho organismo de supervisión no existe o tiene solo una autoridad limitada (por ejemplo, solo supervisa la contabilidad y las finanzas). Esta ausencia de un organismo supervisor sólido permite que el presidente de la junta directiva desarrolle una posición de poder notable. En estas situaciones, es menos probable que el presidente delegue autoridad de decisión a un directivo profesional. Además, con una estructura directiva monista, es menos probable que una cooperativa invite a expertos externos a asumir un cargo en la junta, mientras que dicha experiencia externa puede ser necesaria a medida que la cooperativa crece en tamaño, alcance geográfico y diversidad de las actividades.

## 8. Fusiones y colaboración entre cooperativas

Una característica casi universal del ámbito de las cooperativas es la continua búsqueda de la mejora de la eficiencia. Dado que las cooperativas son organizaciones sin ánimo de lucro que proporcionan servicios a sus miembros, no dejan pasar la ocasión de beneficiarse de cualquier reducción de los costes a su alcance. Debido a los avances técnicos, la escala de operación de eficiencia óptima a menudo está por encima de las posibilidades de una cooperativa individual. En este caso, una estrecha colaboración puede constituir una opción, pero desde el punto de vista de la eficiencia organizativa, puede resultar mejor la fusión con cooperativas vecinas. Por tanto, *la historia de las cooperativas agrícolas es una historia de fusiones entre cooperativas*.

Cuando estas fusiones no son posibles, a menudo por motivos políticos o sociales, la colaboración constituye una alternativa. Uno de los principios de cooperación, tal como los promueve la Alianza Internacional de Cooperativas (AIC) es la *cooperación entre cooperativas*. Este principio enuncia que «las cooperativas proporcionan un mejor servicio a sus miembros y refuerzan el movimiento cooperativo colaborando mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales». En el contexto global de Europa, las cooperativas agrícolas colaboran, a diferentes niveles. A veces, esta colaboración es informal, normalmente a nivel local, pero una gran parte de ella se produce en el ámbito de las estructuras formales y a diferentes niveles, como por ejemplo entre cooperativas de segundo grado, asociaciones de organizaciones de productores, y cooperativas federadas.

La colaboración entre cooperativas de segundo grado constituye la aplicación del principio de subsidiariedad, ya que combina las ventajas del compromiso y el conocimiento local que se da a nivel de la cooperativa primaria, con las ventajas de la economía de escala existentes en el segundo nivel. Las estructuras multinivel tienen sentido desde un punto de vista económico y organizativo. Sin embargo, con el tiempo, es probable que desaparezcan numerosas cooperativas federadas. La experiencia en varios países europeos demuestra que, a medida que las cooperativas primarias aumentan de tamaño, pueden dejar de necesitar de la cooperativa de segundo grado. Como consecuencia, los dos niveles se integran, bien porque una cooperativa primaria asume la mayoría de actividades y activos de la cooperativa de segundo grado, o bien porque la cooperativa de segundo grado se fusiona con la primaria. Otro motivo para que las cooperativas primarias y secundarias se integren es la necesidad de reforzar la relación entre productores y clientes. Desde la perspectiva del marketing, a los productores les gusta tener

relación directa con los clientes, lo cual resulta más difícil en un sistema multinivel, ya que cada nivel constituye un filtro para la información. En concreto, cuando las cooperativas desarrollan marcas de consumo, es más probable que se dé la integración entre cooperativas primarias y de segundo grado.

También los desarrollos políticos internos pueden llevar al fin de una cooperativa confederada. Basándose en las experiencias con estructuras federadas en Dinamarca, Soegaard (1994) describe tres opciones para pasar de una organización federada a una organización unitaria: 1) la organización central adquiere (o se fusiona con) las organizaciones miembro; 2) la organización miembro de mayor tamaño asume el rol de organización central; y 3) varias organizaciones miembro de gran tamaño asumen parte de las actividades/activos de la organización central, dando como resultado varias organizaciones unitarias. Este cambio estructural no consiste únicamente en crecer para explotar las economías de escala, sino también en modificar la distribución del poder dentro de la organización. Soegaard sugiere que existe una fuerte tendencia a que el equilibrio de poderes en organizaciones federadas se incline a favor del miembro inicialmente más fuerte de la organización. El miembro más fuerte, a su vez, utilizará su poder para forzar una reestructuración hacia una organización unitaria.

Mientras que, en el pasado, las cooperativas colaboraban principalmente con otras cooperativas, estableciendo estructuras federadas, en los mercados agroalimentarios actuales, con su fuerte competencia internacional, las cooperativas se asemejan cada vez más a una empresa. Esto significa que también se explotan otras formas de colaboración organizativa, como las *joint ventures* o alianzas estratégicas. También ha aumentado la colaboración de las cooperativas con empresas externas, así como su adquisición de participaciones en empresas no cooperativas.

## 9. Asociaciones de negociación y organización de productores

Además de las cooperativas que han invertido en el almacenamiento, el procesado o el embalaje del producto, también existe un grupo de organizaciones que se limitan a negociar en nombre de sus miembros con empresas compradoras. La denominación económica de estas organizaciones es asociación de negociación. Una asociación de negociación puede tener la forma jurídica de una cooperativa, pero en algunos países se ha registrado bajo otra figura jurídica. Mientras que la cooperativa es un tipo de sociedad, sujeta a leyes de organización empresarial y a normativas tributarias especiales, una asociación de negociación puede clasificarse en la categoría de la ley de asociaciones (Hansmann, 1996). Los agricultores crean asociaciones de negociación para negociar de forma colectiva un buen precio para sus productos, así como condiciones de entrega favorables. Las partes implicadas en este proceso de negociación suelen ser empresas de procesado, pero también pueden ser comerciantes, mayoristas o distribuidores.

La documentación existente sobre asociaciones de negociación identifica dos tipos (Iliopoulos, 2009). El primero establece precios mínimos y términos de venta que posteriormente deben incorporarse a los contratos que los miembros firman con los clientes a título individual. El segundo tipo, además de establecer precios y otras condiciones de venta, también actúa como agente comercial exclusivo para sus miembros.

El objetivo principal de una asociación de negociación es obtener mejores precios y condiciones de entrega en situaciones de mercado que se caracterizan por un poder de mercado asimétrico. Sin embargo, las asociaciones de negociación pueden encargarse de otras funciones orientadas a fomentar las transacciones fluidas entre los agricultores y sus clientes. En primer lugar, se aseguran de que tanto los productores como los procesa-



dores cumplan las condiciones del contrato. En segundo lugar, ayudan a ambas partes a reducir la incertidumbre sobre las condiciones de oferta y demanda (una función típica de un intermediario del mercado). En tercer lugar, ayudan a resolver problemas de control y evaluación de la calidad, especialmente en los casos en que la clasificación de la calidad es un proceso difícil y caro. Además de su función de negociación, estas asociaciones también facilitan la coordinación eficiente de las transacciones entre los agricultores y los procesadores organizando la prestación de servicios a los agricultores, tales como asistencia técnica, suministro de insumos, intercambio de información, ordenación de la cosecha y gestión del transporte.

En Europa, la mayoría de asociaciones de negociación se encuentran en el sector de frutas y hortalizas para la industria de transformación, y en el sector lácteo. En Alemania, las asociaciones de negociación también se encargan de vender, de parte de los miembros, ganado bovino y porcino a los mataderos. En el sector lácteo, las asociaciones de negociación existen desde hace mucho tiempo. En particular, los agricultores del sector lácteo que venden sus productos a una empresa procesadora propiedad de inversores a menudo crean una asociación para negociar de forma conjunta con la empresa procesadora. En algunos casos, los productores de un tipo de leche específica, como por ejemplo la leche orgánica, crean una asociación independientemente de si venden a una empresa propiedad de inversores o a una cooperativa. Cuando los productores también son miembros de la cooperativa de procesado, la asociación asume principalmente una función técnica y de coordinación. Proporciona asistencia técnica a sus miembros e intercambia información entre los productores específicos y la cooperativa.

En 2007, se produjo un aumento en el número de asociaciones de negociación del sector lácteo, cuando el precio de la leche se incrementó

súbitamente y las cooperativas no adaptaron de forma inmediata los precios de mercado más altos a precios de producción más elevados. En los Países Bajos, algunos agricultores lácteos abandonaron sus cooperativas e iniciaron una nueva asociación de negociación a fin de beneficiarse de la creciente demanda de leche cruda. Los clientes de estas asociaciones de negociación fueron empresas procesadoras propiedad de inversores, empresas comerciantes e incluso cooperativas que necesitaban más leche para funcionar a una capacidad de producción óptima.

Un caso interesante de nueva asociación de negociación en el sector lácteo en los Países Bajos es DeltaMilk. Se creó en 2003 para la compra colectiva de insumos agrícolas. Posteriormente, cuando los precios de la leche aumentaron de repente en 2007, también empezó a operar como asociación de negociación en el mercado de productos, vendiendo de forma conjunta la leche de más de 100 miembros. En 2009, DeltaMilk pasó a ser una cooperativa de procesamiento de productos lácteos, ya que adquirió una fábrica de queso de la cooperativa fusionada FrieslandCampina, que tuvo que vender esta fábrica para poder obtener la aprobación de la UE para su fusión.

En Alemania, los miembros de una cooperativa crearon nuevas asociaciones de negociación del sector lácteo para negociar precios con las cooperativas lácteas. Esto ha producido una situación incómoda: un agricultor lácteo puede ser miembro de una gran cooperativa y de una pequeña asociación de negociación, y entonces la asociación negocia con la cooperativa. Esta paradoja es el resultado de la percepción de los agricultores lácteos de que están perdiendo el control de su cooperativa, sobre todo si la cooperativa no para de crecer. Al mismo tiempo, los productos lácteos se venden principalmente en los supermercados, que solo tratan con un número de proveedores reducido y poseen un poder de

mercado importante. En otras palabras, las cooperativas necesitan ser grandes para poder ejercer un poder de negociación firme sobre el comercio minorista alimentario.

En el sector de frutas y hortalizas, es posible que las grandes cooperativas también se enfrenten al aumento de asociaciones de negociación entre sus miembros. Sin embargo, el gran tamaño de la cooperativa no es necesariamente el motivo principal por el que los productores crean nuevos grupos de producción, sino que más bien responde a su estrategia de diferenciación y a la heterogeneidad de intereses de sus miembros. La adopción de una estrategia de marketing orientada al cliente por parte de la cooperativa puede conducir a la creación de nuevas asociaciones de negociación, ya que los miembros pueden percibir la mayor orientación al cliente como una pérdida de orientación hacia los miembros.

Un desarrollo relativamente nuevo es el aumento de las organizaciones de productores. Estas agrupaciones son con frecuencia cooperativas, pero también pueden ser asociaciones o incluso tener otras formas jurídicas. Mientras que la discusión sobre las cooperativas y su análisis parten de la distinción jurídica entre las cooperativas y otras organizaciones, el nuevo debate en torno a las organizaciones de productores parte de la función principal de la organización. De acuerdo con la legislación europea, dentro de los sectores lácteos y de frutas y hortalizas, y pronto también en otros sectores, las organizaciones de productores tienen la finalidad de ofrecer a los agricultores una mejor posición de negociación frente a los mayoristas, procesadores y minoristas.

Las recientes reformas políticas en el ámbito de la UE han puesto más énfasis en la integración horizontal en organizaciones de productores más grandes, como las asociaciones de organizaciones de productores. Como las asociaciones de organizaciones de productores son de mayor tamaño que

las organizaciones de productores, también tienen una posición de negociación más fuerte frente al concentrado comercio minorista alimentario. La OCM para las frutas y hortalizas también ha facilitado la colaboración de las organizaciones de productores nacionales con las asociaciones de organizaciones de productores internacionales. La mejora del intercambio de información dentro de una organización colaborativa internacional proporciona a las organizaciones de productores participantes un mejor poder de negociación y les permite aumentar la eficiencia de sus actividades logísticas y de I+D.

Un ejemplo de colaboración internacional de las organizaciones de productores en una asociación de organizaciones de productores internacional es la *European Fruit Co-operation* (EFC), una colaboración entre tres cooperativas de frutas de Bélgica, Alemania y Países Bajos. La EFC ha demostrado que el desarrollo y la comercialización conjunta de nuevas variedades de manzana pueden proporcionar un mejor poder de negociación y, en consecuencia, precios más altos para los productores. Las organizaciones de productores miembros sintieron la necesidad de establecer una colaboración internacional porque sus clientes minoristas operaban a escala internacional. Otra ventaja de la colaboración en la EFC es la posibilidad de compartir el coste del desarrollo y la comercialización de nuevas variedades. El control total sobre la producción (a lo largo del año) de nuevas variedades de fruta requiere una escala de operación que supera la de las cooperativas miembros de la EFC (Bijman y Saris, 2012).

Aunque es recomendable desde la perspectiva del poder de negociación, el proceso hacia la creación de organizaciones más amplias a menudo es difícil, ya que las cooperativas individuales tienen que renunciar a parte de su autonomía. Al mismo tiempo, las autoridades nacionales en

materia de competencia cada vez investigan con más rigidez las formas tradicionales de colaboración entre cooperativas. En algunos casos, dichas autoridades consideran la colaboración entre cooperativas independientes como comportamiento colusorio potencial.

En el marco de los acuerdos de junio de 2013 para renovar la política agrícola común de la UE, la normativa sobre organizaciones de productores se ampliará a todos los sectores de la agricultura europea. De este modo, además de los agricultores de los sectores de frutas y hortalizas y lácteo, los agricultores de otros sectores también tendrán la oportunidad de reforzar su poder de negociación creando organizaciones de productores que negociarán los contratos de parte de sus miembros. Tal y como ya hemos comentado, es posible que estas nuevas organizaciones de productores no tengan forma jurídica de cooperativa.

## 10. Conclusiones

Las cooperativas agroalimentarias juegan un papel de gran relevancia a la hora de ayudar a los agricultores a obtener una mayor cuota del valor añadido en la cadena de suministro de alimentos en todos los estados miembros de la Unión Europea. La función clave de todas las cooperativas de marketing es mejorar el poder negociador de sus miembros y permitirles beneficiarse de las economías de escala. Además, las cooperativas reducen los riesgos del mercado, reduciendo los costes de transacción, proporcionando acceso a los recursos y reforzando su posición competitiva mediante la innovación de la producción, así como garantizando la calidad y seguridad de los alimentos. Un gran número de cooperativas ha ampliado sus actividades en niveles posteriores de la cadena de alimentación, reforzando así su orientación a los clientes y consumidores mediante la mejora de los esfuerzos en comercialización (incluida la

creación de marcas), la innovación de productos y la personalización.

Sin embargo, el poder compensatorio de las cooperativas respecto a sus clientes minoristas es limitado. La necesidad de reforzar todavía más el poder negociador llevará, con toda probabilidad, a más fusiones (internacionales) entre las cooperativas, fusiones promovidas también por la búsqueda de economías de alcance en I+D y desarrollo de marcas. Dado que este proceso de crecimiento internacional a menudo va acompañado de cambios en el gobierno interno, como el hecho de delegar la toma de decisiones a directivos profesionales o de compartir los derechos de decisión con inversores externos, puede llevar a una pérdida de control por parte de los miembros sobre la sociedad cooperativa.

Al convertirse en empresas modernas, las cooperativas agrícolas también se enfrentan a desafíos modernos, en relación con el crecimiento y la internacionalización, con los cambios en la estructura de propiedad, con la necesidad de dar con la estructura de gobierno interno adecuada, con las reglas de competencia y con el mantenimiento del compromiso de los miembros.

Las cooperativas aplican varias estrategias de crecimiento. A pesar de que aún se cuentan en una cifra reducida, cada vez existen más cooperativas internacionalizadas, que admiten miembros extranjeros o, como mínimo, cuentan con proveedores extranjeros. Otras estrategias de crecimiento que siguen las cooperativas son las fusiones y *joint ventures*. Paralelamente al sistema de colaboración tradicional en forma de estructuras federadas, cada vez más las cooperativas implementan nuevas formas de colaboración, como *joint ventures* o alianzas estratégicas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Las grandes empresas, ya sean cooperativas o no, son objeto de una supervisión cada vez más estricta por parte de las autoridades competentes en la Unión Europea y a nivel nacional. Dado

que esta situación es relativamente nueva tanto para las cooperativas como para los organismos legislativos, las cooperativas y las organizaciones de productores perciben una cierta incertidumbre jurídica respecto a la legislación en materia de competencia. Observan cierta falta de coherencia entre las políticas agrícolas que promueven la aglutinación bajo la Organización Común de Mercados (OCM), y las políticas de competencia que parecen prohibir la puesta en común de información y otras formas de colaboración.

Reforzar la orientación al mercado a menudo implica realizar inversiones adicionales en desarrollo de productos y marketing. El capital social adicional necesario para estas inversiones (y para el crecimiento internacional) puede no proceder de los miembros sino de inversores externos. Esta evolución da paso a estructuras de propiedad híbridas. Esta *hibridación* hace referencia tanto a las estructuras organizativas adoptadas, similares a las de las sociedades propiedad de inversores, como al desarrollo de estructuras de propiedad de no usuarios. Las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas todavía siguen siendo propiedad, en su mayoría, de agricultores, pero no necesariamente de agricultores como usuarios de los servicios de la cooperativa, sino de miembros de organizaciones de agricultores. En estos casos, una o más organizaciones de agricultores se cuentan entre los propietarios de la cooperativa. Además, las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas pueden tener derechos de propiedad asignados a inversores externos al sector agrícola.

A pesar de que existen numerosas diferencias en la Unión Europea, en términos de legislación y de integración sociocultural de las cooperativas se pueden identificar numerosas similitudes en la evolución de las cooperativas agrícolas hacia empresas agroalimentarias modernas. En la búsqueda de un modelo óptimo para sus miembros, las cooperativas pueden aprender de las experiencias en otros países y en otros sectores.

## Referencias bibliográficas

- BEVERLAND, M. B. y LINDGREEN, A. (2007): «Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study»; *Industrial Marketing Management* 36(4); pp. 430-442.
- BIJMAN, J. (2010): «Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination?»; en LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; HARNESS, D. y CUSTANCE, P., eds.: *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. Gower Publishing, UK, pp. 119-136.
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K. J.; GIJSELINCKX, C.; HAGEDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G. W. J.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN, P. y VAN DER SANGEN, G. (2012a): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Final Report*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J.; PYYKKÖNEN, P.; y OLLILA, P. (2012b): «Support for Farmers' Cooperatives», *EU synthesis and comparative analysis report Transnational Cooperatives*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J. y SARIS, A. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Case Study Report European Fruit Co-operation (EFC)*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2013): «Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives»; *Managerial and Decision Economics* (34); pp. 204-217.
- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D. y OMTA, O. (2013): «Quality in Cooperatives versus Investor-owned Firms: Evidence from Broiler Production in Paraná, Brazil»; *Managerial and Decision Economics* (34); pp. 230-243.

- CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2004): «Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology»; *Review of Agricultural Economics* (26); pp. 348-360.
- DUNN, J. R. (1988): «Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices»; *Journal of Agricultural Corporation* (3); pp. 83-93.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983): «Separation of ownership and control»; *Journal of Law and Economics* (26); pp. 301-326.
- HANISCH, M. y ROMMEL, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *EU synthesis and comparative analysis report Internal Governance*. Wageningen: Wageningen UR.
- HANISCH, M.; MÜLLER, M. y ROMMEL, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Sector Report Dairy*. Wageningen: Wageningen UR.
- HANSMANN, H. (1996): *The Ownership of Enterprise*, Harvard, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ILIOPOULOS, C. (2009): «The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives»; in REZITIS, A. N., ed.: *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*; pp. 77-94. Bentham Science Publishers, New York.
- JULIÁ-IGUAL, J. F. y MELIÁ, E. (2008): «Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25»; CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (62), Special Issue; pp. 147-172. <http://www.redalyc.org/pdf/174/17412442006.pdf>
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): «The effect of a market orientation on business profitability»; *Journal of Marketing* 20(4); pp. 20-35.
- NILSSON, J. (1999): «Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments»; *Finnish Journal of Business Economics* (4); pp. 449-470.
- SOEGAARD, V. (1994): «Power-dependence relations in federative organizations»; *Annals in Public and Cooperative Economy* (65); pp. 103-125.
- VAN BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2007): «Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives»; en RAJAGOPALAN, S., ed.: *Cooperatives in 21st Century. The Road Ahead*; pp. 34-56. Hyderabad, India: Ifcai University Press.



# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS NECESIDAD Y PROBLEMÁTICA

Haydee Calderón García<sup>a</sup>, Teresa Fayos Gardó<sup>a</sup> y Joan Mir Piqueras<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universitat de València y <sup>b</sup>Anecoop S. Coop.

## Resumen

El sector agroalimentario es de los pocos que están resistiéndose a la crisis sin ver frenado su crecimiento. Las cooperativas son el pilar del desarrollo de la producción y comercialización de productos agroalimentarios en España y en Europa. Si queremos que continúen actuando como motor del sector en nuestro país, estas deben desarrollarse hacia los mercados internacionales. Pero las cooperativas se enfrentan a carencias y problemas del entorno, internos y estratégicos que les restan competitividad y dificultan su expansión internacional. Diagnosticar estos problemas y apuntar líneas de actuación para superarlos, es el primer paso para el desarrollo internacional

## Abstract

*The food industry sector is among the few that are resisting the crisis without growth stalling. Cooperatives are a mainstay in the development of the production and marketing of food products both in Spain and Europe. In order to continue acting as an engine of industry in their country of origin, they should expand into international markets. But cooperatives are facing shortages, and problems of environmental, internal and strategic nature have decreased competitiveness thus hindering their international expansion. Diagnosing these problems and indicating the lines of action aiming to overcome them is the first step to international development.*

## 1. Introducción

Las cooperativas agroalimentarias europeas no solo demuestran su resistencia ante la crisis económica, sino que siguen creciendo con dinamismo (Cooperativas Agro-alimentarias, 2012<sup>1</sup>). Las 100 primeras cooperativas agrícolas europeas, con una facturación total de 195.000 millones de euros, crecieron en 2010/2011 un 14 %. Además de por su valor cuantitativo, las cooperativas también desempeñan un papel destacado en el juego comercial, ya que dado el lugar que ocupan como elemento de conexión entre la producción y el mercado, se encuentran en una posición especialmente adecuada para garantizar las exigencias de calidad

y seguridad alimentaria; exigencias que hoy por hoy resultan imprescindibles para la viabilidad de un sector tan importante como el agroalimentario.

Además, podemos encontrar como otras funciones clave de las cooperativas de comercialización la mejora del poder de negociación de sus socios, la apertura de los socios a las economías de escala, la reducción de los riesgos de mercado y los costes de transacción, el proporcionar acceso a recursos, y el refuerzo de su posición competitiva mediante la innovación de productos y la garantía de la calidad y seguridad de los alimentos. Adicionalmente, un gran número de cooperativas de comercialización ha ampliado sus actividades a etapas posteriores de la cadena alimentaria, reforzando así su orientación al cliente y al consumidor,

<sup>1</sup> <http://www.revistafrisona.com/tabid/78/id/1470/>.

gracias a mayores esfuerzos en términos de comercialización (incluyendo las marcas), innovación de productos y adaptación (Trenzado, 2013).

No obstante, el sector agroalimentario sigue siendo un sector complejo, sometido a fuerzas externas difíciles de controlar (regulaciones, fluctuaciones de precios, dependencia de la climatología...) y altamente competitivo. Y aunque las cooperativas son una vía de solución para muchas de las dificultades del sector, estas cooperativas deben evolucionar hacia la apertura internacional si quieren crecer e incluso sobrevivir. Tal como afirman Juliá *et al.* (2012), la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias viene motivada por la necesidad de reducir costes, encontrar nuevos mercados a los que abrirse dada la madurez de los mercados occidentales, mantener y asegurar el tamaño de su mercado, fortalecer su poder en el mercado, diversificar riesgos distribuyendo sus actividades a través de distintas áreas, superar barreras comerciales en algunos países o incluso mejorar el acceso al capital.

Por lo tanto, es necesario seguir reflexionando sobre el desarrollo internacional de las cooperativas agroalimentarias y completar los recientes análisis elaborados por Juliá *et al.* (2012), Baamonde (2009), o el estudio sobre cooperativas elaborado por la Comisión Europea (2013). Es en el marco de esta reflexión en el que se encuadra este artículo, que después de realizar una breve revisión de la situación exportadora del sector agroalimentario español, presenta una descripción del perfil exportador y grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, para pasar a continuación a centrarse en el objetivo de analizar cual es la problemática de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas y realizar una propuesta de líneas de actuación para la mejora de la internacionalización del sector.

## 2. Situación de la internacionalización de las cooperativas

### 2.1. La internacionalización del sector agroalimentario español en cifras

Con el objetivo de enmarcar la importancia y la necesidad de apostar por la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias en España, a continuación se presenta un análisis estadístico descriptivo de la exportación española de productos del sector agroalimentario y bebidas, para lo que se han agrupado los datos de los capítulos arancelarios<sup>2</sup> 04, 05, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, y 22. Al comercializar una parte importante del sector productos frescos con alto grado de estacionalidad, analizaremos únicamente años completos a pesar de disponer ya de las estadísticas para el periodo enero-abril de 2013.

El Gráfico 1 refleja que las exportaciones de estos productos mantienen una tendencia claramente creciente, cuyas tasas de crecimiento se recogen en el Gráfico 2, de la que destaca la elevada tasa de crecimiento (12 %) del año 2012 respecto al año anterior. Si extrapolamos linealmente la tendencia para los próximos dos años, comprobamos que el valor de las exportaciones de estos productos seguirá sobrepasando los 25 millones de euros.

En cuanto al destino de estas exportaciones, tal y como se aprecia en la Tabla 1, los mercados europeos siguen en 2012 creciendo en valor, y

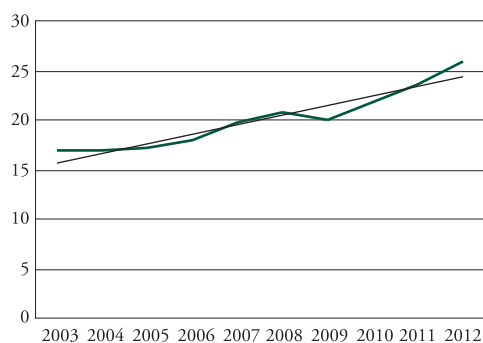
<sup>2</sup> Capítulos *Taric* agregados en las estadísticas:

04 - Leche, productos lácteos; huevos	13 - Jugos y extractos vegetales
05 - Otros productos de origen animal	15 - Grasas, aceite animal o vegetal
07 - Legumbres, hortalizas, s/conservar	17 - Azúcares; artículos confitería
08 - Frutas/frutos, s/conservar	18 - Cacao y sus preparaciones
09 - Café, té, yerba mate y especias	19 - Produc. de cereales, de pastelería
10 - Cereales	20 - Conservas verdura o fruta; zumo
11 - Produc. de la molinería; malta	21 - Preparac. alimenticias diversas
12 - Semillas oleag.; plantas industriales	22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)

ICEX (2013).

concentrando la mayor parte de las exportaciones (80,8 %), aunque se aprecia una paulatina disminución de dicha concentración, ya que en 2010 la misma fue del 84,4 %, y en 2011 del 83,1. La misma tendencia se aprecia en las exportaciones a la zona euro (62,1 en 2010, 60,6 en 2011 y 58,8 % en 2012). El resto de mercados de la UE mantienen, en cambio, un porcentaje de concentración similar en 2010 (16,9 %) y en 2012 (16,7 %).

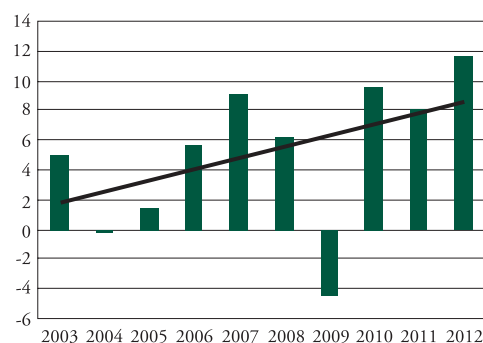
Gráfico 1. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas\*. Valor (millones de euros) y tendencia extrapolar lineal



\* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

Gráfico 2. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas. Crecimiento respecto al año anterior (%) y tendencia extrapolar (línea)



Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

Esta mayor diversificación de mercados, se debe a que, aunque partiendo de valores de exportación modestos, Asia, África y América Latina han incrementado su participación en el total de exportación de los productos agroalimentarios y bebidas españolas, en el periodo de 2010 a 2012. Asia pasa de recibir el 4,7 % del total de exportaciones españolas al 6,2; África del 2,9 % al 4,6 y América Latina del 1,6 al 2 %. Este hecho se aprecia más claramente cuando analizamos los datos sobre el

Tabla 1. Evolución exportaciones españolas por zonas de destino\*

	2010		2011		2012		2013 (enero-abril)	
	valor (mill. euros)	% s/total	valor (mill. euros)	% s/total	valor (mill. euros)	% s/total	valor (mill. euros)	% s/total
Europa	18.472.923,7	84,4	19.640.504,3	83,1	20.876.878,6	80,8	7.644.942,3	83,1
Unión Europea	17.274.474,0	78,9	18.321.380,8	77,5	19.514.546,0	75,5	7.127.684,9	77,5
Zona euro	13.584.203,9	62,1	14.322.068,8	60,6	15.210.097,5	58,8	5.461.995,5	59,4
Resto UE	3.690.270,1	16,9	3.999.312,0	16,9	4.304.448,4	16,7	1.660.288,7	18
Resto Europa	1.198.449,7	5,5	1.319.123,5	5,6	1.362.332,6	5,3	522.658,1	5,7
América	1.559.294,7	7,1	1.693.291,1	7,2	1.949.828,0	7,5	581.995,9	6,3
Norteamérica	1.031.385,2	4,7	1.059.638,1	4,5	1.195.589,3	4,6	358.787,3	3,9
América Latina	356.651,6	1,6	445.595,4	1,9	526.473,2	2	158.342,4	1,7
Asia	1.030.749,2	4,7	1.316.107,4	5,6	1.598.767,3	6,2	502.009,1	5,5
África	630.037,5	2,9	794.989,4	3,4	1.200.548,2	4,6	416.209,1	4,5
Oceanía	135.187,9	0,6	133.488,9	0,6	143.551,3	0,6	41.099,8	0,4
<b>Mundo</b>	<b>21.884.922,1</b>	<b>100</b>	<b>23.648.027,4</b>	<b>100</b>	<b>25.846.069,5</b>	<b>100</b>	<b>9.202.298,6</b>	<b>100</b>

\* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

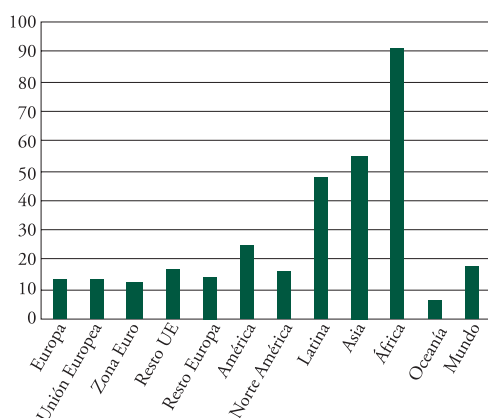
Fuente: ICEX (2013).



crecimiento en el valor de las exportaciones en el periodo 2010-2012 (Gráfico 3). Las elevadísimas tasas de crecimiento para América Latina (48 %), Asia (55 %) y África (91 %) contrastan claramente con las más modestas, aunque considerables, de los mercados europeos (entre el 12 y el 17 %).

Para completar el análisis de la exportación española de los productos agroalimentarios y bebidas, de los capítulos seleccionados, en la Tabla 2

Gráfico 3. Crecimiento de las exportaciones españolas en productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012). En porcentaje



Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

se recogen los datos de la procedencia de dichas exportaciones, es decir, cuales son las principales provincias exportadoras. Diez provincias concentran el 62 % de la exportación. Las primeras en el ranking, tanto en 2010 como en 2012 son, en este orden, Murcia, Valencia, Barcelona y Almería, cuyas exportaciones, tal y como se aprecia en la Gráfico 4, han crecido a unas tasas del 20, 14, 25 y 12 % respectivamente en el periodo 2010-2012.

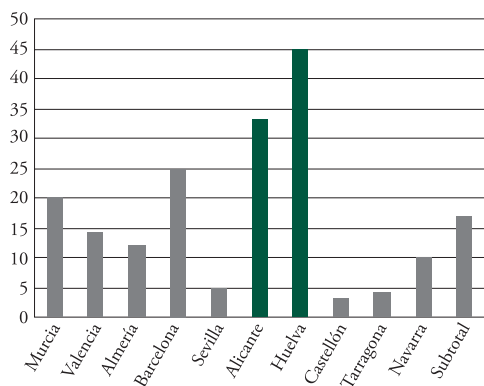
No obstante, de estas 10 provincias tan solo dos (Alicante y Huelva) han escalado puestos en el ranking de exportación, pasando de los puestos 8 y 13, a los puestos 6 y 8, respectivamente. Ello ha sido posible por las altas tasas de crecimiento de las exportaciones durante el periodo; las exportaciones de la provincia de Alicante del sector agroalimentario y bebidas crecieron un 33 %, mientras que las de Huelva lo hicieron un 45 %. También Barcelona con un 25 % y Murcia con un 20 % han sido muy activas en cuanto a la exportación de productos del sector. En la Figura 4 aparecen en verde las 2 provincias que escalan posiciones en el ranking, mientras que aparecen en negro las que se mantienen o descienden.

Tabla 2. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas: primeras provincias exportadoras\*. Valor, posición en el ranking nacional y porcentaje sobre el total

Provincia	2010			2011			2012			2013 (enero-abril)		
	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%
Murcia	2.639.435,16	1	12,1	2.850.409,47	1	12,1	3.169.154,63	1	12,3	1.191.241,54	1	12,9
Valencia	2.592.272,98	2	11,8	2.749.071,10	2	11,6	2.952.228,94	2	11,4	1.185.585,84	2	12,9
Almería	1.721.532,33	4	7,9	1.758.203,32	4	7,4	1.932.231,81	4	7,5	988.646,54	3	10,7
Barcelona	2.170.304,26	3	9,9	2.295.549,38	3	9,7	2.713.731,15	3	10,5	832.736,31	4	9
Sevilla	1.472.502,87	5	6,7	1.436.416,46	5	6,1	1.549.002,15	5	6	473.376,41	5	5,1
Alicante	697.650,32	8	3,2	708.072,09	9	3	926.182,93	6	3,6	371.662,62	6	4
Huelva	546.313,49	13	2,5	640.401,47	12	2,7	790.159,88	8	3,1	348.156,74	7	3,8
Castellón	714.916,93	6	3,3	741.264,12	7	3,1	734.891,39	9	2,8	342.034,92	8	3,7
Tarragona	656.265,44	9	3	679.525,25	10	2,9	680.532,49	11	2,6	263.364,48	9	2,9
Navarra	587.288,06	12	2,7	654.006,61	11	2,8	643.683,78	13	2,5	221.534,43	10	2,4
<b>Subtotal</b>	<b>13.798.481,83</b>		<b>63,1</b>	<b>14.512.919,28</b>		<b>61,4</b>	<b>16.091.799,15</b>		<b>62,3</b>	<b>6.218.339,82</b>		<b>67,6</b>

\* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

Gráfico 4. Crecimiento de las exportaciones de las principales provincias (2010-2012). En porcentaje



En cuanto a la distribución de las exportaciones agroalimentarias por tipo de producto exportado, en la Tabla 3, se recoge la exportación por capítulos del arancel. Destacan las exportaciones del capítulo 08 (frutas) con un valor exportado

en 2012 de 6.269 millones de euros y una tasa de crecimiento del 14 % respecto al año anterior, y el 07 (legumbres y hortalizas) con un valor exportado de 4.349 millones de euros y una tasa de crecimiento del 11 % respecto al año anterior. No obstante conviene destacar también la alta tasa de crecimiento del capítulo de bebidas, que con un 16 % alcanzó en 2012 un valor exportado de 3.654 millones de euros.

Para el último periodo para el que hay disponibles estadísticas (enero-abril 2013) se muestran en la Tabla 4 los valores y tasas de crecimiento, entre las que destacan en cuanto a valor también los capítulos 07 y 08 y en cuanto a crecimiento los cereales (capítulo 10) con una tasa de crecimiento del 77 %, los productos de cereales y pastelería (19) con una tasa del 19 % y otra vez las bebidas (22) con un crecimiento del 13 % los cuatro primeros meses del año.

Tabla 3. Exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012)

Capítulos <i>Taric</i>	2010	2011	2012	
	Miles de euros	Miles de euros	Miles de euros	Variación año ant. (%)
04 - Leche, productos lácteos; huevos	972.075,23	976.651,65	1.010.384,24	9
05 - Otros productos de origen animal	151.030,93	182.658,71	214.829,79	18
07 - Legumbres, hortalizas, s/conserv.	4.037.701,16	4.001.305,41	4.349.502,67	11
08 - Frutas /frutos, s/conservar	5.446.409,89	5.648.027,99	6.268.967,24	14
09 - Café, té, yerba mate y especias	256.578,69	342.320,26	371.716,61	13
10 - Cereales	367.463,17	422.424,59	362.891,38	-11
11 - Produc. de la molinería; malta	151.167,52	228.200,44	229.593,76	1
12 - Semillas oleag.; plantas industriales	340.680,40	432.671,82	446.272,09	4
13 - Jugos y extractos vegetales	178.825,80	196.026,41	247.543,59	34
15 - Grasas, aceite animal o vegetal	2.452.844,36	2.721.056,23	3.111.228,94	15
17 - Azúcares; artículos confitería	421.224,02	493.130,39	522.161,55	8
18 - Cacao y sus preparaciones	485.329,01	527.524,94	490.620,67	-6
19 - Produc. de cereales, de pastelería	823.615,75	954.317,42	1.056.405,47	18
20 - Conservas verdura o fruta; zumo	1.965.725,02	2.175.671,53	2.269.175,76	6
21 - Preparac. alimenticias diversas	1.058.602,69	1.167.579,52	1.240.652,31	11
22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)	2.775.648,45	3.178.460,09	3.654.123,40	16

Tabla 4. Exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas (enero-abril 2011-2013)

Capítulos <i>Taric</i>	2011 (enero-abril)	2012 (enero-abril)	2013 (enero-abril)	
	Miles de euros	Miles de euros	Miles de euros	Variación año ant. %
04 - Leche, productos lácteos; huevos	302.486,18	330.253,03	322.318,23	-2
05 - Otros productos de origen animal	57.140,43	74.795,33	73.646,23	-2
07 - Legumbres, hortalizas, s/conserv.	2.077.302,75	2.079.055,28	2.238.931,44	8
08 - Frutas /frutos, s/conservar	1.989.027,82	1.984.598,52	2.164.055,20	9
09 - Café, té, yerba mate y especias	107.610,95	114.756,79	111.688,85	-3
10 - Cereales	160.487,39	107.820,76	190.805,85	77
11 - Produc. de la molinería; malta	65.713,48	74.146,43	80.104,19	8
12 - Semillas oleagi.; plantas industriales	95.623,69	95.405,11	105.726,17	11
13 - Jugos y extractos vegetales	67.937,001	75.684,53	78.971,71	4
15 - Grasas, aceite animal o vegetal	890.684,35	916.058,25	874.524,79	-5
17 - Azúcares; artículos confitería	158.118,97	162.117,98	165.527,79	2
18 - Cacao y sus preparaciones	164.802,18	139.865,46	145.964,28	4
19 - Produc. de cereales, de pastelería	285.269,75	309.685,04	367.957,63	19
20 - Conservas verdura o fruta; zumo	691.121,11	712.188,46	724.731,95	2
21 - Preparac. Alimenticias diversas	360.687,84	397.783,25	398.009,97	0
22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)	927.414,62	1.023.910,01	1.159.334,28	13

Resumiendo, la exportación agroalimentaria española mantiene una tendencia de elevado crecimiento hacia todas las zonas, desde todas las provincias, y con respecto a casi todos los productos del sector. Otro aspecto altamente positivo, es que se aprecia también una incipiente pero firme tendencia de diversificación en cuanto a mercados de destino. Por tanto, los productos agroalimentarios españoles son competitivos y apreciados cada vez en un mayor y más diferenciado número y tipo de mercados, lo cual representa una oportunidad magnífica a no desaprovechar por parte de las cooperativas agroalimentarias españolas.

## 2.2. Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas

En Europa hay unas 38.000 cooperativas agrarias, que representan la mitad de las transacciones de la industria agroalimentaria europea y dan empleo a cerca de 660.000 personas. El valor total de la producción agraria en la UE-27 alcanzó los 350.000 millones de euros en 2010, mientras que la facturación de las cooperativas agrarias alcanza los 360.000 millones (agroalimentarias, 2012)<sup>3</sup>. Si dejamos de lado el hecho de que aproximadamente el 50 % de la producción agraria europea se recoge y comercializa a través de las cooperativas, la conclusión es que las cooperativas duplican el valor de la producción agrícola (ya que generan un valor de

<sup>3</sup> <http://www.agronoticias.es/>.

Tabla 5. Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

	Primer grado (> 1 M€)	Segundo grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las cooperativas exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
<b>Canales de exportación</b>		
<i>A través de otras cooperativas</i>	23,76	15,79
<i>A través de intermediarios españoles</i>	49,50	45,61
<i>A través de importadores o intermediarios extranjeros</i>	57,42	56,14
<i>Directamente a cadenas de distribución extranjeras</i>	26,33	26,31
<i>A través de empresas o delegaciones propias en el exterior</i>	5,94	3,51
<i>Otros canales de exportación</i>	7,92	17,54

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010).

360.000 millones, a partir de una aportación de unos 175.000 millones en productos primarios).

El 39 % de las cooperativas españolas tienen un alcance local, el 43 % provincial, el 47 % regional, el 61 % estatal, el 35 % Unión Europea, y tan solo un 15 % tiene un ámbito de actuación fuera de la UE (*La Tierra*, 2012)<sup>4</sup>.

Las casi 4.000 empresas que componen el sector en 2011 han facturado 17.405 millones de euros, de los cuales el 27 % ha sido en el exterior. Por tanto, a pesar de la crisis, el cooperativismo agroalimentario español ha dado muestras de solidez reforzando su presencia en los mercados internacionales. El valor de las exportaciones de cooperativas en el ejercicio 2010/2011 fue de 4.750 millones de euros. Conviene indicar que este 27 % de la facturación total, es un ratio superior al de la exportación del conjunto del sector agroalimentario español, que fue en 2011 del 24 % de la facturación total (lo que representó un valor de 19.421 millones de euros)<sup>5</sup>. Es más, desde el sector de las cooperativas agroalimentarias, en los próximos años se espera incrementar las exporta-

ciones con el objetivo de alcanzar en 2020 el 40 % de la facturación total.

En cuanto a las características de las cooperativas agroalimentarias exportadoras, en la Tabla 5, se aprecia que el 33,6 % de las cooperativas de primer grado son exportadoras (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de euros), porcentaje que asciende al 42,2 % si nos fijamos en las cooperativas de 2.º grado (cuya media de exportación por empresa ascendió a 12,5 millones de euros en 2010). Estos porcentajes son esperanzadores si los comparamos con el grado de internacionalización de las empresas españolas en su conjunto, ya que de acuerdo con el Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio, el porcentaje de empresas exportadoras regulares españolas representa un 38,7 %, con una media de exportación por empresa de 1,7 millones de euros (datos de 2010).

A la vista de la Tabla 5, no hay duda del mayor grado de desempeño internacional de las cooperativas de segundo grado frente a las de primero. En ambos casos, las cooperativas utilizan sobre todo la estrategia de exportación.

Sin embargo, a pesar de la importancia de las cooperativas agroalimentarias como pilar del

<sup>4</sup> *La Tierra, Cuadernos*: Cuestiones básicas sobre cooperativas agroalimentarias. [http://www.upa.es/\\_clt/lt\\_cuadernos\\_15/pag\\_038-042\\_cuestionesbasicas.pdf](http://www.upa.es/_clt/lt_cuadernos_15/pag_038-042_cuestionesbasicas.pdf).

<sup>5</sup> *Las cooperativas agrícolas alimentan el mundo*. N.º 15; jul-sp. 2012. [www.agroalimentarias.coop](http://www.agroalimentarias.coop).

sector agroalimentario español, se aprecian ya en este breve perfil de las cooperativas exportadoras españolas algunas carencias como la falta de control en los canales de comercialización: el 49,5 de las de primer grado, y el 45,6 de las de 2.º grado siguen comercializando en el extranjero parte de su producción a través de intermediarios españoles, es decir, ni siquiera participan activamente en la exportación de sus propios productos. Por otra parte, tan solo el 5,9 de las de 1.º grado y el 3,5 de las de 2.º tienen presencia física propia y/o permanente en los mercados exteriores.

Adicionalmente, con carácter general las cooperativas presentan fuertes carencias de competitividad en comparación con las empresas de otros sectores industriales europeos. Esta falta de competitividad reside en diversos factores, muchos de ellos derivados de la estructura del propio sector agroalimentario, y otros propios del sector cooperativo. De ambos grupos, conviene que destacar los siguientes (Calderón *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2012):

- El sector agroalimentario ostenta unos porcentajes de subvención superiores al del resto de industrias (15,2 % de la facturación frente a un 4,2 % medio de la industria), pero sus empresas presentan un valor añadido por unidad de producto inferior al del resto de industrias. La productividad del trabajo está por debajo de la media de la industria manufacturera.
- El gasto en innovación es el 1,1 % sobre los ingresos, frente al 2,1 % que presenta la media empresarial europea y el 1,33 % de la media española.
- La excesiva atomización del sector agroalimentario en España. La industria de alimentos y bebidas en nuestro país cuenta con 33.275 empresas, de las cuales el

3,4 % tienen más de 50 trabajadores, y el 82,7 % menos de 10. En España hay 3.861 cooperativas agroalimentarias, el 75 % de las cuales facturan menos de 5 millones de euros al año.

- Se comercializa en el extranjero, aunque con una excesiva dependencia de intermediarios y brókers, ya que las empresas agroalimentarias españolas son muy locales y reacias a instalarse en el exterior, lo cual dificulta la consolidación de una presencia que genere mayor valor añadido.

No obstante, a pesar de las dificultades intrínsecas que parecen existir en el sector cooperativo agroalimentario español, no debemos obviar que en la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas que muestran una realidad esperanzadora, siendo los más significativos (Mir *et al.*, 2008; Juliá y Server, 2003; Donoso *et al.*, 2003; ): la modernización de los sistemas de producción agraria e innovación de la oferta del sector, el desarrollo de servicios vinculados a la industria agroalimentaria, los nuevos sistemas de organización empresarial que dan lugar a cambios estratégicos, el incremento de las empresas que se han adherido a marcas de calidad, la tendencia a una mayor concentración y la tendencia a la integración vertical en un intento de incrementar el control hacia la distribución minorista. Un hecho significativo es que en el período 2006-2011 el número de cooperativas agroalimentarias ha sufrido un descenso del 4 %, sin embargo la facturación media se ha incrementado un 13 % según datos de Cooperativas Agro-alimentarias (2012). En definitiva, nos encaminamos hacia unas cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global (Calderón *et al.*, 2009.)

### 3. Necesidad y problemas de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

#### 3.1. ¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?

Al igual que en otros sectores de actividad y para otras tipologías de empresa, la internacionalización es para las cooperativas agroalimentarias una necesidad, no únicamente para el crecimiento, sino en muchas ocasiones para la supervivencia (Calderón *et al.*, 2009). Las cooperativas se están viendo involucradas en el proceso internacional debido a que los mercados agrícolas han dejado de ser locales para pasar a ser globales, con las oportunidades, retos y riesgos que ello implica (Donoso *et al.*, 2003). El proceso de concentración empresarial vigente hoy día en el cooperativismo español supone que la integración horizontal permite también que las cooperativas accedan a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor de los productos agrarios incrementando el valor añadido; comienza a ser importante el volumen de producto con marca propia y el volumen de las exportaciones (Fuentes *et al.*, 2001). Así, la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias es una tendencia crucial, a lo que las cooperativas se enfrentan, lo deseen o no.

Los factores que empujan a las cooperativas a salir al exterior son de diversa naturaleza. Diferenciamos entre motivos provocados por el entorno, razones empresariales, cambios en la distribución y cambios en los consumidores.

- a) *Motivos provocados por el entorno.* Es necesario encontrar nuevos mercados dada la saturación de los mercados occidenta-

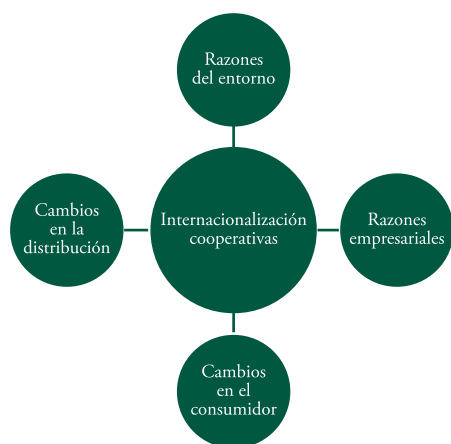
les. Se está liberalizando progresivamente el comercio internacional, lo cual abre nuestros mercados a la competencia de empresas de otros países con condiciones ventajosas de acceso a materias primas o de menores costes de mano de obra.

- b) *Razones empresariales.* La internacionalización es una vía de ahorro de costes a través de las economías de escala generadas en el ámbito de la I+D, el marketing, los recursos humanos, las materias primas; hay que diversificar riesgo diversificando los mercados, sobre todo accediendo a mercados de características distintas que, ante una situación compleja, se vean afectados de distinta forma; la internacionalización también es conveniente para superar las barreras comerciales en algunos países o para mejorar el acceso al capital.
- c) *Cambios en la distribución.* La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años 70. Los países donde esta reestructuración ha sido más evidente y avanzada han sido el Reino Unido, Francia y Holanda, mientras que en España, Italia y Grecia aún se encuentra en una fase más inicial (Dawson y Frasquet, 2006). Los cambios estructurales a nivel de la distribución de los productos alimentarios se manifiestan en la concentración de la distribución de alimentos, lo que ha conducido a un importante cambio en la dinámica de la competencia. Las empresas alimentarias pueden reforzar su competitividad siguiendo la internacionalización de las empresas minoristas (Mir *et al.*, 2008).

d) *Cambios en los consumidores.* Otro motivo son los cambios que se están produciendo en la demanda de los consumidores, estos exigen más variedad, más conveniencia, más calidad y un impacto positivo sobre el medioambiente del proceso de producción. Esto obliga a los productores a realizar mayores esfuerzos en el ámbito del desarrollo del producto, el control de la calidad y la comercialización. Las inversiones necesarias exigen una escala de operaciones más amplia, con frecuencia internacional (Bijman *et al.*, 2012).

Por otra parte, el consumo alimentario crece poco. En los países desarrollados, la población ha alcanzado su techo de consumo per cápita, por lo que el crecimiento del mercado depende de la evolución de la población (en algunos casos estancada o en retroceso) y de la inflación. En España, el crecimiento del mercado alimentario es próximo a cero en términos reales (Boccherini, 2011).

Figura 1. Razones de la necesidad de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, solo el crecimiento hacia otros mercados permitirá superar los problemas derivados de la dependencia, abrirse a nuevos mercados que compensen la saturación de los mercados occidentales, defenderse de la competencia, hacer frente a la entrada de empresas extranjeras en los mercados locales y aprovechar las oportunidades internacionales que les permitan actuar con una ventaja competitiva (Colom *et al.*, 1998; Marín *et al.*, 2008; Juliá *et al.*, 2012).

### 3.2. Problemática y dificultades de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias

La necesidad y las ventajas de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias son evidentes; sin embargo, cuando estas empresas se enfrentan a la realidad de la expansión internacional, sobre todo si vamos un poco más allá de la simple exportación, se enfrentan a problemas difíciles de resolver. Algunos de estos problemas o barreras corresponden al entorno de la cooperativa, barreras externas, son factores o situaciones sobre los que las empresas no tienen capacidad de cambio ni poder de decisión por sí mismas y su opción es adaptarse a las circunstancias marcadas por ese entorno. Por otra parte están los problemas internos, propios de la cooperativa, sobre los que esta sí tiene poder de decisión y posibilidad de cambio. Finalmente hemos diferenciado los problemas estratégicos, es decir, situaciones de la empresa que ejercen un impacto importante sobre su habilidad para cumplir sus objetivos.

#### a) Problemas externos

- Actualmente el sector está viviendo una volatilidad sin precedentes en los precios, lo que está creando una gran incertidumbre en el sector. En estos mo-

mentos el agricultor se está confrontado a enormes dudas, acentuadas por el coste extraordinariamente alto de los *inputs*, en particular de los fertilizantes, algunos de los cuales han sufrido incrementos superiores al 100 % (Baamonde, 2009). Además de ello, la mayor variabilidad de los costes de las materias primas e *inputs* puede provocar nuevas crisis de rentabilidad. A este hecho le unimos que el estancamiento del mercado doméstico centra la competencia en el precio (Boccherini, 2011).

- Competencia creciente en el mercado por parte de las grandes empresas agroalimentarias, más competitivas en precios y más ágiles a nivel comercial.
- Concentración del sector empresarial de la distribución con la consecuente disminución de poder de las cooperativas frente a los proveedores.

b) *Problemas internos*

- Sigue existiendo una gran dependencia de los operadores intermedios; solo un

26 % de las cooperativas realizan sus exportaciones directamente a cadenas de distribución extranjeras y únicamente tienen implantación exterior un 3,67 %.

- Diversos intereses de los miembros de la cooperativa.
- La industria agroalimentaria, cooperativa o no, está demasiado atomizada ante el poder de la gran distribución. Este desequilibrio está provocando que la gran distribución imponga sus estrategias de precios bajos a corto plazo frente a la industria y la producción, que se ve incapaz en muchas ocasiones de compaginar las exigencias de reducción de costes.
- Tamaño insuficiente de las cooperativas agroalimentarias. Tradicionalmente se ha puesto de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales, ya que el desarrollo de una política exportadora comprometida comporta la movilización de unos recursos difíciles de alcanzar por las organizaciones de menor tamaño. Server y Meliá (2002);

Tabla 6. *Ranking* de los 10 mayores *retailers* del mundo (2011)

<i>Ranking por ingreso</i>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista (US\$ m)	Ingreso del grupo (US\$ m)
1	Wal-Mart Stores Inc.	EEUU	446,950	446,95
2	Carrefour SA	Francia	113,197	115,28
3	Tesco PLC	Reino Unido	101,574	103,24
4	Metro AG	Alemania	92,905	92,91
5	The Kroger Co.	EEUU	90,374	90,37
6	Costco Wholesale Corporation	EEUU	88,915	88,92
7	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	87,841	87,84
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	73,375	73,38
9	Walgreen Co.	EEUU	72,184	72,18
10	The Home Depot, Inc.	EEUU	70,395	70,39

Fuente: *Global Power of Retailing* (2013). Deloitte.



Juliá y Server (2003); Ebneht y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Juliá *et al.* (2012), también concluyen en su estudio la necesidad de aumentar el tamaño de las cooperativas agroalimentarias como elemento de competitividad. Así, el tamaño se revela crítico como factor de mejora de la gestión. El tamaño también es necesario para realizar las inversiones requeridas en productos y procesos (Ruiz *et al.*, 2006; Juliá y Meliá, 2007; Faces, 2010;), para la creación de sociedades con otros agentes que aporten valor añadido (García *et al.*, 2002; Ruiz *et al.*, 2006), para el acceso a tecnologías de información y comunicación (Ruiz *et al.*, 2006); y para el acceso a la financiación en un entorno en el que el crédito es escaso (Faces, 2010; Baamonde, 2009).

- Falta de recursos humanos especializados. Los recursos humanos son un elemento clave para los proyectos de implantación exterior (Buisán y Espinosa, 2007). Por su parte Andrés (2008) y Martín y Rodríguez (2009) consideran que también es clave disponer de recursos humanos preparados para llevar a cabo los acuerdos de cooperación necesarios en ocasiones para poder internacionalizarse. Carr *et al.* (2008) demuestran empíricamente que las cooperativas exitosas son aquellas en las que existen líderes que buscan el cambio y la mejora sin perder de vista que su principal objetivo son los intereses de toda la cooperativa. Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la

comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo.

- Poca diversificación geográfica de los clientes, los ocho primeros clientes son países comunitarios; además se da una fuerte dependencia de países concretos como Alemania, Francia y Reino Unido tal y cómo vimos en la Tabla 1.

#### c) *Problemas estratégicos*

- Necesidad de desarrollar una orientación de marketing desde una orientación de producción. Tradicionalmente, las cooperativas del sector han estado centradas en vender los productos de sus cooperativistas, obviando otros elementos que proporcionan valor añadido a la oferta (Fayos *et al.*, 2009).
- Insuficiente orientación al mercado. Esta característica afecta en mayor medida a las empresas del sector primario, muchas de ellas gestionadas todavía bajo un paradigma de producción (cuyo enfoque comercial es «cómo colocar en el mercado la cosecha») y no de orientación al mercado (cuyo enfoque comercial es «darle al consumidor y al cliente lo que necesita»).
- Aversión de los directivos a los compromisos a largo plazo unido a una visión cortoplacista de los beneficios.

## 4. Líneas de actuación

Tras el análisis realizado, no cabe ninguna duda de la necesidad de seguir apostando por la internacionalización de las cooperativas agroalimen-

tarias españolas a pesar de las barreras y dificultades que tienen que superar. El sector se está internacionalizando rápidamente y las cooperativas, por la fuerza que ostentan en el entorno agroalimentario, deberían ser referentes en el proceso. Sin embargo, las empresas cooperativas deben dar un salto cualitativo en competitividad si quieren desarrollarse entre las turbulencias del entorno. Varias son las líneas de actuación que podrían seguirse en aras de esa mejora internacional, entre otras, coordinar las más de 20 políticas articuladas desde la administración para apoyar el sector, no está en la mano de cada cooperativa alcanzarlo por sí misma, pero hay otros aspectos en los que sí cabe la mejora:

#### *Líneas de actuación generales*

- La competencia del entorno y los cambios en el comportamiento de los consumidores conducen a las empresas a tener que innovar continuamente en productos, envases y embalajes, sistemas de comercialización, etc; inversiones en I+D+i necesarias pero cuyo éxito a corto plazo no está asegurado. Ciertamente es que el marco fiscal existente en España no favorece especialmente a la nueva empresa o a las pymes con escasa capacidad para financiar la I+D+i, por lo que es necesario una mayor coordinación y redes de información entre las cooperativas que permitan a todas las pequeñas empresas la posibilidad de llevar a cabo proyectos conjuntos. Para ello, las empresas deben empezar interiorizando esa necesidad de innovar y de invertir recursos y esfuerzos en esa línea.
- El aprovechamiento de oportunidades a largo plazo en mercados emergentes y la materialización de ventajas de localización en la producción (a través de procesos de deslocalización) que permitan mejorar la posición competitiva frente a competidores de terceros países. Hemos visto cómo en el sector agroalimentario hay una excesiva concentración en los mercados europeos, pero empiezan a desarrollarse tímidamente mercados poco explorados y escasamente explotados donde nuestras cooperativas pueden encontrar posibilidades de expansión interesantes.
- Tal y como muestra el estudio de la Comisión Europea (Trenzado, 2013), las cooperativas deben seguir reforzando su poder de negociación frente a las cadenas de abastecimiento; tienen la capacidad de desempeñar un papel clave a la hora de reforzar este poder maximizando así la proporción de valor añadido destinada a sus socios. Esta necesidad pasa por incrementar tamaño (asociación, colaboración, integración), creación de *joint ventures* con productores locales en destino y alianzas estratégicas nacionales o entre cooperativas.
- Hay que trabajar un nuevo tipo de relación más estrecha con las cadenas (relaciones más eficaces, seriedad en el cumplimiento de los acuerdos, realización de acciones conjuntas de marketing, etc.). La relación entre empresa suministradora y distribuidora debe ser eficaz. Ambos se necesitan a pesar de la aparente superioridad de los distribuidores (hacemos referencia sobre todo a la gran distribución): la realidad es que esta no puede subsistir sin un buen aprovisionamiento. Esta relación hay que trabajarla, crear un sistema de comunicación bidireccional en la cadena que les vaya permitiendo crear alianzas constructivas y estables.

- Apostar por la formación de directivos y técnicos en internacionalización. La internacionalización es una estrategia compleja, que requiere conocimientos especializados más allá de los idiomas. La dimensión no es el único determinante de los buenos resultados de la cooperativa; la buena gestión es también un factor esencial. La incorporación de una gestión profesional es un elemento importante y un prerrequisito para el refuerzo de la orientación al mercado y la competitividad internacional de las cooperativas: la gestión debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva.
- Hay que hacer un gran esfuerzo en comunicación reposicionando las frutas y verduras. Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo pero para ello se ha de potenciar el reposicionamiento en la mente de los consumidores, para que no los perciban solo como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities* o productos de compra repetitiva y aburrida.
- La adaptación al mercado es una necesidad clave que establecerá la viabilidad de muchas empresas, una de las que marcará el ser o no ser. La evolución de los mercados es muy rápida y el seguimiento que debe hacer la empresa de las tendencias del mercado debería ser constante. El esfuerzo no hay que centrarlo únicamente en el estudio de los distribuidores sino que hay que desarrollar un sistema de análisis del consumidor final con el objetivo de anticiparse a sus demandas y construir una oferta mejor que la de la competencia, y de forma rentable. Hay que ser líder en algo que el mercado valore y por lo que esté dispuesto a pagar. Para ello, las cooperativas deberán optar por ser líderes en base a una de las tres estrategias básicas: liderazgo en costes, liderazgo en valor añadido y diferenciación de marca, o liderazgo en un nicho de mercado.

#### *Líneas de actuación de marketing*

- La evolución del consumidor obliga a las empresas a identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente con argumentos más elaborados que el precio y la calidad. Sin abandonar estos dos elementos, es conveniente desarrollar capacidades de comercialización y marketing, asegurar al cliente un suministro durante todo el año (no solo cuando hay cosecha), ser eficiente en la logística, implicarse estratégicamente con los objetivos de negocio del cliente, tener iniciativas para animar el lineal, desarrollar productos que atraigan a los consumidores... Es decir, pasar de una orientación a la producción a una orientación al cliente.

## Referencias bibliográficas

- ANDRÉS, S. (2008): «Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española»; *Agroalimentaria* (26); p.p. 73-87.
- BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; *Mediterráneo Económico* (15); p.p. 229-246.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2012): *Accommodating two Worlds in one Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*. Managerial and Decision Economics (forthcoming).
- BOCCHERINI, J. A. (2009): «Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española»; *MERCASA, Alimentación en España*; pp. 17-27.
- BUISÁN, M. y ESPINOSA, E. (2007): «Aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones»; *Revista ICE* (839); pp. 9-21.
- CALDERON, H.; FAYOS, T. y MIR, J. (2009): *Valoración de las políticas de promoción de la internacionalización del sector agroalimentario. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Publicaciones de la Universidad de Valencia; pp. 465-476.
- CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASI, M. A. (2008): «Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives»; *Organization Development Journal*, 26(1); p.p. 79-87.
- COLOM, A.; ESCARDÍBUL, B.; CRISTÓBAL, E. y SAEZ, E. (1998): «Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida»; *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario* (2); pp. 185-204.
- DAWSON, J. y FRASQUET, M. (2006): «Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa». *Información Comercial Española ICE* (828); pp. 11-24.
- DONOSO, I.; RUDZKI, R.; SHADBOLT, N. y BAILEY, W. (2003): «The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development»; *Agribusiness perspectives papers*, Australian Agribusiness Perspective Papers. *Agribusiness Association OnLine Publishing* [www.agribusiness.asn.au](http://www.agribusiness.asn.au).61.
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005): «Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical. Evidence from the European Dairy Sector»; *International Food and Agribusiness Management Association*. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois.
- FACES, F. (2010): «Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias»; Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero.
- FAYOS, T.; CALDERON, H. y MIR, J. (2009): «Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España»; *Economía Industrial* (373); pp. 111-122.
- FUENTES, F.; SANCHEZ, S. y SANTOS, L. (2001): «Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del valle de los Pedroches (COVAP)»; *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO* (104); pp. 38-62.
- GARCÍA, A.; OREJA, J.R. y GONZALEZ, E. (2002): «Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa* (41); p.p. 111-138.

- JULIÁ, J. y MELIÁ, E. (2007): «Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25»; *Working paper CIRIEC*. p.P. 1-40.
- JULIÁ, J. y SERVER, R. (2003): «Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(3); p.P. 465-488.
- JULIÁ, J.; GARCÍA, G. y MELIÁ, E. (2012): «La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea»; *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* (79); PP. 82-113.
- MARÍN, M.; MELIÁ, E. y MARÍ, S. (2008): «Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España»; en *27 Congreso Internacional CIRIEC*. Sevilla.
- MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): «Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas»; *Boletín Económico del Banco de España* (5); pp. 43-55.
- MIR, J.; FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008): «Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios»; *Papeles de Economía Española* (117); pp. 142-156.
- RUIZ, M. C.; HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. (2006): «Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (56); pp. 65-86.
- SERVER, R. J. y MELIÁ, E. (2002): «La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión»; *Estudios Agrosociales y Pesqueros* (196); pp. 33-52.
- TRENZADO, G. (2013): «Estudio de la Comisión Europea: apoyo a las cooperativas agrarias»; Resumen ejecutivo (traducido). 21-05-2013 CE.



MEDITERRÁNEO  
ECONÓMICO

**2-4**

- I. La vigencia del modelo cooperativo
- II. Las cooperativas agroalimentarias en el mundo
- III. El cooperativismo agroalimentario en España
- IV. El sector agroalimentario y las cooperativas. Retos y oportunidades





# LAS COOPERATIVAS EN ASIA Y AMÉRICA LATINA

Juan Corbalán

Cooperativas Agro-alimentarias de España

## Resumen

Las cooperativas en Asia tienen distinta implantación en función de los países e incluso regiones de producción. Nos podemos encontrar así con zonas donde las cooperativas juegan un papel esencial en materia social, implantando y desarrollando proyectos de lucha contra la pobreza y el hambre, con otras claramente orientadas al mercado como Japón y Corea. En cualquier caso, la importancia de las cooperativas en Asia es evidente. En América Latina, por su parte, las cooperativas tienen una larga historia, pero también constituyen una parte destacada del presente de los países de la región, siendo una importante fuente de empleo y contribuyendo de una manera clave al desarrollo económico y social de cada país. El porcentaje de la población que integra de manera directa o indirecta el sector cooperativo demuestra que el cooperativismo es parte de la cultura económica y social de la mayoría de estos países, constituyendo sin duda un modelo empresarial que contribuye a su desarrollo económico.

## Abstract

*Cooperatives in Asia are implemented differently depending on the country and even the region of production. There are areas where cooperatives play an essential role in the social fabric, setting up and developing projects to combat poverty and hunger, whereas others are clearly geared towards markets like Japan and Korea. In any event, the importance of cooperatives in Asia is clear. In Latin America, for its part, cooperatives have a long history, but also play a very significant role there nowadays, being an important source of employment and a crucial contribution to the economic and social development of each country. The percentage of the population directly or indirectly integrated in the cooperative sector shows that the cooperative movement is part of the economic and social culture of the majority of these countries, constituting without a doubt a business model that contributes to their economic development.*

## 1. Asia

### 1.1. Introducción<sup>1</sup>

Asia es el continente más extenso y poblado de la Tierra, suponiendo aproximadamente el 30 % de la superficie mundial y con casi 4.200 millones de habitantes, es decir el 60 % de la población mundial. Es el mayor productor y consumidor de alimentos y además es la región donde se concentra el mayor crecimiento económico mundial de los últimos años (el 80 %).

La economía en Asia es muy variada debido a las grandes diferencias existentes en las características de las distintas regiones geográficas. Así,

coexisten países muy desarrollados, con tasas de crecimiento anual que superan los dos dígitos, con otros países con escasas infraestructuras y niveles de pobreza elevados.

Este continente reúne casi el 80 % de la mano de obra agrícola mundial, seguida de África con el 14 %. A pesar de la heterogeneidad entre países, la agricultura se sitúa como un importante sector socioeconómico en todos ellos. En unos casos existe una agricultura de semisubsistencia, básica para su abastecimiento interno, pero en otros el sector agroalimentario está muy desarrollado, si bien hay que diferenciar dentro de este último grupo de países aquellos donde la agricultura supone un pilar importante en sus exportaciones y ocupa un papel destacado en su economía, como India y China, y aquellos otros como Japón donde, a pesar de tener

<sup>1</sup> <http://datos.bancomundial.org/>; [www.monografias.com](http://www.monografias.com); [www.fao.org](http://www.fao.org).



un alto desarrollo económico, la agricultura juega un papel estratégico desde el punto de vista social y político, pero no está orientada a las exportaciones y su peso en el PIB es considerablemente inferior a los anteriores.

## 1.2. Las cooperativas en Asia

Las cooperativas en Asia tienen distinta implantación en función de los países e incluso regiones de producción. Nos podemos encontrar así con zonas donde las cooperativas juegan un papel esencial en materia social, implantando y desarrollando proyectos de lucha contra la pobreza y el hambre, con otras claramente orientadas al mercado como Japón y Corea. En cualquier caso, la importancia de las cooperativas en Asia es evidente tal y como se refleja en los datos de la *International Co-operative Alliance* (ICA)<sup>2</sup>:

- En Malasia 6.780.000 personas son miembros de cooperativas (el 27 % de la población).
- En Bangladesh el 80 % de la población vive en zonas rurales, donde la agricultura supone el 40 % del PIB, y existen 28.000 cooperativas agrarias.
- En la India el 65 % de las 550.000 cooperativas existentes son agrarias. Este país tiene su sector agropecuario en expansión, es uno de los principales actores mundiales en sectores como algodón, té, leche, azúcar, aceite de semillas etc., y las cooperativas son las principales empresas del sector.
- En Japón las cooperativas agrarias están muy desarrolladas y son muy competitivas, teniendo casi 10 millones de socios.

- En Tailandia están constituidas 5.340 cooperativas de las que son miembros 8,3 millones de personas.

Según el *World Monitor Cooperatives*<sup>3</sup>, que analiza los datos de las 2.200 cooperativas más grandes del mundo de todos los sectores, de las 1.478 cooperativas que facturan más de 100 millones de dólares, 72 están en Asia. Según datos de la ICA, el primer país en el mundo con más cooperativas es EEUU, con 30.000 y más de 305 millones de miembros; seguido por China, con más de 160 millones de socios; India, con 97 millones; Japón, con 75,8 millones; e Indonesia, con 40,6 millones de asociados.

La primera cooperativa mundial en el sector agroalimentario es la japonesa *Zen-Hoh*, con una facturación de 56.990 millones de dólares, seguida por la Coreana Nacional *Agricultural Cooperative Federation* (NAFCF) con 32.170 millones<sup>4</sup>.

En definitiva, en Asia la implantación de las cooperativas es muy importante, tanto por su papel social como su papel económico, si bien esta última faceta se concentra en los países más desarrollados.

Merece mención especial el papel jugado por las cooperativas asiáticas en la crisis que sufrió la región a finales de los 90 y que provocó una recesión importante en la zona. En este contexto se constató el papel estratégico de la agricultura y del sector agroindustrial, donde las cooperativas jugaron un papel crucial y para muchos países supusieron tanto una fuente de empleo, como de divisas gracias a sus exportaciones.

Hechos estos comentarios de carácter general sobre el cooperativismo agroalimentario en Asia, analizaremos con más detalle las cooperativas de Japón y Corea del Sur, para comprobar el importante papel económico que juegan en ambos países.

<sup>2</sup> <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures>.

<sup>3</sup> <http://www.euricse.eu/en/node/2319> <http://www.euricse.eu/en/node/2319>.

<sup>4</sup> <http://ica.coop/en/global-300>.

### 1.3. Corea del Sur

#### 1.3.1. Introducción: la agricultura en Corea del Sur

Corea del Sur es la 12.<sup>a</sup> economía del mundo. El país posee un elevado Producto Interior Bruto (PIB) per cápita gracias a su sector industrial que genera más del 40 % del mismo. Entre los años 60 y 70 Corea del Sur tuvo un fuerte desarrollo, fundamentalmente en los sectores de la automoción, construcción naval e industria química, experimentando una transformación económica muy importante y rápida que se mantuvo hasta la actualidad. En este periodo Corea del Sur pasó de 20 millones de habitantes a 50 millones y la agricultura de ocupar a casi un 50 % de la población activa a ocupar poco más del 6 % y representar apenas un 2,8 % del PIB<sup>5</sup>. Basta señalar que en la segunda mitad del siglo XX más de 10 millones de agricultores surcoreanos se fueron a vivir a las grandes ciudades.

Pero para comprender la idiosincrasia del sector agrario en Corea del Sur y la implantación de las cooperativas es necesario conocer las características principales de la agricultura en este país<sup>6</sup>:

- Es un país con muy alta densidad de población (485 personas por cada kilómetro cuadrado, la tercera del mundo). La superficie ocupada por la agricultura representa solo el 18 % de la superficie total.
- La reforma agraria (implantada después de la Segunda Guerra Mundial, antes de la cual la mayoría de la población rural era arrendataria) permitió que los agricultores pudieran tener su parcela, pero provocó que el tamaño de las explotaciones fuera bajo. Así, el tamaño medio de

las explotaciones es de 1,3 hectáreas y el 63 % de las unidades familiares agrícolas tiene menos de 1 ha.

- Históricamente el arroz ha sido el cultivo principal de la agricultura del país. En 2004 el 80 % de los terrenos cultivables eran de arroz.
- La tierra cultivable ha disminuido mucho en los últimos 50 años. La industrialización ha provocado el éxodo del campo a la ciudad al tiempo que la población aumentó en más del doble.
- A pesar de la preponderancia del cultivo y del consumo de arroz, en Corea del Sur se está produciendo un cambio en los hábitos alimentarios, aproximándose a los de los países desarrollados con incremento de consumo de carne, productos lácteos, frutas y hortalizas y pescado.
- Todo ello ha provocado que a partir de la década de 2000, otros cultivos hayan aumentado su participación en la agricultura del país en detrimento del arroz y a favor de la producción de frutas, hortalizas y ganadería.
- Corea del Sur no es autosuficiente en materia agrícola. En la década de los 70 la autosuficiencia alimentaria era más del 80 % pero en la década de 2000 la tasa de abastecimiento se redujo al 26 % (aunque en caso del arroz la autosuficiencia es aún muy alta, más del 95 %).
- La agricultura de Corea del Sur redujo muy rápidamente su peso en el PIB. Lo que otros países como Gran Bretaña y Holanda tardaron unos 100 años en conseguir, pasar del 40 al 7 % el peso de la agricultura en el PIB, Corea lo hizo en solo 26.

<sup>5</sup> [http://apuntonews.blogspot.be/2012/05/claves-de-la-agricultura-coreana\\_30.html](http://apuntonews.blogspot.be/2012/05/claves-de-la-agricultura-coreana_30.html).

<sup>6</sup> Sujin Lim (2008): *Estructura y características de la agricultura coreana*.

- Envejecimiento de la población rural. En 1960 el 6,7 % de la población rural tenía más de 60 años, pero en 2000 más del 22,3 % de la población rural tenía más de esa edad.

### 1.3.2. Las cooperativas agroalimentarias en Corea del Sur

En el complejo contexto anteriormente descrito y durante todos estos años de fuerte transformación económica, social y demográfica, las cooperativas se han situado como actores clave a la hora de conseguir los objetivos previstos para este sector: fijación de la población rural e incremento de la tasa de abastecimiento de alimentario.

#### *National Agricultural Cooperative Federation (NACF)*

Las cooperativas agrarias en Corea del Sur están asociadas a la *National Agricultural Cooperative Federation (NACF)*, cuyos ámbitos de actuación son la producción y comercialización de productos agroalimentarios, el suministro de servicios a los agricultores, los seguros y, además, ejerce la labor de representación de las cooperativas ante las instituciones tanto Coreanas como internacionales. La NACF, según la ACI, es la 3.<sup>a</sup> cooperativa agroalimentaria más grande del mundo con una facturación de 32.390 millones de dólares en 2010.

#### *Historia de la NACF*

El banco encargado de los créditos agrarios y servicios financieros fue constituido en 1956. Después de la entrada en vigor de la Ley de Cooperativas en 1957 se funda la Asociación de Cooperativas de Corea, que es la encargada

de suministrar y comercializar los productos de los agricultores. En 1961 se fusionaron el Banco Agrícola y la Asociación de Cooperativas, de tal forma que ambas funciones se centralizaron en una sola organización.

En los años 70 nace el llamado *Seamaul Movement*, una iniciativa política promovida por el entonces presidente de Corea del Sur para modernizar la agricultura y reducir la brecha existente entre el nivel de vida de las zonas urbanas y las zonas rurales y evitar así el éxodo agrario. En este contexto la NACF que se convierte en el promotor de esta iniciativa y palanca fundamental para la modernización agraria del país.

En los años 80 la NACF amplía sus funciones y servicios a los seguros y otros como la asistencia sanitaria a los agricultores o el suministro de carburantes. En los años 90 sigue desarrollando y ampliando sus actividades con la distribución directa de productos agroalimentarios mediante el llamado *Habaro Club* y el desarrollo de actividades de promoción (por ejemplo, la NACF fue elegida como concesionaria para el suministro de la comida oficial de los Juegos Olímpicos de Seúl).

#### *Actividades de la NACF*

##### *Suministro y comercialización de productos agrarios*

- *Producción y distribución de los productos agrarios.* Las cooperativas realizan la labor de comercializar los productos de sus socios teniendo centros de distribución por todo el país. Esta actividad se centraliza en el *Food Safety Center* que se encarga de velar por la seguridad y la calidad de los productos a través de la certificación de la calidad de los mismos.
- *Transformación y exportación de productos agrarios:* la NACF tiene

oficinas en Japón, EEUU, Bruselas y China.

- Suministro de *inputs* para la actividad agraria de sus asociados.

*Servicios financieros y seguros.* Las cooperativas regionales suministran servicios financieros a los socios operando bajo las reglas de la Ley de Crédito Cooperativo y a los no socios bajo las reglas bancarias previstas para el resto de las entidades financieras. La existencia de estos servicios en las cooperativas ha provocado que las entidades privadas ofrezcan servicios más asequibles, circunstancia que no se producía cuando las cooperativas no operaban en estos ámbitos.

*Comercial Banking Business.* La NACF funciona también facilitando créditos a no socios, y a empresas, tanto en el sector agrario como en otros sectores, gobiernos locales, etc.

*Formación y asistencia técnica.* Las cooperativas regionales y la NACF realizan una labor importante de formación a los agricultores y las cooperativas, tanto a nivel productivo, comercial, empresarial como para la promoción de los valores cooperativos. Varias campañas de promoción y educación se desarrollan en este sentido incentivando la actividad asociativa. Además la NACF ofrece un servicio legal para asesorar a los agricultores en caso de disputas o cualquier otra necesidad de asesoramiento legal.

### *Características de la NACF*

Las cooperativas agrarias en Corea del Sur están estructuradas de forma regional y nacional. En el nivel regional hay 2 tipos de cooperativas:

- Las cooperativas agrarias formadas por agricultores y ganaderos de producciones tradicionales como arroz, cereales, etc.

- Las cooperativas especializadas de frutas y hortalizas, flores y ginseng.

Ambos tipos se regulan mediante la Ley General de Cooperativas aplicable a todos los productos agrarios. Son cooperativas que comercializan y ofrecen suministros y servicios a los socios. Existen actualmente unas 1.105 cooperativas regionales y unas 81 especializadas. Las cooperativas regionales están integradas en la Federación Nacional (NACF).

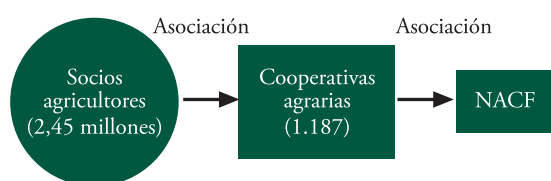
Otras características de las cooperativas coreanas son:

- *Asociación dual.* En 1997 la Ley de Cooperativas fue modificada para que cualquier agricultor que vive y trabaja en las zonas rurales pueda ser miembro de una cooperativa regional. Desde entonces el número de agricultores miembros de las cooperativas ha aumentado hasta los 2,4 millones actuales. La media de socios por cooperativa se sitúa en unos 1.770 agricultores. Desde 1989 se permite que los no agricultores sean *miembros asociados* de las cooperativas agrarias, lo cual ha hecho aumentar a 10 millones en 2004 el número de asociados.
- *Región fiscal especial.* No están sujetas a impuestos en sus transacciones con los miembros. Ello provoca no pocas críticas del sector privado porque consideran que es una competencia desleal. Sin embargo en Corea, como en otras partes del mundo, las cooperativas tienen una serie de restricciones que el sector privado no tiene, como por ejemplo que su actividad solo se circunscribe a ciertos sectores económicos y en un territorio determinado. Además las cooperativas solo pueden realizar un 20 % de su actividad con terceros, operaciones que

sí que están sujetas al régimen general como el resto de empresas.

- *Papel del Gobierno.* El Gobierno está obligado a promover las cooperativas con medidas apropiadas y también es responsable de guiar e inspeccionar el negocio y la gestión de las cooperativas.

La estructura de la NACF se resume en:



Fuente: NAFC.

### Organización de la NAFC

Como se ha mencionado anteriormente, la NAFC es una federación de cooperativas agroalimentarias que presta servicios a los agricultores asociados y a unas 1.105 cooperativas regionales y otras 81 especializadas que integran a más de 2,4 millones de agricultores (de los 3 millones que hay en el país). Tiene más de 5.000 oficinas en el país y opera en unos 2.200 puntos de distribución de productos agrícolas, dando empleo directo a casi 12.000 personas<sup>7</sup>.

### Sistema de gobernanza

El Ministerio de Agricultura de Corea establece las reglas que deben contener los estatutos de las cooperativas. La estructura de gobernanza es similar a la de las cooperativas españolas con la asamblea general, donde el voto es función de la participación de cada agricultor en la cooperativa,

consejo rector (entre 7-15 miembros), presidente y gerente. En materia de auditoría es la NACF quien está autorizada por el Gobierno a auditar las cuentas y la gestión de las cooperativas.

### 1.3.3. Retos para las cooperativas coreanas

- *Liberalización del comercio agrícola.* Corea del Sur es un país que depende de las importaciones agroalimentarias y además un mercado muy atractivo para los países terceros por su desarrollo económico y el cambio en los hábitos alimentarios. Ello provoca que la agricultura surcoreana se vea confrontada ante una competencia creciente de las importaciones y a sus sectores industriales que exigen una mayor liberalización de los intercambios para favorecer sus exportaciones.
- *Medioambiente y consumo.* El país tiene una alta presión medioambiental por su escaso territorio y alta densidad de población. Asimismo, como en el resto del mundo, las cadenas de distribución ejercen gran presión a sus proveedores.
- *Políticas agrarias y financieras.* El Gobierno tiene todavía cierta capacidad de intervención y control en el comercio de arroz, producto base de la economía surcoreana. Las cooperativas quieren menor implicación del gobierno en este sentido. También las condiciones financieras y los tipos de interés adquieren cada día una mayor relevancia para las cooperativas y sus agricultores.

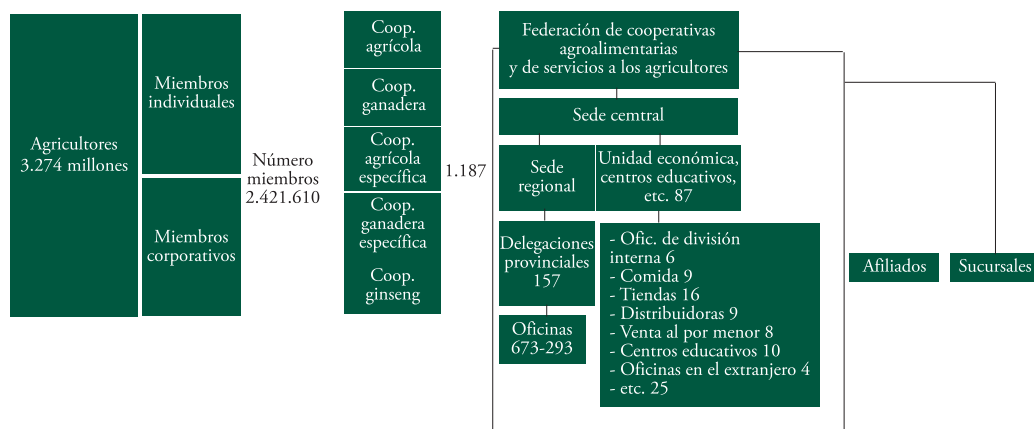
<sup>7</sup> <http://www.nonghyup.com/eng/Main/main.aspx>.

### 1.3.4. Conclusiones

El sistema cooperativo surcoreano tiene una estructura dual donde la producción agraria junto con los servicios financieros juegan un papel fundamental en el funcionamiento del sector. En un país altamente desarrollado como Corea del Sur, las cooperativas agrarias se han convertido en empresas altamente competitivas contribuyendo de forma importante al crecimiento económico. En el pasado las cooperativas del país tenían un papel orientado a la mera subsistencia de la producción

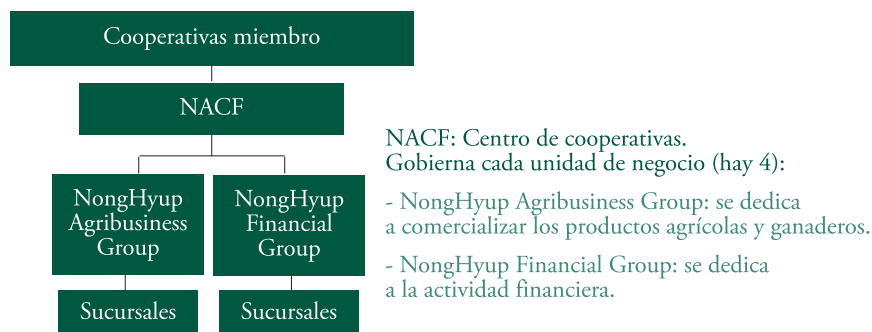
y de sus miembros, sin ninguna orientación en el mercado. Hoy la NACF se ha convertido en la tercera cooperativa agraria mundial gracias a una estrategia orientada a la mejora permanente de la competitividad, la internacionalización, formación de productores, dirigentes y directivos, la innovación y la calidad de los productos. La existencia de la NACF ha provocado también que las empresas privadas ofrezcan servicios de más calidad y más rentables al público en aquellos sectores y actividades donde la NACF está presente, cosa que no pasaba cuando no existía o no operaba en ciertos sectores.

A continuación se expone el esquema de organización de NACF:



Fuente: NACF.

Tiene 2 estructuras diferenciadas: la parte comercial agraria, llamada *NongHyup Group Agrobusiness*, y la parte financiera, *NongHyup Financial Group*:



Fuente: NACF.

## 1.4. Japón

### 1.4.1. Introducción<sup>8</sup>

Las características económicas y agrarias de Japón y Corea del Sur son similares: ambos países están muy desarrollados económicamente, la agricultura sufre una fuerte presión debido a las características de su población y territorio, pero también en los dos países la agricultura constituye un sector estratégico para el Estado y las cooperativas agrarias son empresas fuertemente implantadas, muy competitivas y extraordinariamente desarrolladas.

La japonesa es la tercera economía mundial tras los EEUU y China. La industria manufacturera y tecnológica de Japón es puntera jugando un papel primordial en su economía. En materia de agricultura, la población agraria ha descendido en los últimos años y la agricultura contribuye al PIB con solo 1,7 %. Sin embargo la importancia estratégica del sector es evidente y supone un baluarte esencial para el mantenimiento de las zonas rurales. Más del 40 % de la tierra cultivada se dedica a arroz pero su peso desciende progresivamente. Otros cultivos importantes son trigo, cebada, caña de azúcar, patata y fruta. Debido a la escasez de la tierra cultivable se dedica poco terreno a la ganadería.

Las características más relevantes de la agricultura japonesa son<sup>9</sup>:

- La superficie media de las explotaciones es 1,8 hectáreas.
- La autosuficiencia alimentaria del país medida en calorías es solamente del 40 %. Japón es importador neto de alimentos pero su dependencia alimentaria es menor que otros países como Alemania o Francia si se compara en términos per cápita.

- A pesar de que Japón es un país pequeño, su superficie agrícola ha disminuido hasta la mitad desde 1950.
- Alto grado de dedicación parcial a la agricultura por parte de los productores.

### 1.4.2. Las cooperativas agroalimentarias en Japón

Las cooperativas agroalimentarias están muy desarrolladas, son muy competitivas y están muy internacionalizadas. Como se ha comentado antes y según los datos de la ICA, la cooperativa más grande del mundo en el sector agrario es japonesa, la *National Federation of Agricultural Co-operatives (Zen-Noh)*, con 56.990 millones de dólares de facturación en 2010.

Desde 1990 las cooperativas agrarias están implantadas prácticamente en todas las regiones agrícolas y casi el 100 % de las explotaciones están asociadas a una cooperativa. Dos son las motivaciones de los agricultores japoneses para estar asociados a una cooperativa: obtener una mejor posición en el mercado y tener acceso a unos servicios especializados.

### Historia de las cooperativas en Japón<sup>10</sup>

Las cooperativas en Japón comenzaron su actividad al principio del siglo XX debido a la necesidad de financiación de las actividades agrícolas, labor que los bancos privados no lograban hacer de una forma adecuada a las necesidades del sector. En 1947 se promulgó el llamado *Agricultura Co-operative Society Act* base legal de las cooperativas actualmente en vigor. A pesar de que en Japón hay libertad de asociacionismo, casi el 100 % de los agricultores son miembros de una cooperativa.

<sup>8</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos: *La agricultura japonesa*. <http://asia-unmsm.blogspot.be/2011/09/la-agricultura-japonesa-y-su-necesaria.html>.

<sup>9</sup> *Regeneración de la agricultura japonesa*. [www.nippon.com](http://www.nippon.com).

<sup>10</sup> Jeffrey Hays (2011): *Japan Agricultural Cooperatives*.

Históricamente no ha habido grandes instrumentos de apoyo específicos para las cooperativas. El Gobierno ha basado sus apoyos a los agricultores en el establecimiento de tasas de interés especiales, sistema de intervención de precios para los principales cultivos y otras medidas de intervención directas. El principio de una cooperativa en cada pueblo fue establecido en Japón desde antes de la Segunda Guerra Mundial aunque, por la necesidad de tener economías de escala y el cambio en la fisonomía de las ciudades y del mercado, el número de cooperativas ha descendido de forma importante.

### *Estructura cooperativa agraria en Japón*

La estructura organizativa de las cooperativas agrarias se centraliza en el *Japan Agricultural (JA) Group*, que aglutina todas las actividades, tanto las representativas, como comercial y financiera. El JA Group es una gran organización que tiene unos 224.000 asalariados, siendo la primera cooperativa mundial si sumamos todas sus actividades: agroalimentarias, financieras y del ámbito de los seguros.

En Japón existen actualmente unos 3 millones de agricultores que prácticamente están asociados en su 100 % a las 700 cooperativas locales. A las cooperativas japonesas también se asocian no agricultores y el número total de socios asciende a 9,7 millones. Estas cooperativas a su vez están integradas a las 47 cooperativas regionales (en Japón se denomina *Prefectural Level*), y estas a su vez se asocian en *Ja-Zenchu*, que hace la labor de representación, y en *Zen-Noh*, que hace la labor comercial (comercialización y distribución de los productos agroalimentarios y suministros). A su vez estas dos organizaciones forman parte del JA Group, del que también forman parte la central bancaria (*Norinchukin Bank*) y la central de seguros *Zenkyoren*. En la Figura 1 se puede ver más esquemáticamente la estructura organizativa cooperativa de Japón.

El *JA Group* tiene cuatro componentes fundamentales:

- *Central Union of Agricultural Cooperatives (Ja-Zenchu)*. Es la organización representativa de las cooperativas agrarias japonesas que defiende los intereses de las mismas ante las administraciones de su país y a nivel internacional. Fue constituida en 1954. El principal objetivo de esta organización es contribuir al desarrollo del movimiento cooperativo japonés. Para alcanzar este objetivo *Ja-Zenchu*, en colaboración con las federaciones de cooperativas agrarias de los prefectos, establece programas de formación, relaciones públicas, representación, auditorias, etc. para los socios y dirigentes de las cooperativas. *Ja-Zenchu* es una organización sin ánimo de lucro cuya financiación se mantiene mediante las cuotas de las cooperativas agrarias.
- *The JA Cooperative Insurance Business (Zenkyoren)*. Es la federación de seguros, tanto agrarios como generales, para los socios de las cooperativas.
- *The Norinchuking Bank*. Es la organización central del *JA Banking System* compuesto también por el *JA Prefectural Credit Federations*, cuyo objetivo es financiar las actividades necesarias para los agricultores en materia de inversiones.
- *National Federation of Agricultural Cooperative Association (Zen-Noh<sup>11</sup>)*. Se trata de la federación de las cooperativas agrarias de Japón que comercializa los productos de sus miembros y suministra los *inputs* necesarios a los agricultores para la producción agrícola, aglutinan-

<sup>11</sup> <http://www.zennoh.or.jp/about/english/index.html>.



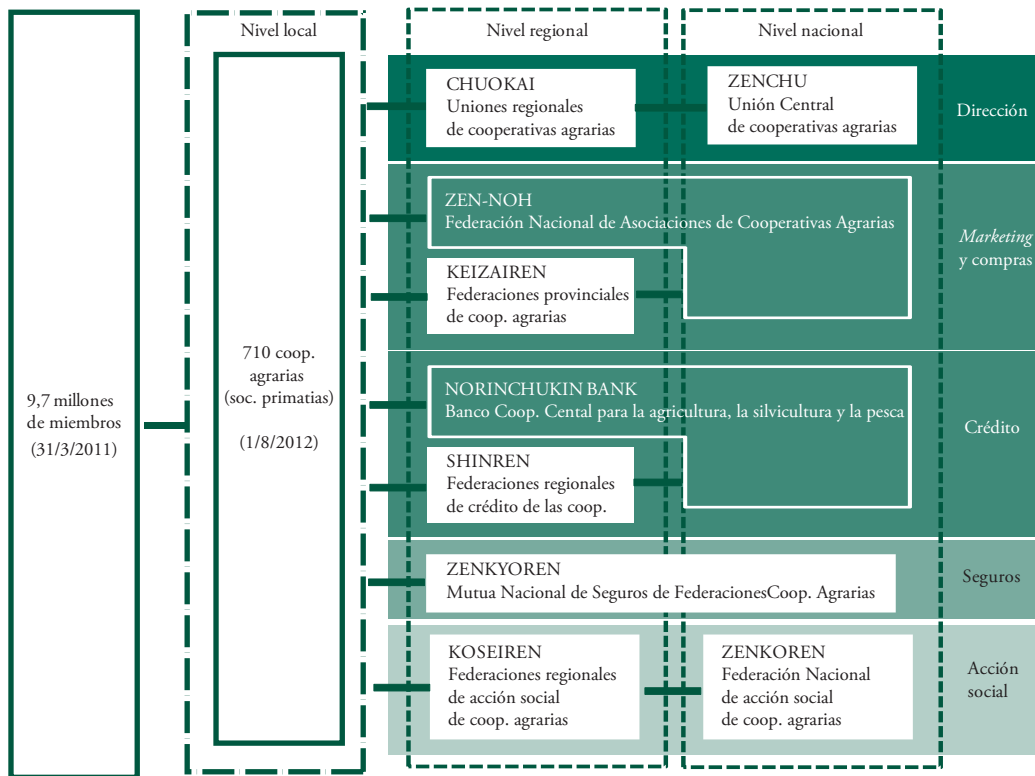
do las 710 cooperativas de base. Los principales productos comercializados son arroz, frutas y hortalizas, ganadería, *inputs* (fertilizantes, pesticidas, semillas, maquinaria y carburantes). Fue constituida en 1972.

Las cooperativas agrarias en Japón han sufrido un importante proceso de reconversión ligado a la evolución del sector agropecuario: mientras que hace 20 años había unas 2.000 cooperativas de base, actualmente hay 710.

Para resumir, las principales actividades de *Zen-Noh* son:

- Desarrolla una gran actividad de investigación y desarrollo, tanto en lo relativo a la explotación agraria como en cuanto a la comercialización de productos. Colabora con el *Agricultural Research and Development Center*, ubicado en la Prefectura de Kanaguwa.
- Suministro de *inputs* (fertilizantes, semillas, etc.) para la producción agraria de sus miembros. La *Zen-Noh* tiene varios grupos a lo largo de Asia, EEUU y Oceanía para abastecerse de *inputs* para la producción de sus socios. También tiene un centro logístico para acometer la comercialización y distribución de los productos.

Figura 1. Estructura organizativa cooperativa de Japón



Fuente: JA Group.

- Asistencia técnica y apoyo empresarial para los miembros con el fin de mejorar su eficiencia productiva.
- Transformación y distribución: poseen una importante industria agroalimentaria y una red distribución de alimentos por todo el país, con una amplia red de tiendas.

En el Mapa 1 se puede ver las sedes y empresas filiales de *Zen-Noh* en América y Asia

Como ya se ha comentado, las principales áreas de negocio de *Zen-Noh* son el arroz, las frutas y hortalizas, los productos ganaderos y los *inputs*. En la Figura 2 se presenta el esquema de comercialización de *Zen-Noh* en sus dos principales productos agrarios comercializados: frutas y hortalizas y carne.

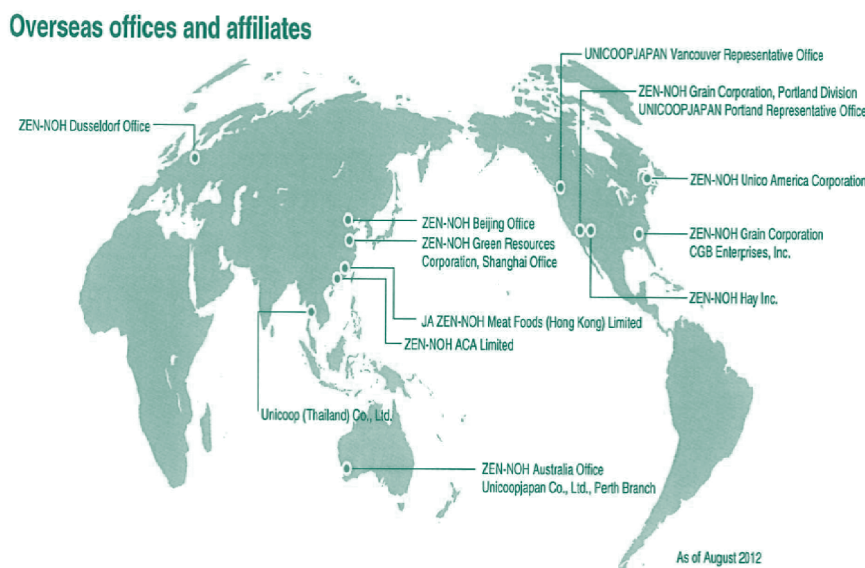
En términos de facturación, las frutas y hortalizas son su primera área de negocio como se puede comprobar en el Gráfico 1, seguido de *inputs* y productos ganaderos. La producción

agrícola esta cambiado por la bajada del peso del arroz en el conjunto de la producción y cambio de hábitos de consumo.

### 1.4.3. Conclusiones

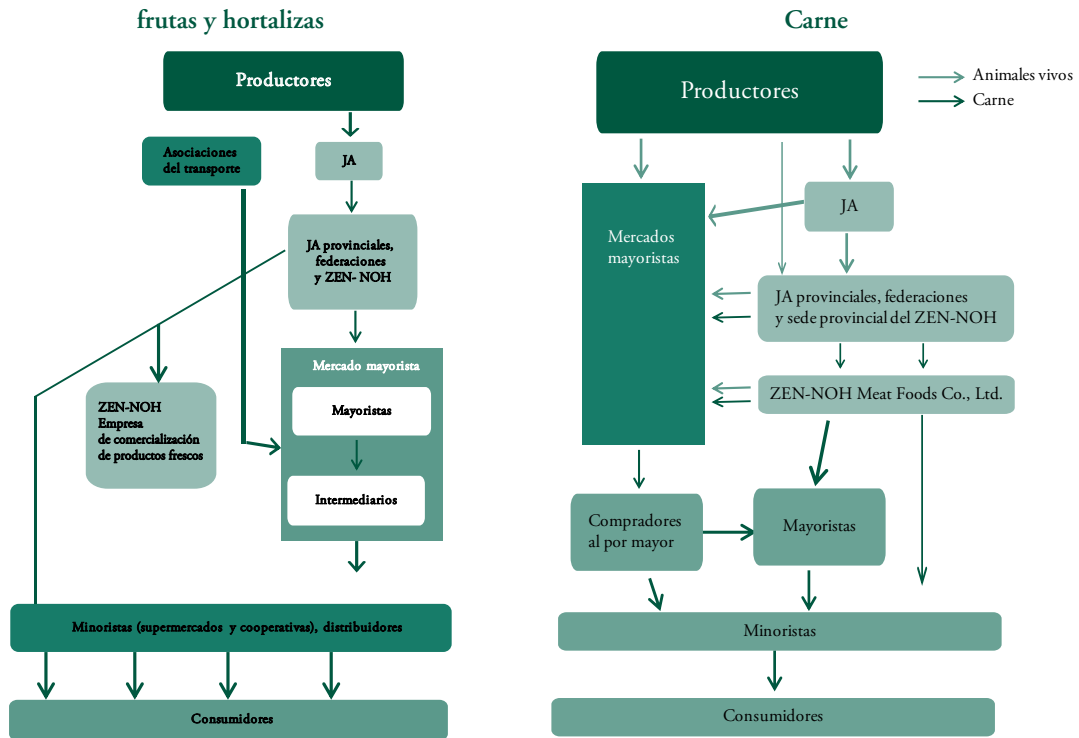
La estructura cooperativa en Japón está centralizada en el *JA Group*, que realiza labores de representación y negocio. Es un conglomerado de empresas y asociaciones con gran poder en la Administración japonesa y que mantiene la estructura histórica de las cooperativas regionales (aunque esta estructura está evolucionando debido a los cambios demográficos y sociales), a la vez que ha sabido convertirse en la primera cooperativa agraria del mundo gracias a su potente estructura comercializadora, la centralización de los servicios a sus miembros, su internacionalización y su apuesta por la innovación, la investigación y constante adaptación a los nuevos retos medioambientales y demográficos de Japón.

Mapa 1. Sedes y empresas filiales de *Zen-Noh* en América y Asia



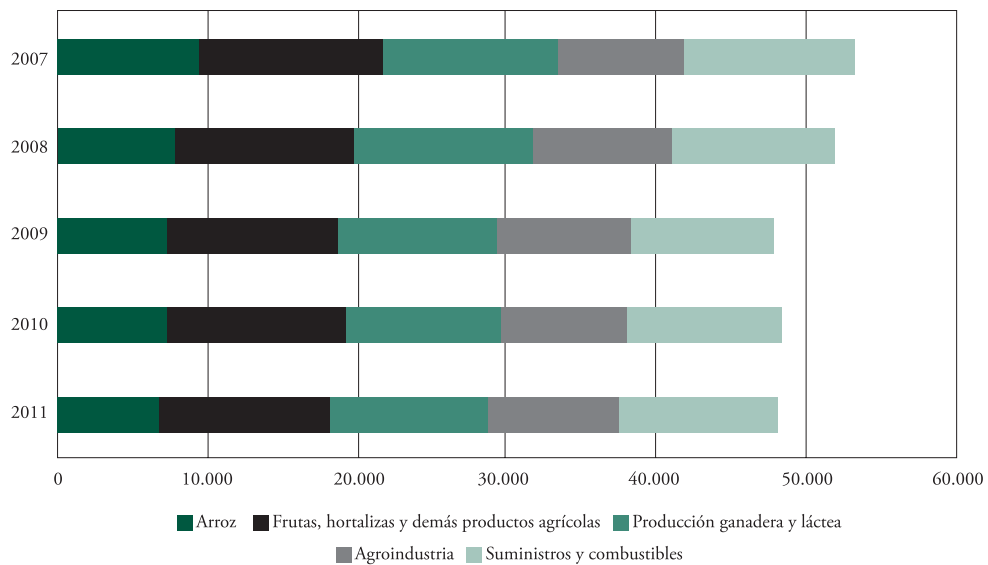
Fuente: *Zen-Noh*.

Figura 2. Comercialización de *Zen-Noh* en sus dos principales productos agrarios comercializados: y carne



Fuente: *Zen-Noh*.

Gráfico 1. Facturación según líneas de negocio



Fuente: *Zen-Noh*.

## 2. Las cooperativas en América Latina

### 2.1. Introducción<sup>12</sup>

América Latina es una región muy diversa. Coexisten países más desarrollados a nivel económico y agrario, como Chile, México, Colombia, Brasil, Argentina; y otros que son más proteccionistas y cerrados, como Nicaragua, Venezuela y Cuba. Según el Banco Mundial la región está considerada como la tercera del mundo en términos de PIB absoluto.

Las principales fuentes de la economía latinoamericana son los recursos naturales, y en particular la agricultura y la ganadería.

En términos agrarios, a partir de los años 60 la agricultura de América del Sur inició un periodo de transformación. El gran incremento de la población urbana dio lugar a un aumento de la demanda de productos alimentarios que, junto con la internacionalización de la economía latina y la posibilidad de exportar, incrementó la producción agrícola en más del doble.

Los productos más destacados en esta transformación son el algodón, el café y el azúcar, junto con los aceites vegetales, las frutas, los cereales, las hortalizas y la soja. También se produjo un aumento importante de la productividad gracias a las inversiones públicas en infraestructuras agrícolas por la difusión de nuevas tecnologías y por la mecanización de las tareas agrícolas.

Según la FAO, América Latina y el Caribe contribuyen con el 11 % del valor de la producción alimentaria mundial y poseen el 24 % de la tierra cultivable del mundo. Además, según las previsiones de la propia FAO, la producción agrícola de la región necesita experimentar un crecimiento

del 80 % entre 2007 y 2050 para satisfacer el aumento previsto de la demanda de su población, estimada en más del 35 % en el mismo período.

### 2.2. Las cooperativas en América Latina

Las cooperativas tienen una larga historia, pero también constituyen una parte destacada del presente de los países de América Latina, siendo una importante fuente de empleo y contribuyendo de una manera clave al desarrollo económico y social de cada país. El porcentaje de la población que integra de manera directa o indirecta el sector cooperativo demuestra que el cooperativismo es parte de la cultura económica y social de la mayoría de estos países, constituyendo sin duda un modelo empresarial que contribuye a su desarrollo económico.

En América Latina surgieron las primeras experiencias cooperativas durante la mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela, y a partir de ahí se fueron desarrollando en el siglo XX a lo largo de los distintos países de la región según diferentes influencias, como la Iglesia Católica, algunos gobiernos y los inmigrantes europeos. No obstante, el desarrollo de las cooperativas no fue fácil, pues la inestabilidad política, con dictaduras militares y las políticas neoliberales en los años 60, 70 y 80, provocaron altibajos en el desarrollo del movimiento cooperativo. Sin embargo, a partir de los 90 y la primera década del siglo XXI las cooperativas están viviendo un auge en América Latina al compás del desarrollo económico y agroindustrial de muchos de sus países.

Como decíamos anteriormente, la importancia de las cooperativas en América Latina es notoria y juega un papel decisivo en la economía en general y en particular en la agroindustria y la generación de empleo. Algunos ejemplos<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br); [www.agret.org/activities](http://www.agret.org/activities); [ww.fao.org](http://ww.fao.org); [www.datos.bancomundial.org](http://www.datos.bancomundial.org).

<sup>13</sup> <http://www.aciamerica.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.

- Según la FAO, en América Latina existen 22.000 cooperativas de todos los sectores que agrupan a 20 millones de personas.
- En Colombia existen unas 8.500 cooperativas con 5.131.780 socios, cuyo aporte a la generación de empleo es crucial; 140.000 empleos directos.
- En Argentina existen más de 12.900 cooperativas con 9,4 millones de socios y 270.000 empleos directos. Los sectores que más destacan en el aporte de generación de empleo en Argentina son las cooperativas agroalimentarias con el 26,3 % del total de empleo creado en las cooperativas y suponen el 6 % del PIB.
- Brasil tiene más de 6.600 cooperativas con nueve millones de socios y 300.000 puestos de trabajo. Los subsectores que más empleo aportan son el agroalimentario (49 %) y el crédito (18,8 %).
- En Chile hay unas 912 cooperativas activas. Si bien el número de cooperativas ha disminuido, el número de socios ha crecido en un 188 % desde 1991, pasando a casi 1.100.000.
- En Costa Rica el último censo cooperativo realizado en 2008 muestra la existencia de 550 cooperativas con 750.000 asociados.
- En Uruguay el cooperativismo se ha caracterizado en su progresión sostenible en el tiempo. En 2004 los asociados a las cooperativas eran unos 540.000. Existían 179 cooperativas agroalimentarias con 40.000 asociados que están jugando un papel fundamental en la comercialización y exportación de los productos agrarios de este país. Por ejemplo, las

cooperativas uruguayas comercializan el 90 % de la leche producida y un alto porcentaje de los cereales, que son los principales cultivos de este Estado.

Como ya se ha mencionado, el desarrollo de las cooperativas en América Latina es diverso pero sigue jugando un importante papel económico y social en todos los países. Hay algunos donde, debido a su escaso desarrollo económico y agrario, las cooperativas juegan un papel más orientado al apoyo social y la protección contra la pobreza, estableciendo actuaciones allá donde no llega la Administración. En otros, como Argentina y Brasil, grandes potencias agroindustriales, las cooperativas juegan un rol claramente empresarial, son muy competitivas y están claramente orientadas al mercado, la internacionalización y la innovación.

## 2.3. Argentina

### 2.3.1. Introducción<sup>14</sup>

Argentina es la segunda economía de Latinoamérica después de Brasil y forma parte del G-20, grupo que integra las economías más ricas del planeta. Su economía se basa en gran parte en el desarrollo agroindustrial. Es uno de los mayores productores de soja del mundo después de EEUU y Brasil con 48 millones de toneladas en 2011. También es uno de los principales exportadores de carne del mundo y primer productor mundial de girasol, limón, trigo, lana y aceite de soja y el segundo en miel y manzanas. El sector agroforestal representa el 5,61 % del PIB.

Desde el punto de vista productivo destaca la soja, que ocupa la mitad de las tierras sembradas y es fundamental en la agroindustria argentina. Los productos agrarios representan el 15 % de las

<sup>14</sup> Cooperar (2006): *El Cooperativismo en Argentina*. [www.confecoop.coop/](http://www.confecoop.coop/); <http://datos.bancomundial.org/>.

exportaciones totales argentinas. La soja se diferencia del resto de los productos porque la práctica totalidad se exporta. Por el contrario los cereales, lácteos y vacuno constituyen la base alimentaria de la población de este país. También son importantes los cultivos de vid, azúcar y cítricos.

### 2.3.2. Las cooperativas en Argentina

#### Antecedentes

Las cooperativas en Argentina nacen a finales del siglo XIX de la mano de los inmigrantes europeos, pero es a partir de la década de los 90 cuando toman mayor impulso, al tiempo que Argentina se convierte en una potencia mundial agraria, tanto en términos productivos y tecnológicos de exportación.

En este contexto, la necesidad de tener acceso a las nuevas tecnología y una mejor capacitación empresarial fueron factores determinantes para el desarrollo de las explotaciones agrarias argentinas, solo accesibles a las que generaban un considerable excedente económico, lo que indujo a muchas de ellas a asociarse y formar cooperativas.

Como se observa, el sector agroalimentario en Argentina ha sufrido un cambio sustancial en los últimos años fruto de un conjunto de factores entre los que destaca el aumento de los precios internacionales de las oleaginosas y los cereales, consecuencia del incremento de la demanda mundial de estos productos y de la aparición de nuevos destinos no alimentarios como los biocombustibles.

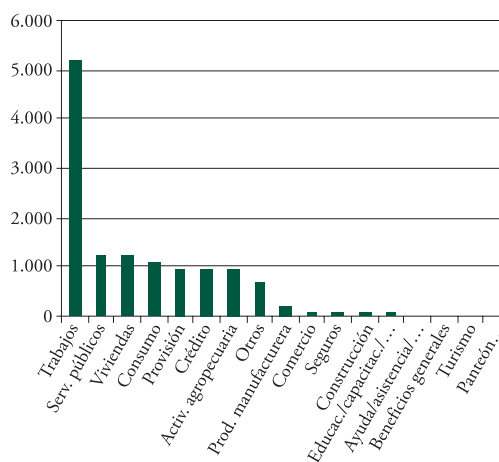
Según el INAES (Instituto Nacional de Asociacionismo y Economía Solidaria)<sup>15</sup>, el movimiento cooperativo en Argentina engloba al 30 % de la población nacional (11 millones de socios de un total de 38 millones de personas). Según datos de 2008 en Argentina existen 12.970 entidades cooperativas que poseen 9,4 millones de afiliados

(el 23 % de la población total argentina), dando trabajo a 265.054 familias, y su participación en el PIB es del 10 %. Si analizamos las cooperativas por ámbito de actuación, las de trabajo representan un 59,7 % del total, seguidas de servicios públicos con el 14,1 % y vivienda con un 13,7 %. Las agropecuarias representan el 9,1 % del total de las cooperativas de Argentina. Sin embargo, las cooperativas agrarias son las que más ingresos generan. En 2010 facturaron un 53 % del total de la facturación de las cooperativas argentinas.

En cuanto a la distribución regional, si bien existen entidades cooperativas en todo el territorio nacional, se constata que la provincia de Buenos Aires y la región Pampeana (primera región agropecuaria del país) concentran el 56 % de las cooperativas.

Después de los gobiernos neoliberales, donde no hubo políticas específicas destinadas a las cooperativas, estas empresas han tenido un crecimiento exponencial (tasa de promedio anual del 3,25 %) a partir de 2001 y 2002, donde en el caso de las cooperativas agrarias el factor determinante para este crecimiento fue el desarrollo agrario, tanto su productividad como, y sobre todo, por su orientación exportadora.

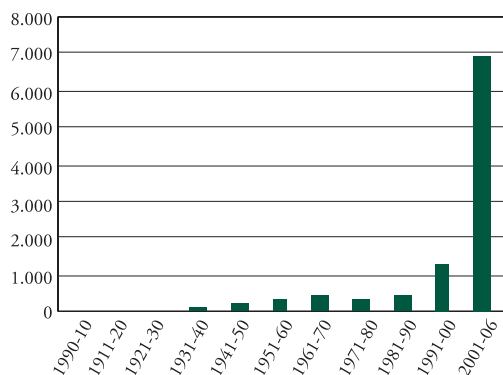
Gráfico 2. Número de cooperativas en Argentina por objeto social (2008)



Fuente: Instituto Nacional de Asociacionismo y Economía Solidaria (INAES).

<sup>15</sup> [http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/Cooperativas\\_y\\_Mutuales\\_2008.pdf](http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/Cooperativas_y_Mutuales_2008.pdf).

Gráfico 3. Cooperativas por fecha de inicio de actividad (2008)



Fuente: Instituto Nacional de Asociacionismo y Economía Solidaria (INAES).

### *Las cooperativas agroalimentarias en Argentina*

La evolución de las cooperativas agroalimentarias a lo largo de la historia argentina ha sido dispar, con altibajos provocados por la situación política y económica del país, así como por la competencia con las multinacionales y la industria alimentaria nacional. Esta tendencia se revierte a partir de los primeros años de este siglo, con una clara evolución creciente en la creación de cooperativas en general y del sector agroalimentario en particular.

Las cooperativas agrarias en Argentina juegan un papel preponderante en la agricultura del país y por ende en su economía. Según el INAES el año 2008 hay 798 cooperativas agrarias que representan el 9,1 % de total de las cooperativas argentinas con 112.000 asociados, dando empleo directo e indirecto a más de 500.000 personas y, como comentamos anteriormente, a pesar de que representan poco más del 9 % del total, las cooperativas agroalimentarias facturan el 53 % de la facturación de todas las cooperativas.

Según datos del INAES, de las 3.305 cooperativas de todos los sectores consideradas en su

Informe del 2008, del total del empleo generado por el sector cooperativo el 26,3 % corresponde a las cooperativas agrarias, seguida del 21,1 % de las cooperativas de crédito y del 20,1 % de las cooperativas de servicios públicos.

La importancia de las cooperativas agrarias en Argentina se incrementó a partir del 2002 debido al gran impulso de las exportaciones. Contribuyen con el 6 % al PIB y representan el 9 % de la industria alimentaria, facturando más de 7.500 millones de dólares por año<sup>16</sup>.

Las cooperativas agroalimentarias en Argentina comercializan el 22 % de la producción agraria total, destacando la producción y comercialización de cereales con el 20,5 % del total (arroz 20 %, algodón 14 %, lana 7,5 %, lácteos 26 %, té 45 %, miel 20 %, vacuno 7 %, vino 13 %, mosto 17 %, tomate 20 %, pimienta 20 % y tabaco 45 %; Cooperar, 2006).

Las cooperativas agrarias en Argentina son un medio para poner en valor la producción de pequeños y medianos productores que de otra forma tendría muy difícil salida. El 50 % de las cooperativas agrarias se encuentran ubicadas en la Pampa, principal región agraria, donde el 91 % de los socios a las cooperativas cuenta con menos de 500 ha y el 54 % con menos de 100 ha, tamaño considerado como pequeño en este país<sup>17</sup>.

### *Características de las cooperativas agroalimentarias en Argentina*

- Su base social está integrada por productores familiares.
- Fundamentales como generadoras de empleo, en el desarrollo de zonas rurales y la mejora de la competitividad.

<sup>16</sup> [http://www.aciamerica.coop/IMG/datos\\_argentina.pdf](http://www.aciamerica.coop/IMG/datos_argentina.pdf).

<sup>17</sup> Sandra Colombo y Paula Oxoby (2013). *El Cooperativismo en el Mercosur durante la primera década del S.XXI*.

- Operan en zonas donde las empresas privadas no les interesa prestar servicios.
- Se han convertido en referencia obligada en materia de precios, tanto de *inputs* como en la comercialización de productos agrarios.
- Han demostrado capacidad de respuesta, convirtiéndose en empresas de referencia tanto en tiempos de crisis como en el periodo de expansión agropecuaria de Argentina.
- La fortaleza esencial de las cooperativa es su potencial para organizar la oferta y la demanda de bienes y servicios.
- La amenaza actual de las cooperativas argentinas se sitúa en las necesidades recaudatorias del Gobierno, que pueden alterar el marco regulatorio de las cooperativas y su actual exención del impuesto a los beneficios. Además tienen acceso limitado al capital y la prohibición de cotizar en bolsa.

### *Organización representativa de las cooperativas agrarias argentinas*

La organización que representa los intereses de las cooperativas agrarias argentinas es la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO), que nace en 1956 y asocia a nueve federaciones sectoriales y a su vez a las cooperativas de primer grado. Esta confederación representa a unas 400 cooperativas que producen 12 millones de toneladas, facturan 3.000 millones de dólares y representan a 90.340 agricultores<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Confederación Intercooperativa Agropecuaria Argentina: <http://www.coninagro.org.ar/default.asp>.

CONINAGRO asocia a las siguientes federaciones:

- Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)
- Federación de Cooperativas Vitivinícolas (FECOVITA)
- Federación de Cooperativas Agropecuarias (UNCOGA)
- Federación de Cooperativas Agropecuarias de Misiones
- Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras (UCAL)
- Federación de Cooperativas Arroceras Argentinas (FECOAR)
- Federación Entrerriana de Cooperativas
- Asociación de Cooperativas Hortofrutícolas Argentinas (AOHOFAR)
- Federación de Cooperativas de Corrientes.

CONINAGRO, aparte de la representación institucional, también asume tareas de gestión comercial, almacenamiento de cereales, suministro de *inputs*, seguros y laboratorios de calidad y certificación.

## 2.4. Brasil

### 2.4.1. Introducción<sup>19</sup>

Brasil es el quinto país en superficie en el mundo y en número de habitantes. Ocupa el 47 % de la superficie de Latinoamérica y tiene 192 millones de habitantes. Según el Banco Mundial, Brasil es la mayor economía de América Latina, la segunda del continente tras EEUU y la sexta

<sup>19</sup> Gobierno de Brasil ([www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)); *El boom de la agricultura de Brasil*. <http://biodiesel.com>.



del mundo. Además, Brasil ha experimentado uno de los crecimientos económicos más rápidos, y las reformas económicas dieron al país un gran reconocimiento internacional, tanto en el ámbito regional como global. El país cuenta con varios sectores punteros como el agrario, el minero, el manufacturero y los servicios.

Punto clave de este desarrollo económico de este país es sin duda el sector agrario. En 2010 el sector agroforestal ocupaba el 5,8 % del PIB<sup>20</sup>. Brasil es el tercer exportador más importante de productos agrícolas del mundo por detrás de EEUU y la UE, principalmente de cereales y oleaginosas (especialmente soja), carne (vacuno, pollo y porcino), azúcar y fruta.

Otros apuntes para constatar la importancia del sector agroindustrial brasileño en su economía es ver el superávit de su balanza comercial, que en 2010 fue récord alcanzado los 63.000 millones de americanos, más de 8.000 millones con respecto a 2009, triplicando lo exportado en 2001 y suponiendo más del 42 % del total de las exportaciones del país. Los productos más exportados son soja, café y azúcar. Según el Ministerio de Agricultura brasileño, en los próximos 15 años habrá un aumento de 30 millones de hectáreas cultivadas en el país. El crecimiento del sector agroindustrial fue del 4,7 % en 2010.

#### 2.4.2. Las cooperativas en Brasil

En este país la cultura del cooperativismo data de la época de la colonización portuguesa. El cooperativismo en Brasil sufre un impulso en 1995 cuando Roberto Rodrigues, expresidente de las cooperativas brasileñas, fue elegido primer no europeo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>21</sup>. Como en otros países latinoamericanos, las cooperativas han sufrido altibajos por la situa-

ción económica y política del país. En los últimos años estas empresas se han convertido en un pilar fundamental, tanto para la economía social a través de proyectos de ayuda al desarrollo en las zonas más vulnerables, como para el desarrollo económico general, convirtiéndose en empresas altamente competitivas y acompañando el desarrollo agroindustrial del país.

El cooperativismo fue un tema destacado por el presidente Luz Ignacio Lula Da Silva quien, en su discurso pronunciado el Día Internacional de las Cooperativas en 2003, aseguró que «el cooperativismo es una palanca importante para un desarrollo más equilibrado en Brasil. Exactamente por eso es que este Gobierno está trabajando para fortalecer su presencia en el país». En este sentido se han puesto en marcha varios programas y medidas a través de las reformas agrarias que han fomentado de forma especial el desarrollo e implantación de las cooperativas.

Según datos de 2011 procedentes de la Organización de Cooperativas Brasileña (OCB), en Brasil existen 6.600 cooperativas registradas, con 10 millones de socios y 296.000 personas empleadas. Las cooperativas actúan en 13 sectores, destacando el sector agrario con el 23 % de las cooperativas, el 10 % de los socios y 49 % de los empleados. Un hecho a tener en cuenta es que mientras las cooperativas argentinas de todos los sectores representan un 10 % del PIB y sus socios el 23 % de la población total (9,40 millones de socios), las de Brasil representan un 6 % del PIB y un 4,64 % de la población total, a pesar de tener prácticamente similar número de socios (9,00 millones)<sup>22</sup>.

Estos datos se ven con más detalle en el Gráfico 4 y la Tabla 1.

El número de cooperativas en Brasil disminuye desde 2008 aunque la evolución del número de socios en las cooperativas brasileñas ha aumentado

<sup>20</sup> ICEX: *Estructura Económica de Brasil 2011*.

<sup>21</sup> Sandra Colombo y Paula Oxoby (2013): *El sector cooperativo en el Mercosur durante la primera década del siglo XXI*.

<sup>22</sup> Sandra Colombo y Paula Oxoby (2013): *El sector cooperativo en el Mercosur durante la primera década del siglo XXI*; p. 61.

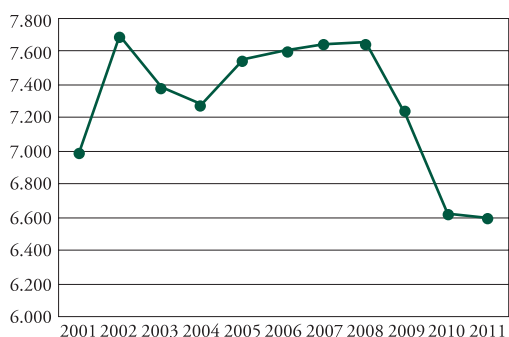
Tabla 1. Número de cooperativas, socios y empleados por sectores en Brasil (2010)

Actividad	Cooperativas	Participación (%)	Socios	Participación (%)	Empleados	Participación (%)
Agropecuario	1.548	23,0	943.054	10,0	146.011	49,0
Crédito	1.064	16,0	4.019.258	45,0	56.178	19,0
Trabajo	1.024	15,0	217.127	2,4	3.879	1,3
Transporte	1.015	15,0	321.893	3,5	10.787	3,6
Salud	852	13,0	246.265	2,7	56.776	19,0
Educación	302	5,0	57.547	0,6	3.349	1,1
Multifamiliar	242	4,0	101.071	1,0	1.676	0,5
Infraestructura	141	2,0	778.813	8,6	5.775	2,0
Producto	235	4,0	11.454	0,1	3.669	1,2
Consumo	123	2,0	2.297.218	25,5	9.892	3,3
Míneral	63	1,0	20.792	0,2	144	0,0
Turismo y ocio	31	0,5	1.368	0,0	32	0,0
Especial	12	0,2	397	0,0	14	0,0
<b>Total</b>	<b>6.652</b>	<b>100</b>	<b>9.016.527</b>	<b>100</b>	<b>298.182</b>	<b>100</b>

Fuente: Organización de Cooperativas Brasileña (OCB).

un 110 % entre 2001 y 2011 y el número de empleados un 80 % en el mismo periodo.

Gráfico 4. Evolución del número de cooperativas en Brasil



Fuente: Organización de Cooperativas Brasileña (OCB)..

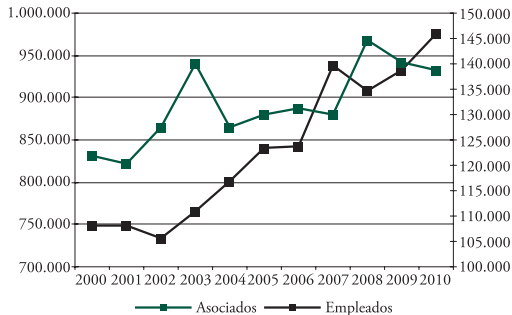
### *Hechos y cifras del cooperativismo agroalimentario en Brasil*

Como hemos visto, el sector cooperativo agroalimentario en Brasil es el más importante dentro del movimiento cooperativo. Según la OCB, en 2010 existían en Brasil 1.544 cooperativas en el sector agropecuario (el 23 %), con 943.054 socios (el 10 %) y 146.011 empleados (el 49 %). La participación en el PIB agroalimentario es del 38,4 % y supone el 47,5 % de la facturación de todas las cooperativas de Brasil y el 2,85 % del PIB total de Brasil<sup>23</sup>.

Mientras el número de cooperativas agroalimentarias en Brasil ha descendido, el número de socios y empleados ha crecido de manera importante, como se puede ver en el Gráfico 5, debido a la necesidad de acometer economías de escala.

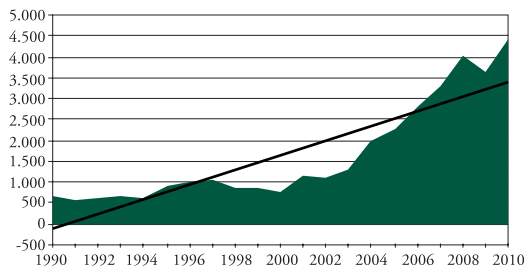
<sup>23</sup> [www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br).

Gráfico 5. Evolución de asociados y empleados de las cooperativas del sector agroalimentario



Fuente: OCB.

Gráfico 6. Evolución de las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias en Brasil. En millones de dólares

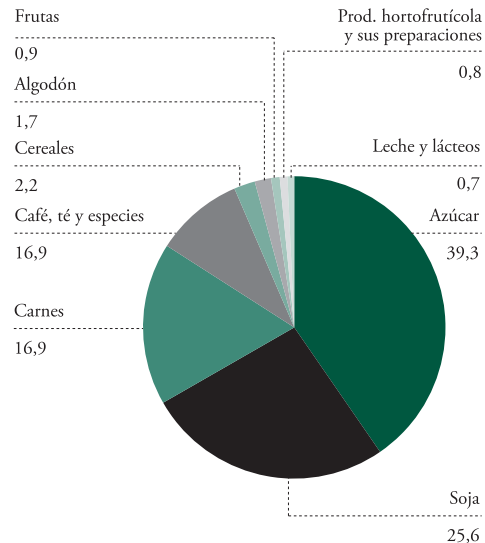


Fuente: OCB.

Por productos exportados de las cooperativas el principal es la soja, seguido del café y la carne, y los principales países de destino en 2011 son EEUU, con el 12 % de las exportaciones, seguido de China, con el 11,9 % (hasta ese año era China el primer destino), Emiratos Árabes (8,5 %), Alemania (7,2 %) y Países Bajos (5,2 %). Por regiones del mundo el primer destino es la UE con el 50 % de las exportaciones seguido de los países Asia-Pacífico (37 %), América del Norte (9,3 %), Mercosur (2,6 %) y Países Andinos (1,6 %).

Los primeros productos exportados por las cooperativas son el azúcar, con el 39,3 % del total de las exportaciones; la soja, con el 25,6 %; la carne, con el 16,9 %; el y el café, con el 9,2 %.

Gráfico 7. Principales productos exportados por las cooperativas de Brasil (2010). En porcentaje

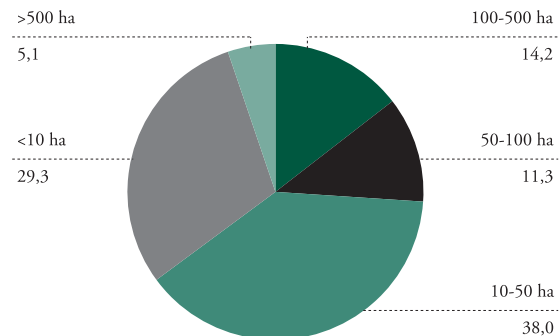


Fuente: OCB.

El peso de las cooperativas en la producción de los productos es diverso, yendo desde el 62 % en el caso del trigo hasta el 11,18 % en las legumbres.

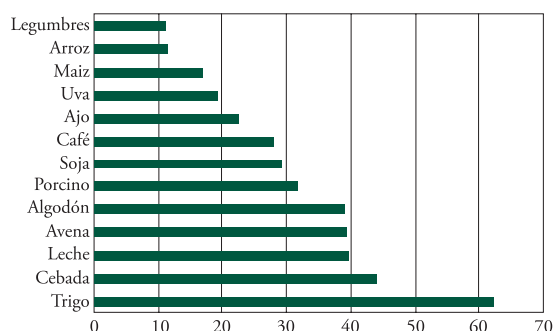
Los pequeños propietarios con un área de menos de 50 hectáreas representan casi el 70 % de las cooperativas, siendo estas empresas el pilar económico de muchos estados.

Gráfico 8. Participación de las cooperativas en la producción nacional de Brasil (2010). En porcentaje



Fuente: OCB.

Gráfico 9. Composición de las explotaciones agrarias de las cooperativas (2010). En porcentaje



Fuente: OCB.

### *Situación de las cooperativas agroalimentarias brasileñas*

El papel de las cooperativas brasileñas es similar al realizado en la UE. Muchas de ellas son mixtas, trabajan en varios productos comercializando la producción de sus socios suministrando asistencia técnica, educacional y social a los mismos. También tienen un papel importante en la compra de insumos como semillas y fertilizantes. Estas empresas abarcan toda la cadena desde la producción hasta la industrialización siendo un pilar importante en la exportación utilizando la tecnología punta.

Durante la crisis financiera mundial en 2009 las cooperativas en general sufrieron una ligera bajada en su facturación. Sin embargo las cooperativas del sector agroalimentario no sufrió esta bajada gracias al mantenimiento en niveles altos de las exportaciones. A pesar de la reducción de la facturación de las cooperativas en 0,26 %, se constató que estas empresas soportan mejor la crisis, son más estables económicamente y para el empleo ya que el país tuvo una retracción del 22,71 %<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Sandra Colombo y Dunla Oxoby (2013): *El sector cooperativo en el Mercosur durante la primera década del siglo XXI*, p. 63. [www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br).

Además de las cooperativas registradas en la Organización de Cooperativas de Brasil, hay otras muchas en las zonas rurales que juegan un papel más social y apoyo a los pequeños productores marginales.

### *Organización representativas de las cooperativas brasileñas*

La Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB) es el órgano máximo de representación de las cooperativas de todos los sectores constituida en 1969, constituida por la fusión de dos organizaciones que existían entonces, Asociación Brasileña de Cooperativas (ABCOOP) y la Union Nacional de Cooperativas (UNASCO). La OCB es la responsable de la promoción, fomento y defensa del sistema cooperativista brasileño en todas las instancias políticas e instituciones. Su responsabilidad es también incentivar y asesorar a las cooperativas mediante la eficiencia social y económica de las mismas.

Para llevar esta labor la OCB está organizada por un sistema que combina una sede en la capital federal con una organización de cooperativas en cada Estado de la Federación y Distrito Federal, las llamadas *organizaciones de cooperativas estatales* (OCE) cuya labor a parte de representar a las cooperativas en sus administraciones es también registrar, orientar e integrar a las cooperativas del Estado. Las OCE surgieron para ser el eslabón entre la entidad nacional y la realidad de cada municipio brasileño donde el cooperativismo tiene presencia. Existen 27 OCE en total que representan a unas 6.600 cooperativas de los 13 sectores económicos, incluido el agroalimentario.

Además es necesario mencionar el organismo SESCOOP, una organización estatal encargada de promocionar y fomentar el cooperativismo. Este organismo realiza estudios y programas de fomento de las cooperativas.

### 2.4.3. Conclusiones

En el contexto del desarrollo económico brasileño, el desarrollo agroindustrial de Brasil ha provocado que sea una potencia en este ámbito. Antes de los años 70 Brasil era importador neto de alimentos, ahora es una de las potencias mundiales en exportación.

Las cooperativas en Brasil han tenido un desarrollo exponencial desde los primeros años del siglo XXI después de periodos con altibajos en el desarrollo de las cooperativas por los avatares políticos y económicos. A raíz de la estabilidad política y el crecimiento económico, las cooperativas se han convertido piedra fundamental del sistema económico brasileño.

En el contexto del desarrollo del sector agroindustrial las cooperativas agroalimentarias además de ser las más importantes de todo el cooperativismo son pieza clave en la agroindustria, y punteras en producción, tecnológica, innovación, comercialización y transformación de los productos.

En Brasil también existen las cooperativas de pequeña escala con un papel preponderantemente social y de ayuda al desarrollo. No obstante el modelo cooperativo está siendo también muy válido como modelo empresarial en el contexto del desarrollo agroindustrial del país.

Se observa una fuerte expansión de las cooperativas agroalimentarias tanto en número de entidades como de asociados, constituyéndose además en generadoras de empleo.

En el contexto de la crisis económica las cooperativas han sido uno de los sectores donde ha aguantado mejor la crisis.

### Referencias bibliográficas

- ANELLO, M. C.; TORT, M. I. y CARBALLO, C. (2012): *El cooperativismo agropecuario y la Economía Social en las Universidades Públicas*. PRECAC 2012.
- CENTENO, M. E. (2010): *Cooperativas en América Latina*.
- CHOI, J. H. (2006): «Agricultural Cooperatives in Korea»; NAFC Research Institute.
- CHOI, J. H. (2006): «The Agricultural Co-ops in Korea»; FFTC-NACF International Seminar on Agricultural Cooperatives in Asia. Korea, 11-15 September 2006.
- COLOMBO, S. y OXOBY, D. (2013): *El sector cooperativo en el Mercosur durante la primera década del siglo XXI*. Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Regionales.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (COOPERAR) (2006): *El Cooperativismo en la Argentina*.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA (CONFECOOP): *Datos sobre cooperativismo en América Latina*. <http://www.confecoop.coop>.
- COQUE MARTINEZ, J. (2002): «Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo»; en CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (43); pp. 145-172.
- CORRAL, V.; MARSHALL, C. y ROMERO, S. (2006): *Cooperativas en Argentina*. Universidad del CEMA.
- DUTTA, R. (2012): «Te 4<sup>th</sup> Critical Study on Cooperatives»; *Legislation and Policy Reforms in the Asia Pacific Region*. ICA Asia-Pacific.

- FAO (2012): *Agricultural Cooperatives: Key to feeding the World*.
- FAO/OCA/ACI (1994): *Las Cooperativas agro-silvopecuarias en América Latina*. Informe Final Consolidado.
- FONTENLA, E. H. (2008): *Las Cooperativas Agropecuarias Argentinas*. INAES 2008.
- FULTON, M. E.; KLEIN, K. K.; LERMAN, Z.; HARRIS, A.; ATTWOOD, D. W. y BAVISTAR, B. S.: *Management of Agricultural, Forestry and Fisheries Enterprises*, 1; International Agricultural Cooperatives.
- HAYS, J. (2011): «Japan Agricultural Cooperatives»; <http://factsanddetails.com>.
- HERMI ZAAR, M. (2007): «El cooperativismo agrario en Brasil»; *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* (XII, 150).
- INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL ARGENTINO (INAES) (2008): «Las cooperativas y las mutualidades argentinas»; *Empadronamiento nacional y censo económico de cooperativas y mutuales*.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (2010): *Global 200 Report 2010. The world's mayor co-operatives and mutual businesses*.
- JAGROUP: *Annual Report*. [http://www.ja-kyosai.or.jp/about/annual/index\\_e.html](http://www.ja-kyosai.or.jp/about/annual/index_e.html)
- LIM, S. (2008): *Estructura y características de la agricultura coreana* 11(31); enero-abril 2008.
- MOGROVIEJO, R.; MORA, A. y VANHUYENEME, P. (EDS) (2012): *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. Oficina Regional de la OEIT para América Latina.
- NATIONAL AGRICULTURAL COOPERATIVES FEDERATION (NAFC): *Información institucional*.
- NATIONAL AGRICULTURAL COOPERATIVES FEDERATION (NAFC): *Annual Report 2012*.
- NONAKA, A. (2006): «The Agricultural Structure and Agricultural Co-ops in Japan»; 2006 FFTC-NACF International Seminar on *Agricultural Cooperatives in Asia*. Korea, 11-15 September 2006.
- ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BRASILEÑAS (OCB) (2009): *Sistema cooperativista Brasileño*.
- ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BRASILEÑAS (OCB). (2008): *Sistema cooperativo de Brasil*. Datos Consolidados 2008.
- ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BRASILEÑAS (OCB) (2011): Presentación institucional. [www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br)
- ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BRASILEÑAS (OCB) (2008): *Biocombustibles: Auge o amenaza para alimentar al mundo*. XVI Conferencia Regional ACI. San José (Costa Rica), 22 de julio 2008.
- POZZOBON, D. M. y PINHEIRO, C. A. (2007): «In Search of cooperative governance: a Brazilian Agricultural Co-operative case». IV International Pensa Conference *Sustainable Agri-food and Bioenergie Chains/Networks Economics and Management*.
- PRAKASH, D. (2006): «Development of Agricultural Cooperatives»; *Relevance of Japanese Experiences to developing Countries*. Rural Development and Management Center. Nueva Delhi.
- PRAKASH, D. (2011): *State of Agricultural Cooperatives In Asia*. Power Point presentation.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) (2012): *Cartographie et grands enjeux du monde coopérative agricole à l'échelle mondiale*.
- RESSEL, A. y SILVA, N. (2007): *Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina*. Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad Nacional de la Plata de Argentina.

- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL COOPERATIVISMO DE BRASIL (SESCOOP) (2011): *Panorama di Cooperativismo Brasileiro 2011*.
- TANIC, S. (2012): *Agricultural Cooperatives and their importance in improving food security*. Power point presentation
- UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. *La agricultura japonesa*. <http://asia-unmsm.blogspot.be/2011/09/la-agricultura-japonesa-y-su-necesaria.html>.
- VUOTTO, M. (2012): *Construyendo relaciones sociales para la paz. El caso de las cooperativas en América Latina* (76). Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Buenos Aires.
- WORD MONITOR COOPERATIVES: <http://www.euricse.eu/en/node/2319>.



# LAS COOPERATIVAS EN EEUU, CANADÁ, AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA

*Eduardo Baamonde*  
Cooperativas Agro-alimentarias de España

## Resumen

Estos cuatro países cuentan con un sector agrario y agroalimentario extraordinariamente desarrollado y orientado al mercado y con un cooperativismo en consonancia. De hecho, puede decirse que el grado de desarrollo del sector es una consecuencia directa del desarrollo e implantación del cooperativismo. Por otra parte, la estructura productiva de estos países se asienta en explotaciones de dimensión media considerablemente superior a la europea, pero ello no significa que los productores no tengan necesidad de integrarse en cooperativas y, salvo el caso de Australia, donde no han existido a lo largo de su historia políticas incentivadoras, tanto Canadá, como los Estados Unidos y Nueva Zelanda cuentan con las cooperativas más potentes del mundo, a la altura de las multinacionales más importantes de la agroalimentación.

## Abstract

*These four countries have an extraordinarily developed and market-oriented agri-food sector wherein the cooperative movement has developed accordingly. In fact, it can be said that the degree of development in the sector is a direct consequence of the development and implementation of the cooperative movement. Moreover, the productive structure of these countries is based on farms that are on average considerably larger than in Europe, but this does not mean that producers don't need to join cooperatives and, except in the case of Australia, where there have been no incentive policies throughout its history, both Canada, the United States and New Zealand all have the most powerful cooperatives in the world, right up there with the major agri-food multinationals*

## 1. Introducción

El artículo dedicado a estos cuatro países pretende completar el bloque consagrado al cooperativismo internacional. Son todos ellos países desarrollados, con una economía muy orientada al mercado global, legislaciones modernas y empresas muy internacionalizadas. Al seleccionar estos países hemos pretendido romper la idea preconcebida de que el cooperativismo es una fórmula empresarial obsoleta, subsidiada, endogámica y alejada del mercado. En todos estos países existe una agricultura muy desarrollada y eficiente y, a pesar de las diferencias existentes entre los países estudiados, todos ellos cuentan con cooperativas

fuertemente arraigadas que han puesto en marcha en los últimos años procesos de fusión, integración, alianzas con otras empresas, adquisiciones... En definitiva, han adaptado sus modelos de negocio y sus estrategias para afrontar un contexto muy competitivo y aprovechar de forma eficiente las oportunidades que ofrece un mercado global con una demanda creciente.

En este sentido, las cooperativas de mayor dimensión, lejos de quedarse ancladas están dando muestras de una enorme capacidad de adaptación. En un informe recientemente publicado<sup>1</sup> sobre las 100 cooperativas agroalimentarias con

<sup>1</sup> *Cartographie et grands enjeux du monde coopératif agricole à l'échelle mondiale* (2012). Los datos de esta fuente pueden variar con respecto al Informe van Bekkum en función del año de referencia o si se tiene en cuenta el volumen de facturación consolidado o el imputado exclusivamente a la actividad desarrollada por la cooperativa.



mayor facturación a nivel mundial se identifican 62 de la UE, 24 de América del Norte (21 de EEUU y 3 canadienses), 5 de América del Sur, 4 de Oceanía (2 australianas y 2 neozelandesas) y 3 de Asia. En este estudio se destaca que la evolución de la facturación del *top* 40 cooperativo en los cinco últimos años ha crecido en un 36 %, pasando de 175.200 millones de euros a 239.600 millones, lo que significa, nada más y nada menos, un crecimiento superior al 7 % anual.

En todos los informes que hemos estudiado para la realización del presente artículo hay una constante que se repite; las cooperativas son un modelo empresarial caracterizado por su estrecha vinculación al territorio y su compromiso con el medio rural que las vio nacer, en algunos casos hace más de un siglo, pero ello no impide, más bien al contrario, que se desenvuelvan con gran eficiencia en un mercado cada día más abierto, complejo y altamente competitivo. Esto las obliga a tomar decisiones estratégicas para ganar dimensión, internacionalizarse, diversificar su actividad y moverse a lo largo de toda la cadena agroalimentaria para poder hacer frente a un entorno cada vez más volátil y seguir siendo un instrumento útil y eficiente, tanto a sus socios productores como al territorio donde están implantadas. Esta circunstancia les está obligando a poner en marcha iniciativas ambiciosas y a realizar una reflexión profunda sobre

aspectos cruciales para su expansión, como son las necesidades de capitalización, la adaptación de sus modelos de negocio, etc.; circunstancias todas ellas que exigen una gobernanza sólida y eficiente, con una visión a largo plazo y, sobre todo, capacidad de liderazgo.

En definitiva, las cooperativas afrontan el futuro con optimismo, conscientes de que para seguir siendo útiles a sus socios deben fortalecer su posición en el mercado, aprovechando sus puntos fuertes y atenuando sus debilidades, sin prejuicios y buscando las mejores alianzas. Esta apasionante etapa que están viviendo en los últimos años en países como EEUU y Canadá, está dando lugar a lo que se ha calificado como «el nacimiento de una nueva generación de cooperativas».

El esquema que vamos a seguir para la descripción de la situación en cada uno de los países seleccionados partirá de una visión general con los datos socioeconómicos más relevantes de cada uno de ellos. Pretendemos así tener una imagen global, que nos permita medir y comparar adecuadamente el peso de sus cooperativas y el esfuerzo que están haciendo en condiciones particularmente diferentes. También haremos una pequeña referencia a los aspectos legislativos que nos parezcan más relevantes y a las políticas aplicadas de apoyo al cooperativismo. Finalmente, haremos una descripción de las cooperativas más destacadas, su posición en el mercado y sus estrategias de futuro.

Datos 2012	Estados Unidos	Canadá	Australia	Nueva Zelanda	España
PIB (mill. €)	11.739.000 (1.º)	1.327.500 (11.º)	1.156.500 (12.º)	125.1200 (55.º)	1.005.000 (13.º)
PIB per cápita (€/hab.)	37.200 (12.º)	38.700 (10.º)	51.687 (6.º)	30.340 (22.º)	22.700 (28.º)
Superficie (km <sup>2</sup> )	9.831.510	9.984.670	7.691.951	268.680	505.600
Habitantes (mill.)	311	34,8	22,6	4,4	46
Hab./km <sup>2</sup>	32	3,5	2,9	16	93

\* A efectos de cálculo de los tipos de cambio hemos utilizado el factor de conversión 1 \$ = 0,75 €, correspondiente al valor de conversión a la fecha de la redacción del artículo.

Fuente: FMI (2012).

## 2. Estados Unidos

### 2.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Estados Unidos es el país con el PIB más elevado del mundo, 11,7 billones de euros y, según datos de EUROSTAT, tiene una Superficie Agraria Útil (SAU) de más de 373 millones de hectáreas y 2 millones de explotaciones. Pero tal vez lo más importante es que es que la superficie media por explotación es de 181 ha, frente a las 12,6 ha de media que tiene la UE-27. Esto nos da una idea de la diferencia estructural que hay entre la Unión Europea y los Estados Unidos y que podría dar lugar a pensar que esta diferencia estructural, basada en grandes explotaciones, es incompatible con el cooperativismo, hecho que es absolutamente falso como veremos a continuación.

Agricultura/PIB (%)	1,1
Población Activa Agraria (%)	0,9
Rentas Brutas Agrarias (mill. €)	356.100
Nº Explotaciones	2.076.000
SAU (ha)	373.170.000
Sup./explot. (ha)	181
Balance comercial (mill. €)	+23.649

Fuente: EUROSTAT (datos 2010).

### 2.2. Aspectos normativos

Los orígenes de las primeras cooperativas en los Estados Unidos se remontan a principios del siglo XIX y se ven impulsadas en el primer cuarto del siglo XX como consecuencia de las dificultades de financiación de los agricultores y la gran depresión del 29. Posiblemente estas circunstancias pesaron mucho en los debates que se originaron en el Senado como consecuencia de la aplicación en el sector agrario, y más concretamente en las cooperativas, del Derecho de Competencia. En este sentido resulta extremadamente interesante

destacar que el Derecho de Competencia nace en los Estados Unidos en 1980<sup>2</sup> con el fin de evitar prácticas monopolísticas y mejorar la competencia de los mercados, pero desde la aprobación de la ley se consideró que podría amenazar la organización de los productores que pretendían buscar en la unión una mejor posición en el mercado y facilitar el acceso a los medios de producción y en particular su financiación. Así, se propusieron varias enmiendas a la ley con el fin de exceptuar al sector agrario de la aplicación del Derecho de Competencia, pero con escaso éxito. Tuvieron que pasar más de 30 años para que en 1922 se aprobase la *Capper-Volstead Act* que supuso un claro apoyo a las cooperativas en la medida en que las exceptuaba de la aplicación del Derecho de Competencia y permitía a los agricultores organizarse en sociedades, con o sin capital. Se justificaba esta excepción «a fin de permitir que la acción colectiva convierta a las cooperativas en estructuras empresariales, que mejoren la competitividad y las rentas de los agricultores de los Estados Unidos». Años más tarde se reforzaría todavía más el papel de las cooperativas gracias a la *Co-operative Marketing Act* de 1926, que supondría un claro impulso al desarrollo de este tipo de empresas para dinamizar su crecimiento y permitir así la mejora de la competitividad de los agricultores y de la agricultura norteamericana en su conjunto.

A lo largo de los años se han puesto en práctica numerosas políticas y actuaciones a favor de las cooperativas agrarias, pero según diversos autores la más importante, después de la excepcionalidad concedida a la aplicación del Derecho de Competencia, haya sido la flexibilización legal en el acceso al capital externo. Una de las preocupaciones que siempre ha existido en las cooperativas de los Estados Unidos ha sido su necesidad de capitalización derivada de los problemas que se generan entre el interés a corto plazo de los socios productores,

<sup>2</sup> La *Sherman Antitrust Act*.

tendente a que los resultados de la cooperativa se destinen a mejorar sus liquidaciones, y las necesidades de capitalización para fortalecer la empresa. Por esa razón las leyes se han ido modificando a lo largo del tiempo, de tal forma que el acceso al capital externo en la legislación norteamericana es considerada por los expertos como una de las claves del desarrollo de sus cooperativas en los últimos años. Así en la actualidad se permite, además de la incorporación de socios no productores que solo aportan capital, que los socios productores puedan venderlo a precio de mercado, de tal forma que pueden obtener una plusvalía, incentivándose con ello su predisposición a capitalizar la cooperativa.

Estas nuevas fórmulas de capitalización, sumadas a las estrategias empresariales que están desarrollándose en los últimos años en los Estados Unidos desde la década de los 90, ha dado lugar a los que se ha calificado como *el nacimiento de una nueva generación de cooperativas*.

### 2.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Tal vez la historia del cooperativismo agroalimentario de los Estados Unidos y el apoyo recibido por su Administración explique que sea en la actualidad el país que cuenta con el mayor número de cooperativas agrarias tanto en el *top* 300 (36) como en el *top* 100 (21). Además han sabido compatibilizar su arraigo y compromiso con los productores y el medio rural con sus estrategias de mercado y la mejora permanente de su dimensión.

Para hacernos una idea de la importancia de sus principales cooperativas describiremos a continuación las cinco de mayor facturación, sus estrategias y los sectores donde están operando.

*CHS Inc.* Es una cooperativa polivalente que en 2010 facturó 18.500 millones de euros, lo que la situó en el segundo puesto en el *ranking* mundial, si bien debemos precisar que sus ingresos medios en

los últimos cinco años son superiores y ascienden a 20.500 millones de euros, lo que les ha colocado en el puesto 91 en el *Forbes 100*. Integra a más de 1.100 cooperativas de base y 50.000 productores asociados, tienen además 10.000 accionistas preferentes (no productores). Cuenta con 9.000 empleados en los Estados Unidos y está presente en 18 países. Su consejo está compuesto por 17 productores elegidos por las cooperativas. Los beneficios generados en 2011 les permitieron repartir un retorno entre sus socios productores de 315 y 225 millones de euros a los accionistas preferentes.

CHS tiene 4 grandes áreas de actividad:

- *Energía*: cuenta con varias plantas de refinado y oleoductos. Distribuye directamente al consumidor final y a los socios todo tipo de carburantes bajo la marca CENEX. También está presente en la producción de energías renovables.
- *Producción agrícola y distribución de fertilizantes*: comercializa más de 52 millones de toneladas de cereales y oleaginosas al año.
- *Servicios a los socios y alimentación animal*: presta asesoramiento técnico y distribuye todo tipo suministros agrarios a través de 72 centros logísticos repartidos por 15 estados diferentes,
- *Industria agroalimentaria e ingredientes*: son copropietarios de Ventura Foods que lidera el mercado norteamericano de las grasas vegetales y Horizon Milling, harinera en la que participan en la sociedad con Cargill.

*Dairy Farmers of America*. Es una cooperativa lechera que en 2010 facturó 9.300 millones de euros, cifra que la situó en la 6.<sup>a</sup> posición en el *ranking* mundial. Agrupan a 13.000 ganaderos de 48 estados diferentes, con socios que poseen

explotaciones que van de 50 vacas en Pensilvania a más de 3.000 en California. En la actualidad cuentan con 4.000 asalariados. No solo se dedican a la transformación de la leche en todo tipo de productos lácteos dirigidos al consumidor final y que comercializan con sus propias marcas (*Borden Cheese* y *Kellé's Creamery*), sino que también se han especializado en la elaboración de ingredientes alimentarios. Han desarrollado además una intensa actividad inversora creando *joint ventures* con otras empresas y alianzas con sus clientes, tanto nacionales como internacionales.

*Land O'Lakes*. Es una cooperativa polivalente con una facturación de 9.200 millones de euros (7.<sup>a</sup> del *ranking* mundial). Fundada en 1921 agrupa a 1.000 cooperativas que integran a más de 300.000 asociados, cuenta con 9.000 empleados. Elaboran leche y productos lácteos, están presentes en 50 estados y en más de 50 países. La marca Land O'Lakes es la primera marca de mantequilla y queso y gracias a su prestigio han cedido la licencia de uso a varias empresas para que comercialicen productos lácteos de primera calidad utilizando su marca. Elaboran también multitud de postres con la marca *Kozy Shack*. Son copropietarios de *Purina Animal Nutrition*. Poseen también *WinField*, empresa dedicada a la distribución de semillas y fitosanitarios. Ofrece además multitud de servicios a los productores asociados. Finalmente cuentan con *Business Development Services*, empresa dedicada a la consultoría.

*Growmark Inc*. Con una facturación de 6.200 millones de euros se sitúa en la 11.<sup>a</sup> posición del *ranking* mundial. Es una cooperativa de suministros con base en Illinois cuyos socios son cooperativas locales de varios estados que abastecen de carburantes, lubricantes, fertilizantes, fitosanitarios, semillas, así como logística y apoyo a la comercialización de cereales. Se fundó en 1927 y desde entonces ha ido creciendo a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas lo que le ha permitido alcanzar un

valor de sus activos que ascendió en 2011 a más de 2.000 millones de euros.

*Ag Processing*. La facturación de esta cooperativa ascendió a 2.320 millones de euros en 2010, situándose en 32.<sup>o</sup> lugar en el *ranking* mundial. Su especialidad es la transformación de soja, la comercialización de cereales, piensos y los servicios. Su formación es reciente, data de 1983, está formada por 175 cooperativas locales que agrupan a 250.000 agricultores fundamentalmente en *Midwest* y 5 cooperativas regionales que agrupan a productores de otros estados y también de Canadá. Posiblemente sean la mayor cooperativa de soja del mundo y líderes en el refinado de aceites vegetales en los Estados Unidos. Cuentan con más de 1.000 empleados.

### 3. Canadá

#### 3.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Canadá es un país desarrollado con un PIB en 2012 de 1,3 billones de euros que lo sitúa en el puesto 11.<sup>o</sup>, un PIB per cápita de 38.700 euros (10<sup>o</sup>) y una tasa de desempleo de un 7 %. Tiene una superficie total de 9,984 millones de km<sup>2</sup> que lo convierte en el segundo país con mayor superficie del mundo por detrás de Rusia. Estas características le han permitido formar parte del G-8 y gozar de unos parámetros de calidad de vida y bienestar que lo sitúan a la cabeza de los países más desarrollados, a pesar de tener una climatología muy condicionada por su proximidad al Ártico.

Canadá es uno de los países donde el cooperativismo tiene una mayor presencia y arraigo tanto en la sociedad como en su economía. El 40 % de la población canadiense es miembro de alguna cooperativa de las 9.000 existentes que cuentan

con 18 millones de socios y dan empleo directo a 150.000 personas. De hecho las cooperativas están presentes en la práctica totalidad de los sectores económicos<sup>3</sup>. Esto ha permitido que Quebec se haya convertido en la capital mundial del cooperativismo y celebre desde 2012 un Congreso que se ha calificado como *el Davos de la economía social*.

El peso de la agricultura en el PIB canadiense es del 1,7 % y el conjunto del sector agroalimentario representa el 8 %. Según los últimos datos estadísticos<sup>4</sup> las rentas agrarias canadienses crecieron un 11,2 % en 2011, alcanzando la cifra de 49.400 millones de dólares canadienses (35.963 millones de euros), evolución que contrasta con los últimos años donde se había producido una reducción en los ingresos que provocó una disminución en el número de explotaciones agrarias desde 2006 del 10 %, induciéndose indirectamente un incremento del tamaño medio que alcanzó en 2011 las 314 ha por explotación (+6,9 %). El incremento en las rentas agrarias se explica por el aumento registrado en los precios en 2011 y especialmente en los sectores más importantes de la agricultura y ganadería canadiense. En concreto en los cereales los precios experimentaron un notable incremento del 13,3 %, en la ganadería un 8,7 % y sobre todo en el trigo, un 34 %. En cualquier caso, y según el mismo informe realizado por la administración canadiense, el incremento de las rentas agrarias fue considerablemente superior en las explotaciones de mayor dimensión, con mejores economías de escala. En este sentido, según los datos facilitados por la el Gobierno federal, la rentabilidad media de las explotaciones se situó en un 16,08 %, pero con una notable diferencia en función del tamaño de la explotación, de tal forma que para ingresos brutos comprendidos entre 10.000 y 50.000 dólares canadienses la rentabilidad fue -6,18 % y para las que tuvieron ingresos superiores a 250.000 dólares el rendimiento superó el 21,4 %.

<sup>3</sup> *Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of non UE OCDE Countries* (2012).

<sup>4</sup> *Statistics Canada* 2013.

Los sectores más importantes son los cereales y las oleaginosas (34 %), ganadería (27 %), lácteo (12 %), hortofrutícola (9 %) y aves y huevos con un 8 %. La producción agraria está localizada fundamentalmente en las regiones del Sur del país como consecuencia de las limitaciones climatológicas existentes en el norte y la proximidad con los Estados Unidos, que facilita los intercambios comerciales y concentra la mayor parte de la población canadiense.

La industria agroalimentaria corresponde al de un país desarrollado y su facturación asciende a 87.900 millones de dólares canadienses (63.991 millones de euros), transformando el 34 % de su producción agraria. El valor de las exportaciones fue de 29.338 millones de euros y el de las importaciones de 22.560 millones de euros, lo que le sitúa en el 6.º lugar, tanto en importaciones como en exportaciones.

Población	35.141.542
Superficie (km <sup>2</sup> )	9.984.670
Explotaciones agrarias	205.730
Valor producción agraria (mill. €)	35.693
Valor prod. agroalimentaria (mill. €)	63.991
Agricultura PIB (%)	1,7
Agroalimentación PIB (%)	8
Exportaciones (mill. €)	29.338
Importaciones (mill. €)	22.568
Población activa agraria (%)	3

Fuente: *Statistics Canada* 2013.

### 3.2. Aspectos normativos

En los últimos años el peso de la agricultura en la economía del país ha ido descendiendo paulatinamente, pero la crisis económica y el crecimiento futuro de la demanda de materias primas agrarias ha hecho que el gobierno canadiense vea en las cooperativas agrarias una fórmula eficaz para reforzar el desarrollo del sector y un refuerzo

para el mantenimiento de la actividad en el medio rural, especialmente importante en un país que cuenta con una densidad demográfica de apenas 3 personas por km<sup>2</sup>. Por ello, desde el año 2000 se han puesto en marcha diversos programas desde la Administración federal para mejorar la competitividad del sector agrario y desde el punto de vista fiscal las cooperativas y sus socios tienen un tratamiento favorable frente a otros tipos de empresa. En 2003 se aprobó una ley especialmente dirigida al desarrollo del cooperativismo (*Cooperative Development Initiative*) que fue ampliamente defendida por las distintas instituciones canadienses. En 2006 se puso en marcha un programa dirigido a las cooperativas agrarias y en la actualidad se está pensando poner en marcha un nuevo plan dotado con 15 millones de euros anuales para fortalecer las cooperativas existentes y promover la creación de otras nuevas.

Además de los aspectos legislativos hay que destacar la puesta en marcha de iniciativas para mejorar la gestión y la orientación estratégica de las cooperativas con vistas a promover lo que, al igual que en Estados Unidos, han denominado una nueva generación de cooperativas, con una mayor orientación al mercado y a captar más valor añadido a través de la transformación de los productos entregados por los socios y una apuesta decidida a aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado internacional. Con este objetivo diferentes instituciones están elaborando guías y manuales de buenas prácticas para la formación de directivos y dirigentes de cooperativas donde se explican las claves más importantes para la buena gestión y la gobernanza<sup>5</sup>.

### 3.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Número de cooperativas	1.360
Número de socios cooperativas	360.000
Empleo directo cooperativas	33.000

Fuente: Asociación Canadiense de Cooperativas 2009 (CCA).

Como comentábamos anteriormente, la *Canadian Co-operative Association*, en colaboración con diferentes instituciones y administraciones canadienses, están promoviendo la aparición de lo que ellos mismos han calificado como una nueva generación de cooperativas agroalimentarias. Pretenden aprovechar de forma eficiente la evolución del mercado y en particular el crecimiento de la demanda en los países emergentes. Esta nueva estrategia se asienta en 4 pilares fundamentales:

- Avance en la cadena agroalimentaria e incorporación de valor añadido a las materias primas entregadas por los socios.
- Un mayor grado de compromiso de los socios con las cooperativas (identificación clara de derechos y obligaciones).
- Acceso de socios limitado y restringido a aquellos dispuestos a cumplir con las obligaciones acordadas.
- Mayor nivel de exigencia en el capital aportado por los socios, lo que le confiere unas determinadas cuotas de entrega a la cooperativa.

<sup>5</sup> *Agriculture Co-operatives, a Start up Guide* (Canada British Columbia Farm Management Program).

Esta iniciativa, como comentábamos anteriormente, va acompañada de un apoyo institucional que pretende orientar a los productores y a las propias cooperativas con el fin de mejorar su estructura y potenciar su posición en la cadena agroalimentaria canadiense y en los mercados internacionales.

Comentábamos al principio que las cooperativas están fuertemente implantadas en todos los sectores de la economía canadiense. En lo que respecta al sector agrario y agroalimentario, existen en Canadá 1.360 cooperativas<sup>6</sup>, con 360.000 socios y 33.000 empleos directos. La facturación anual correspondiente a la actividad agraria es de unos 10.000 millones de euros. Precisamente en octubre de 2009 la Asociación Canadiense de Cooperativas organizó un congreso en Ontario donde hicieron una exposición de la situación de las cooperativas y del sector agroalimentario, diferenciando 4 modelos en función de su especialización: suministros, producción, servicios y mercado. Confesaban que los años comprendidos entre 1998 y 2002 fueron extraordinariamente complicados para el sector en general y para las cooperativas en particular, desapareciendo alguna de las más emblemáticas. Sin embargo, y a pesar de las fusiones, adquisiciones y escisiones, el número de cooperativas ha permanecido estable y el número de asociados también, si bien el desarrollo, implantación y estrategias de las cooperativas canadienses ha estado muy condicionado por la escasa relación que han tenido a escala nacional en el pasado, motivo que no favoreció ni la mejora de su dimensión ni la colaboración entre las cooperativas de diferentes estados canadienses<sup>7</sup>.

Las cooperativas agrarias son especialmente fuertes en sectores como aves y huevos con una cuota de mercado del 49 % nacional (*Coop Fédérée* controla el 65 % de la cuota de mercado Quebec), en cereales y oleaginosas el 45 %, en el sector lácteo tienen una cuota que, dependiendo de las fuentes,

se sitúa entre un 42 y un 59 %, y en fertilizantes y fitosanitarios del 41 %.

Dentro del *top 100* del cooperativismo agroalimentario mundial Canadá tiene a 3 cooperativas: La *Coop Fédérée*, situada en el puesto 30; *Agropur Cooperative*, situada en el 35; y *United Farmers of Alberta* en el puesto 63. A continuación describimos brevemente cada una de ellas.

*Coop Fédérée* se funda en Québec en 1920. Es un grupo cooperativo que integra a 120 cooperativas que agrupan a 100.000 socios, 16.000 empleados y han presentado una facturación consolidada de 8.500 millones de dólares canadienses (6.188 millones de euros) si bien la cantidad atribuida a la actividad agroalimentaria es de 2.882 euros. El grupo se divide en 4 grandes áreas de actividad<sup>8</sup>:

- *Producción agrícola*: la producción agrícola está integrada en La Coop, que cuenta con 300 expertos que dan asistencia técnica a sus socios productores, distribuye semillas y fitosanitarios y es copropietaria de *Cooperative Research Farms* (CRF) que se ocupa de la investigación sobre nutrición animal y de la empresa europea de genética porcina *Géne+*. La Coop comercializa anualmente 1,5 millones de toneladas de cereales y en la actualidad está investigando más de 14.650 líneas de semillas vegetales.
- *Industria cárnica y ganadería*: la industria cárnica se gestiona a través de la filial *Olymel* que cuenta con 9.000 empleados y transforman carne de porcino y aves convirtiéndose en el primer exportador canadiense de estos productos (50 % de su producción). En la actualidad procesa

<sup>6</sup> *Canadian Co-operative Association (CCA) 2009.*

<sup>7</sup> *Redes de Cooperativas Agroalimentarias en Canadá (CCA, 2009).*

<sup>8</sup> Según la unidad de estadísticas del Gobierno canadiense, el volumen de negocio de La Coop Fédérée es de 2.882 mill. €, lo que la sitúa en el puesto 23 del *ranking* mundial según *The World Co-operative Monitor 2012*; pero según los datos consolidados de la propia cooperativa el grupo facturó ese año 6.188 mill. €.

80 millones de pollos, 4 millones de pavos y 5 millones de cerdos. En 1990 se fusionaron con 5 cooperativas lácteas y crearon el grupo LACTEL que es el primer exportador canadiense de productos lácteos.

- *Energía: SONIC* es la filial encargada de la distribución de 900 millones de litros de carburantes, cuentan con 185 estaciones de servicio y 110 camiones que sirven a domicilio y en las explotaciones de sus productores asociados. En la actualidad son líderes en la distribución de mezclas con etanol.
- *Ferretería y maquinaria: UNIMAT* es la filial que agrupa a más de 180 tiendas repartidas por Québec, Ontario y Nouveau-Brunswick. Están presentes en 178 localidades.

*Agropur Coopérative.* Es una cooperativa láctea que integra a 3.400 socios, 6.000 empleados y procesa 3,3 millones de toneladas de leche, cuenta con 29 fábricas y una facturación de 2.766 millones de euros. El pasado 8 de febrero Agropur firmó un protocolo de acuerdo de fusión con Farmers Co-operative Dairy con la intención de atender todo el mercado canadiense y, sobre todo, reforzar su presencia y crecimiento en los mercados internacionales.

*United Farmers of Alberta.* Fundada en 1909, ha ido desarrollándose pasando de ser una cooperativa de carácter local a una cooperativa que factura 1.500 millones de euros y cuenta con 120.000 socios. Su actividad incluye la producción agrícola, los suministros (especialmente carburantes). La construcción y los deportes al aire libre. Cabe destacar, a título de curiosidad, que su presidente inició la presentación del informe 2012 afirmando que jamás había visto un futuro más prometedor para la agricultura y su cooperativa.

## 4. Australia

### 4.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Australia tiene una población de 22,3 millones de habitantes, una superficie de 7,7 millones km<sup>2</sup>, 381.900 agricultores, 120.942 explotaciones agrarias y 1.726 cooperativas (Fuente OCDE). Como podemos ver es uno de los países con menor densidad demográfica del mundo (menos de 3 personas por km<sup>2</sup>), lo que condiciona su estructura productiva basada en grandes explotaciones aisladas. Es la decimosegunda economía del mundo. La agricultura representa un 3,9 % de su PIB y el valor de la producción final agraria es de 32.250 millones de euros, inferior a la española (40.000 millones de euros). Sin embargo, el valor añadido generado es muy superior, porque la facturación de productos agroalimentarios es de 116.000 millones de euros, un 12,1 % del PIB australiano (en España el facturación de la industria agroalimentaria se sitúa en unos 83.000 millones de euros y representa el 7,8 % del PIB). Otro dato interesante es que el 60 % del volumen de su producción se exporta, porcentaje que se incrementa al 76 % si hablamos en términos de valor (32.000 millones de dólares). En definitiva, estamos hablando de una de las agriculturas más eficientes del mundo, con una facturación media por agricultor de 110.000 dólares. El sector agroalimentario representa el 17,2 % del empleo y el apoyo recibido por los agricultores de la administración es uno de los más bajos del mundo y apenas representa un 4 % de sus rentas, frente a 23 % de media en la UE, 17 % en Canadá y un 9 % en EEUU (OCDE, 2010).



Población	22.342.400
Superficie (km <sup>2</sup> )	7.691.951
Agricultores	381.900
Explotaciones agrarias	120.942
Cooperativas	1.726
Valor producción agraria (mill. €)	32.250
Valor prod. agroalimentaria (mill. €)	116.000
Agricultura PIB (%)	3,9
Agroalimentación PIB (%)	12,1
Volumen exportaciones/volumen producción (%)	60
Valor exportaciones/valor producción (%)	76
Empleo agroalimentación	17,2

Fuente: *Australian Bureau of Statistics* 2010.

#### 4.2. Aspectos normativos

Según *Social Business in Australia*, un 37 % de su población está asociada a algún tipo de cooperativa. El número de cooperativas en el sector ha descendido de forma importante desde el año 2000, pasando de 2.350 a las 1.726 existentes en 2010. El 80 % de las cooperativas están localizadas en el Estado de Victoria y en Nueva Gales del Sur, estados que agrupan a un 50 % de las explotaciones australianas.

El cooperativismo en Australia tiene una historia de más de 150 años. Llegó de la mano de agricultores emigrantes que no tenían capacidad de financiación para aprovechar las oportunidades que ofrecía el mercado por aquel entonces. Por ello, el Gobierno australiano apoyó la implantación de cooperativas en aquellos momentos por entender que era una fórmula válida para el desarrollo de un sector en un país donde prácticamente estaba todo por hacer y donde las posibilidades económicas de los agricultores (la mayoría emigrantes) era muy limitada.

Sin embargo y tras intensos debates que enfrentaron a las cooperativas australianas, nunca recibieron un apoyo importante de la administración, entre otras cosas porque estimaban que la intervención del Estado en la gestión de las

mismas y en el mercado debería ser mínimo. En cualquier caso sí ha habido un régimen fiscal especial condicionado a que las cooperativas realizaran al menos un 90 % de sus operaciones con sus asociados. En la literatura sobre el cooperativismo en Australia diversos autores señalan que a lo largo de la historia ha existido una clara predisposición de los diferentes gobiernos australianos a favor de las empresas de capital y reticencias evidentes al modelo cooperativo. De hecho no ha existido ninguna unidad específica en la Administración que se ocupase del cooperativismo. Incluso la existencia de una organización representativa, a modo de confederación, ha sido difícil y discontinua en el tiempo. En la actualidad existen federaciones en 5 estados que, en mayor o menor medida, ejercen funciones representativas y ofrecen servicios a sus cooperativas asociadas.

Sin embargo, en la actualidad, y como consecuencia de la globalización y liberalización de los mercados internacionales y las convulsiones económicas generadas por la crisis, se empiezan a escuchar desde diversos entornos políticos llamadas a favor de la organización de la oferta, exigiendo a las empresas una mayor atención al capítulo social y apelando al espíritu con el que se fundaron las cooperativas en su día. Sin embargo, a pesar de existir una mayor sensibilidad a favor de las cooperativas, esta no se ha visto trasladada a ninguna iniciativa legislativa o política concreta.

En cualquier caso sí existe legislación específica para la regulación del funcionamiento de las cooperativas, la primera data de 1923. Curiosamente son las iniciativas legislativas de los diferentes Estados australianos de Nueva Gales del Sur y Victoria las que se han ocupado del desarrollo de las normas relacionadas con las cooperativas y en 1990 se aprobó una legislación nacional inspirada en la regulación existente en el Estado de Nueva Gales del Sur. También existe un Registro de Cooperativas. La modificación de la Ley del Estado de Victoria de 1992 incor-

pora los 6 principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y en la actualidad está en discusión una Ley Nacional de Cooperativas que, si bien no pretende sustituir las leyes federales, sí aspira al menos armonizarlas. De hecho se han constatado divergencias normativas no exentas de problemas jurídicos que provocan distorsiones de competencia entre las propias cooperativas.

### 4.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Según los datos relativos a Australia publicados en el estudio encargado por la Comisión Europea y coordinado por la Universidad de Wageningen, la facturación total del cooperativismo australiano, incluyendo las agrarias, las mutuas y las cooperativas de crédito, fue en 2011 de 14.500 millones de euros, de los cuales la mayoría corresponden a las cooperativas agroalimentarias, pero en cualquier caso, si tenemos en cuenta el valor de la facturación total agroalimentaria, podemos llegar a la conclusión de que el cooperativismo agroalimentario en Australia no tiene el peso que tiene en otros países OCDE.

Ello no quiere decir que no existan importantes cooperativas agroalimentarias. La cooperativa de mayor facturación es *Cooperative Bulk Handling* (CBH), con 2.630 millones de facturación y 4.300 socios comercializa 10 millones de toneladas de cereales, un 30 % del total de la producción australiana. La segunda es *Murray\_Goulburn*, uno de los mayores operadores mundiales en el mercado de ingredientes y productos lácteos, mueve 9 millones de toneladas (volumen superior a la cuota española), de los cuales procesa unos 3,2 millones de toneladas (un 30 %) y factura un total de 1.568 millones de euros. La tercera cooperativa en volumen de facturación también opera en el sector

lácteo, *Dairy Farmens Milk Cooperative*, con una facturación de 350 millones de euros, 900.000 tns y 600 socios. La cuarta también se dedica al sector lácteo, *Norco*, con una facturación de 240 millones de euros, lo cual significa que entre las tres cooperativas lecheras tienen una cuota de más del 50 % de la producción.

Otro de los sectores donde existen importantes cooperativas es el del algodón donde la cooperativa *Namoi Cotton* tiene una facturación de 235 millones de euros y procesa entre un 25 % y un 30 % del algodón australiano.

En cualquier caso la estructura de las cooperativas australianas podríamos calificarla de heterogénea porque existen una mayoría de cooperativas de pequeña dimensión: el 98 % facturan menos de 20 millones de euros y el 99 % tienen activos inferiores a 10 millones de euros.

En definitiva, puede que el desarrollo del cooperativismo agroalimentario australiano no esté a la altura de otros países de dimensión y población similar como Canadá, pero posiblemente ello sea debido a la dispersión de la población y a la estructura de sus explotaciones consecuencia, en gran medida, de lo anterior. En cualquier caso, no cabe la menor duda de que existen cooperativas de gran dimensión e importancia internacional en los ámbitos donde están operando.

En diferentes artículos se coincide en la falta de apoyo específico al desarrollo e implantación del cooperativismo por parte de la Administración australiana, si bien no hay coincidencia en cuanto a si esta circunstancia ha sido positiva o no. De hecho, mientras que una parte de los expertos apuntan a que esta situación explica un desarrollo considerablemente inferior al de otros países de la OCDE, otros señalan que la ausencia de intervencionismo ha permitido una mayor orientación al mercado de los productores y de las propias cooperativas australianas.

## 5. Nueva Zelanda

### 5.1. Estructura socioeconómica del sector agroalimentario

Sin lugar a dudas de los 4 países estudiados Nueva Zelanda es el país más dependiente de la actividad agraria que representa el 4 % de su PIB y un 7 % de su población activa. También es el país más pequeño de los 4 y tiene una densidad demográfica de 16 personas por km<sup>2</sup>. El valor de sus exportaciones agroalimentarias supone el 52 % del valor total de sus exportaciones (solo el sector lácteo supone el 27 %), lo cual da una idea de la importancia del sector en su economía.

Agricultura/PIB (%)	4
Empleo agrícola (%)	7
Valor producción agraria (mill. €)	5.509
Valor export. agroalimentación (€)	16.526

En efecto, el sector lácteo supone el 27 % del total de sus exportaciones y tienen una cuota en el mercado mundial de leche y productos lácteos de un 33 % y del 50 % del mercado mundial de cordero. Son el segundo exportador de lana tras Australia y el primer productor mundial de kiwis con una cuota de mercado del 25 %. Para hacernos una idea de su clara propensión exportadora basta ver el siguiente cuadro.

Exportaciones/producción	%
Leche	93
Corderos	92
Bovino	83
Lana	90
Frutas y hortalizas	95
Madera	72
Pesca	90

### 5.2. Aspectos normativos

Como hemos visto el sector está claramente orientado a las exportaciones y por tanto las políticas desarrolladas en Nueva Zelanda están dirigidas a la mejora de la competitividad y no tanto a la defensa de las rentas a través de mecanismos de carácter intervencionista. Así, en 1980 se eliminaron totalmente las ayudas a las exportación y el apoyo a los precios, por lo que diversos autores consideran a Nueva Zelanda el único país de la OCDE donde el sector agrario se encuentra totalmente liberalizado y expuesto al mercado, sin subsidios ni tasas que limiten las importaciones<sup>9</sup>.

### 5.3. Estrategias y cooperativas más importantes

Nueva Zelanda es uno de los países donde las cooperativas están más desarrolladas e implantadas: más de un 40 % de la población adulta es socio de una cooperativa o de una mutua y el 22 % del PIB (24.000 millones de euros) lo generan las empresas cooperativas.

Describimos a continuación las cooperativas más importantes:

*Fonterra.* Cooperativa láctea líder en el mercado mundial de leche y productos lácteos y que agrupa al 96 % de los productores y al 99 % de la producción lechera neozelandesa. Realiza un 50 % de la facturación total de las cooperativas neozelandesas. Está presente en 140 países y su facturación es de 11.300 millones de euros, lo que la sitúa en el puesto 3.º del *ranking* mundial de las cooperativas agroalimentarias. Para hacernos una idea de su magnitud y de su importancia en Nueva Zelanda basta decir que representa un 10 % del PIB neozelandés y el 20 % de los

<sup>9</sup> *Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of Non-EU OECD Countries* (2012).

ingresos procedentes de las exportaciones de este país. Su eslogan, *Delivering dairy nutrition to the world*, muestra bien a las claras su orientación estratégica. La historia de Fonterra está intrínsecamente ligada a la del país, data de hace más de 140 años y es una historia de superación donde sus ganaderos supieron ver que su desarrollo estaba en la exportación y en una adaptación constante a la evolución del mercado. Cuentan con más de 16.000 personas trabajando por todo el mundo, transforman más de 22 millones de toneladas de leche (casi 4 veces la producción española). En estos momentos están desarrollando una estrategia claramente orientada a los mercados emergentes. En 2003 firmaron una alianza con Nestlé y crearon *Dairy Partners Americas* (DPA) para producir ingredientes lácteos y productos para alimentación infantil en Latinoamérica. También firmó en 2001 una alianza con *Dairy Farmers of America* que tiene por objeto aprovechar el crecimiento de la demanda en el mercado mundial de leche desnatada en polvo. En 2005 sellaron también una alianza estratégica con *Clover*, la primera industria láctea surafricana, que utilizan para abastecer de ingredientes lácteos el mercado de África Subsahariana. En Europa han firmado también alianzas con la cooperativa holandesa *Friesland Campina*, creando *DEPHARMA* en 2006, empresa líder mundial en excipientes lácteos. En 2011 han establecido una alianza estratégica con la cooperativa neozelandesa *Silver Fern*, que veremos a continuación, creando *KOTAHI*, empresa dedicada a los fletes y que pretende desarrollar de forma eficiente la logística que exige un mercado global.

*Silver Fern Farms* con 1.200 millones de euros es otra cooperativa ganadera neozelandesa presente en el *top 100* mundial, ocupa el puesto 82 en el *ranking*. Cuenta con 16.000 ganaderos asociados que se dedican a la producción de corderos, carne de bovino y venado. En su memoria anual de 2012 destacan su programa de inversiones claramente

orientado a reforzar la posición de sus marcas, estrategia que les ha reportado varios premios, entre ellos al mejor diseño y la mejor imagen de marca. En los últimos años están focalizando su estrategia en la innovación de productos y procesos, destacando la puesta en marcha de nuevas líneas de *packaging* que les permiten una clara diferenciación frente a sus competidores. Destacan sus atractivas campañas de promoción y de comunicación hacia los consumidores, con anuncios de televisión con mensajes donde enfatizan su carácter cooperativo y el esfuerzo y profesionalidad de sus socios que además de alimentarles con sus mejores productos mantienen las praderas y paisajes neozelandeses. También hay que destacar su alianza con uno de sus principales clientes, *TESCO*, alianza que les ha permitido desarrollar un proyecto conjunto en la comercialización de carne de cordero en Reino Unido que sin duda ha sido fundamental en su crecimiento, un 40 % desde el 2009 (más de un 10 % anual).

Para ver el grado de integración y el peso de las cooperativas en Nueva Zelanda en cada uno de los sectores basta observar el siguiente cuadro:

	Porcentaje mercado
Leche	99
Carne de Cordero	56
Bovino	41
Venado	69
Fertilizantes	80
Fitos y zoonosarios	75

## 6. Conclusiones

Como hemos podido ver, estos cuatro países cuentan con un sector agrario y agroalimentario extraordinariamente desarrollado y orientado al mercado y con un cooperativismo que está en consonancia con lo anterior. De hecho, se puede

concluir que el grado de desarrollo del sector es una consecuencia directa del desarrollo e implantación del cooperativismo. Por otra parte, la estructura productiva de estos países se asienta en explotaciones de dimensión media considerablemente superior a la europea, pero ello no significa que los productores no tengan necesidad de integrarse en cooperativas y, salvo el caso de Australia donde no han existido a lo largo de su historia políticas incentivadoras, tanto Canadá, como los Estados Unidos y Nueva Zelanda cuentan con las cooperativas más potentes del mundo, a la altura de las multinacionales más importantes de la agroalimentación.

La dimensión de las cooperativas más importantes es también otro denominador común y las fusiones, alianzas y adquisiciones realizadas en los últimos años han dado lugar a lo que se ha denominado en Estados Unidos y en Canadá como la aparición de una nueva generación de cooperativas, con una clara orientación de mercado y absolutamente decididas a aprovechar las oportunidades que ofrecen los países emergentes.

Llama la atención las alianzas intercontinentales que ponen de manifiesto que estamos ante un mercado global que requiere estrategias que también lo sean. Estas cooperativas no temen a sus competidores, en muchos casos multinacionales privadas y en otros casos también cooperativas, que pasan de competir a ser aliados en el desarrollo de una determinada estrategia empresarial. Esto solo se puede hacer cuando hay confianza entre empresas y una visión compartida, rompiendo los prejuicios que en muchas ocasiones bloquean iniciativas empresariales extraordinariamente interesantes.

En definitiva, ha quedado patente que el cooperativismo agroalimentario, lejos de ser una fórmula anquilosada, del pasado, propia de las agriculturas menos avanzadas, es un modelo extraordinariamente arraigado en los países más desarrollados del mundo y con un futuro prometededor. Pero para aprovechar las oportunidades y

vencer las amenazas tiene que adaptarse constantemente y, sobre todo, tener una estrategia orientada a sus clientes para estar en condiciones de ser útiles a sus socios productores.

Finalmente, espero que este artículo sirva de estímulo para nuestras cooperativas y para romper los prejuicios y afirmaciones que alientan el inmovilismo. Vivimos una etapa apasionante y debemos aprender de quienes han decidido ocupar sus recursos e ilusiones en aprovechar oportunidades y no en resolver viejos problemas que, la mayoría de las veces, no tienen solución.

## Referencias bibliográficas

- CANADA BRITISH COLUMBIA FARM MANAGEMENT PROGRAM (2012): *Agriculture Co-operatives, a Start up Guide. Cartographie et Grands Enjeux du Monde Coopératif à L'échelle Mondiale* (2012).
- Report of Canada Co-operative Association* (Congreso UE/América del Norte, Ontario 2009)
- Redes Cooperativas Agroalimentarias en Canadá* (CCA) (2009).
- Support for Farmer's Cooperatives. Experiences of non UE OCDE Countries* (2012).
- Statistics Canada* (2012)
- The World Co-operative Monitor* (2012).
- USDA Economic Research Service.*

## Páginas webs oficiales de las cooperativas estudiadas

- AG PROCESSING: <http://www.agp.com/>
- AGROPUR COOPÉRATIVE: <http://www.agropur.com/en/media/press/CHS INC.>: <https://www.chsinc.com>
- COOPERATIVE BULK HANDLING: <https://www.cbh.com.au/about-us/our-history.aspx>
- COOP FÉDÉRÉE: <http://www.90.lacoop.coop/>

DAIRY FARMERS OF AMERICA: <http://www.dfamilk.com/>

FONTERRA: <http://www.fonterra.com/nz/en/About/Our+Governance/Fonterra+Shareholders+Councillors>

GROWMARK INC.: <http://www.growmark.com/Pages/home.aspx>

LAND O'LAKES: <http://www.landolakesinc.com/default.aspx>

MURRAY GOULBURN: <http://www.mgc.com.au/>

SILVER FERN FARMS: <http://www.silverfernfarms.com/>

UNITED FARMERS OF ALBERTA: <http://www.ufa.com/>





# LAS COOPERATIVAS EN LA UE

## EL MODELO NÓRDICO Y EL MODELO MEDITERRÁNEO

*Gabriel Trenzado*

Cooperativas Agro-alimentarias de España

### Resumen

El modelo cooperativo del Norte parece estar mucho más orientado al mercado y presenta una gran flexibilidad. Por el contrario, en los países mediterráneos está todavía muy centrado en la producción y en unas empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios alejados de la necesaria orientación al mercado. Resulta muy interesante comparar estos dos modelos de desarrollo y de empresa cooperativa. Si bien ambos parten de la misma necesidad y objetivo, las formas de evolucionar y de responder a los retos que plantea el mercado actual han sido muy dispares.

### Abstract

*The Northern agri-food cooperative model seems much more market-oriented and has a great flexibility. By contrast, the Mediterranean countries model still focuses on the production and in some companies that are playing an important role in areas they are located. It is very interesting to compare these two models and the agri-food cooperatives development. Both are based on the same need and objective, but the ways to evolve and meet the challenges posed by the current market have been very different.*

## 1. ¿Por qué confrontar estos dos modelos?

En los últimos diez años el debate sobre el cooperativismo agrario y su papel en el sector agroalimentario como un instrumento para mejorar la posición de agricultores y ganaderos en la cadena de valor ha vuelto a tomar fuerza en los últimos años. En la actualidad está en el centro del debate comunitario, y es observado como una de las pocas herramientas en manos del productor para generar economías de escala, acceder al mercado en mejores condiciones, participar del valor generado en la cadena y mejorar su poder de negociación ante clientes y proveedores; y todo ello para mantener sus explotaciones y cierto nivel de independencia.

El movimiento cooperativo no es una novedad y se ha venido desarrollando en Europa desde el siglo XIX, pero las razones que han hecho resucitar este debate las podríamos resumir principalmente en tres causas o fenómenos:

1. *Reformas de la Política Agraria Común (PAC).* En 1992 se inició un proceso reformador de la PAC con la denominada *Reforma Mac Sharry*<sup>1</sup> que iba a transformar el funcionamiento del mercado productivo europeo desde la creación de la PAC a finales de los 50. Sus objetivos eran desvincular las ayudas directas de la producción y dismantelar progresivamente los instrumentos de gestión de mercados o

<sup>1</sup> Reforma que debe su nombre al comisario de Agricultura irlandés que al impulsó.



intervenciones públicas. Esta nueva situación y objetivos se confirmaron con las reformas del 2003 y 2008. Por último, el acuerdo sobre la PAC para el próximo período 2015-2020, alcanzado el 26 de junio de 2013 por el Consejo y el Parlamento Europeo, ha consolidado un sistema de ayudas directas por superficies basado en criterios medioambientales, y ha puesto fecha de caducidad a los escasos sistemas de limitación de la producción por cuotas que aun existen en la UE (leche, azúcar y vino), así como confirmado que la gestión de mercados ya no iba a ser ninguna referencia para la producción.

2. *Liberalización de los mercados internacionales.*

Estas reformas de la PAC fueron de la mano de un proceso de liberalización del comercio internacional que arrancó con la Ronda de Uruguay en 1986, la posterior firma de los Acuerdos de Marrakech en 1994, y que tuvo su continuación con el inicio de la Ronda de Doha en 2001, proceso no concluido y que actualmente se encuentra bloqueado. Los objetivos de este proceso pasan por la liberalización comercial de los intercambios internacionales, lo que ha obligado a ir desmantelando las diferentes políticas agrarias y terminar con la protección arancelaria en frontera de muchos productos, o acabar con todo tipo de instrumentos que distorsionan el comercio internacional como son las restituciones a la exportación. Si bien el proceso nunca se ha cerrado, la UE no ha dejado de cumplir con sus obligaciones y ha justificado las continuas reformas de la PAC en base a sus compromisos contraídos en la OMC. Esto ha provocado la progresiva apertura de los mercados europeos a las importaciones de productos agrarios haciendo de este un mercado más volátil y sensible a las fluctuaciones de precios internacionales. Actualmente se puede

decir que las cotizaciones europeas están al mismo nivel o son inferiores a las cotizaciones internacionales.

3. *Gran proceso de concentración de la distribución agroalimentaria.*

Además de los dos primeros fenómenos, vinculados al ámbito de la implementación y estrategias tomadas por parte de las políticas públicas, se añade el avance y fortalecimiento de la gran distribución agroalimentaria, que desde los años 90 ha venido sufriendo una fuerte tendencia a la concentración e integración, frente a una industria agroalimentaria y una producción primaria excesivamente atomizadas. Esto nos ha llevado a lo que se conoce como el desequilibrio de la cadena de valor, puesta de manifiesto por la gran disparidad de poder de negociación existente entre los actores de la misma cadena, que en muchas ocasiones lleva al abuso o a que los costes los suela sufrir la parte más débil de la negociación, generalmente el sector productor. En España el *top 5* de la gran distribución concentra casi el 60 % de la distribución agroalimentaria, frente a unas 80.000 industrias agroalimentarias (unas 4.000 cooperativas) y más de 900.000 productores.

Estos tres fenómenos, que pueden dar lugar a amplios estudios, han configurado un mercado desregulado, abierto y con una cadena de valor desequilibrada. La propia Comisión Europea reconoció este escenario en la Comunicación sobre la reforma de la PAC en el Horizonte 2020, donde se decía que «las perspectivas a largo plazo de la agricultura no mejorarán si los agricultores no pueden invertir la tendencia constante de disminución de su parte del valor añadido generado por la cadena alimentaria»<sup>2</sup>. Lo que vino a constatar la Comisión Europea es que el sector productor sufría, en muchos países de la UE, una situación de evidente

<sup>2</sup> COM (2010) 672 Final, La PAC en el *Horizonte 2020*.

debilidad estructural en la comercialización por parte de la producción, y que la falta de políticas públicas provocaría que muchas explotaciones fueran incapaces de mantener su rentabilidad ante un sector totalmente orientado al mercado.

De una u otra manera, como ya hemos dicho, se reproducen los problemas que hicieron nacer el movimiento cooperativo allá por el siglo XIX, y que muchos agricultores y ganaderos habían olvidado por haber contado hasta la fecha con políticas públicas que, a través de la combinación de ayudas directas a los productores y de instrumentos de gestión de los mercados, aseguraban cierto nivel de rentabilidad. La debilidad del sector productor hace que el modelo cooperativo vuelva a entrar en el debate como solución ante la falta de capacidad del productor individual de encontrar una rentabilidad y sostenibilidad económica en un mercado desregulado, volátil y desequilibrado.

La obviedad de buscar *la unión entre los productores para ganar fuerza en el mercado* no ha tenido una misma respuesta en todos lados. Si bien el cooperativismo es una tradición empresarial arraigada en toda Europa, la respuesta práctica, modo de organización, estrategias empresariales, mentalidad del agricultor e, incluso, el entorno institucional han sido fundamentales para provocar un desarrollo de la empresa cooperativa muy dispar entre los diferentes países, y aquí nos referiremos al modelo cooperativo de los países del norte de Europa frente al modelo de los países mediterráneos.

La propia Comisión Europea, consciente de estos retos, encargó un gran estudio sobre el cooperativismo de la UE titulado *Apoyo a las Cooperativas Agrarias*<sup>3</sup>, publicado a principios de 2013, y cuyo objetivo era clarificar el papel de las cooperativas agrarias en todos sus Estados miembros, en qué benefician a los agricultores y,

<sup>3</sup> Estudio encargado por la Comisión Europea, desarrollado por un consorcio de universidades de toda la UE y coordinado por la Universidad de Wageningen (Países Bajos): *Support for Farmers' Cooperatives*. Disponible en [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers.coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers.coop_en.htm).

por último, qué medidas o políticas se deberían desarrollar en beneficio de los productores.

Es desde este punto de partida, y con la oportunidad que nos brinda los datos recopilados por este estudio, único en la materia que se ha hecho desde una institución comunitaria, que resulta muy interesante comparar estos dos modelos de desarrollo y de empresa cooperativa. Si bien ambos parten de la misma necesidad y objetivo, promover la rentabilidad de la actividad productiva de sus socios, ya sea dando servicios o comercializando y dando acceso al mercado a sus productos, las formas de evolucionar y de responder a los retos que plantea el mercado actual han sido muy dispares. No es ninguna casualidad que en las discusiones sobre la reforma de la PAC del próximo período 2015-2020 las cooperativas de la mayor parte del Norte de la UE (Dinamarca, Suecia, Holanda, Alemania o Irlanda) hayan defendido una postura mucho más liberal que las de los países mediterráneos (Francia, Italia, España, Portugal), muy recelosos ante el funcionamiento de un mercado desregulado y abierto. Está claro que esta discusión tiene explicación y a continuación pasaremos a exponer las diferencias entre uno y otro modelo

## 2. Algunas consideraciones conceptuales

Antes de entrar en materia es preciso aclarar determinados conceptos que eviten confusiones y sirvan para comprender de manera racional el objeto de este ejercicio comparativo:

1. *Modelo cooperativo del Norte y del Mediterráneo*. Realmente no podemos hablar de dos modelos de empresa cooperativa claramente diferenciados entre el Norte y el Mediterráneo de la Unión Europea. De hecho existe una gran diversidad de organización interna de las empresas

cooperativas dentro de los propios países e, incluso, entre una cooperativa u otra. Por ejemplo, solamente en España existen 13 leyes cooperativas autonómicas más otra a nivel nacional, mientras que Dinamarca, con las empresas cooperativas más grandes de la UE, carece de tal legislación, pero también cuenta con pequeñas cooperativas. La diferencia entre los dos tipos de modelo es más bien económica, confrontando un modelo cooperativo de mayor dimensión y orientado al mercado, modelo del Norte, frente a otro más atomizado y más orientado a la producción, el Mediterráneo.

2. *Países que se estudian dentro de estos modelos.* A la hora de estudiar los dos modelos no se incluyen todos los países de la UE por varias razones. Una de ellas es que el modelo cooperativo sencillamente o no han tenido un desarrollo o carece de importancia económica o influencia en este sector (Reino Unido), o porque dicho modelo cuenta con una concepción negativa provocada por hechos históricos que lo ha llevado a la marginación política y social como modelo empresarial (percepción del concepto cooperativo en los países del Este procedentes del antiguo bloque comunista). Por tanto, la muestra de países escogidas recogen, a mi juicio, toda la casuística relevante en el estudio de estos dos modelos, que cuentan con una arraigada tradición histórica a pesar de sus diferentes desarrollos. Así en el modelo del Norte incluimos a Bélgica, Países Bajos, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Alemania e Irlanda; y en el

Mediterráneo a Francia, Italia, España, Grecia y Portugal, que aunque no sea un país mediterráneo geográficamente, sí lo es por vínculos económicos, políticos e históricos evidentes.

3. *Concepto de cooperativa.* La diversidad de realidades legales nos puede llevar a la confusión sobre lo que debe ser una cooperativa. Es importante contar con unas características mínimas para dar sentido a la comparación de ambos modelos. Según los principios asentados por Dunn (1988) la empresa cooperativa, independientemente de su figura jurídica y organización interna, cumple con tres elementos básicos coincidentes, que es que el socio miembro y usuario de una cooperativa es al mismo tiempo propietario, controlador de su gestión y beneficiario<sup>4</sup> de la misma.

Para hacer la comparación he escogido una serie de elementos y datos procedentes del estudio sobre el cooperativismo en la UE patrocinado por la Comisión Europea<sup>5</sup>. En primer lugar veremos someramente las estructuras y peso económico del sector agrario e industrial agroalimentario en cada país objeto de este análisis; el peso económico que ostentan las cooperativas, su cuota de mercado y en qué sectores; y, por último, su estructura interna, entorno institucional y legal para determinar la influencia del entorno en el desarrollo de cada modelo. En la conclusión ponderaremos estos elementos para identificar características similares que permitan diferenciar un grupo de otro.

<sup>4</sup> Principios expuestos en este mismo número de *Mediterráneo Económico* por el profesor Jos Bijman (Universidad de Wageningen).

<sup>5</sup> Support For Farmers' Cooperatives. 2013.

### 3. El peso del sector agroalimentario

#### 3.1. Los países del Norte

No se trata de hacer aquí un análisis pormenorizado de las estructuras productivas y agrarias de cada país, pero sí identificar algunos datos que ayuden a valorar la importancia del sector productor respecto al PIB<sup>6</sup>, el valor del sector agroindustrial y los principales sectores productivos. Esto nos dará una referencia de la importancia económica del cooperativismo en el sector agroindustrial, por sectores y su eficiencia como tipo de empresa en los dos bloques de países comparados.

#### *Bélgica*

La agricultura representa el 0,5 % del PIB, lo que confirma el declive de la participación económica del sector productor en casi 1 % durante la última década. No obstante, es un sector agrícola eminentemente exportador y la industria agroalimentaria representa 12 veces más que su tasa del PIB.

Los sectores productivos más representativos son sin duda, y en este orden, el porcino, las frutas y hortalizas y el sector lácteo. Otras producciones tales como los cereales, vacuno o azúcar, si bien tienen cierta importancia, no llegan al nivel económico de los tres primeros.

#### *Holanda*

La agricultura representa el 1,3 % del PIB, cifra que se ha estabilizado en la última década. Como en su país vecino, su sector agrícola se integra en un importante sector industrial agroalimentario que importa gran cantidad de productos

que son transformados y exportados, por lo que la industria agroalimentaria holandesa representa más del 10% de su economía. Sus sectores más importantes en cuanto a valor son el lácteo y las frutas y hortalizas, seguidos de las flores y plantas, huevos, vacuno y patatas.

#### *Dinamarca*

El sector productor es similar al holandés respecto a su peso en el PIB, 1,2 %. Sin embargo, el hecho de que éste sea pequeño contrasta con la fuerza de su industria agroalimentaria configurada en torno a las cooperativas y convertidas en grandes multinacionales arraigadas en el mercado comunitario e internacional. Dinamarca es el país con mayor tasa de exportación de alimentos de toda la UE.

Los sectores más importantes y con explotaciones de mayor dimensión se encuentran en el porcino y la leche. Los cereales son el sector con mayor número de explotaciones, pero su actividad, como no puede ser de otra manera en un país eminentemente ganadero, está directamente vinculada a la producción de piensos.

#### *Suecia*

La agricultura solo representa el 0,4 % de su PIB, pero incluyendo a los bosques esta cantidad asciende al 1,62 %. Su industria agroalimentaria también es importante en relación a la dimensión del país y de su economía y, como veremos luego, está muy vinculada a la industria cooperativa de sus dos vecinos, Dinamarca al sur y Finlandia al oeste.

Por sectores, destaca la producción de cereales, leche y la forestal. En cuanto a su peso económico el porcino es el mayor de los sectores, pero es el de frutas y hortalizas el más rentable.

<sup>6</sup> Las cifras respecto a la parte del PIB por país han sido tomadas a partir del informe estadístico anual 2012 que realiza la Comisión Europea (DG Agricultura y Desarrollo Rural) respecto al sector agrícola en la UE.

### *Finlandia*

Cuenta con un sector agrario que representa solamente el 0,8 % del PIB, pero si sumamos la importancia de su sector forestal llegamos al 2 %<sup>7</sup>. En ambos casos, y como ha ocurrido en el resto de países analizados, la tendencia es decreciente. El sector que predomina en Finlandia es el lácteo, seguidos en valor por otros sectores como los cereales, frutas y hortalizas, porcino y avícolas.

### *Alemania*

La economía más poderosa de la UE, cuenta con una agricultura que representa solamente el 0,6 % del PIB, cifra que oscila en función de las diferentes coyunturas pero que parece relativamente estabilizada. Pero como ocurre con el resto de países, el sector agroindustrial es muy potente y dimensionado, siendo el mayor de toda la UE y superando en valor a Francia, segundo país en lo que al sector agroalimentario se refiere.

Por sectores, solamente el sector lácteo, los cereales y el porcino representan más del 46 % del valor de la producción final agraria. No obstante, hay otros que, siendo de menor producción, tienen importancia por su valor añadido como son las frutas y hortalizas y el vino.

### *Irlanda*

La agricultura representa el 1,1% del PIB. Por sectores es sin duda el sector lácteo el más importante de todos, tanto a nivel de producción primaria como de explotación industrial, aunque

<sup>7</sup> El sector forestal finlandés es de los más potentes del mundo y está estructurado en torno a una cooperativa, MetZalito, que en facturación puede considerarse la mayor de toda la UE. Por su marcado carácter forestal, un sector que no es tan relevante en el resto de países de la UE desde el punto de vista cooperativo no será objeto de estudio.

también están presentes el vacuno, porcino, ovino y cereales. El resto de sectores apenas existen o tienen un carácter muy residual.

## *3.2. Los países mediterráneos*

### **Francia**

Es una gran potencia agrícola y el peso de su importante sector agrario en la economía es del 1,4 %, cifra ligeramente superior al resto de países de su entorno. No obstante, su industria agroalimentaria es la segunda de toda la UE tras la alemana. Los sectores con más peso son los cereales, vino, leche, ganaderos y las frutas y hortalizas, que juntos representan el 65 % del valor total de la producción final agraria.

### *Italia*

Cuenta con una agricultura que representa el 1,6% de su PIB, y su industria agroalimentaria está entre las más potentes de la UE en cuanto a valor, siendo la tercera tras Alemania y Francia. En cuanto a sectores destacan sobre todo las frutas y hortalizas, el sector lácteo y los vinos.

### *Portugal*

Es un país pequeño y menos desarrollado económicamente que los anteriores, pero a diferencia de lo que suele pasar en países menos desarrollados económicamente, su agricultura no ocupa un lugar muy importante en su economía, representa escasamente el 1,3 % del PIB. Sus principales sectores productivos son las frutas y hortalizas, vino, leche y carne de porcino.

Tabla 1. Principales magnitudes agroalimentarias por países

	Agricultura en relación a la economía (% PIB)	Valor industria agroalimentaria (miles de millones de euros)	Industria agroalimentaria (% PIB)	Principales sectores productivos
Bélgica	0,5	44,5	13,97	Porcino, frutas y hortalizas, leche
Holanda	1,3	59,2	10,92	Leche, frutas y hortalizas, flores y plantas
Dinamarca	1,2	25,4	15,99	Leche, porcino y cereales
Suecia	0,4	19,2	6,53	Cereales y leche
Finlandia	0,8	11,3	7,51	Leche y cereales
Alemania	0,6	163,3	6,74	Leche, cereales y porcino
Irlanda	1,1	22,0	15,73	Leche y vacuno
Francia	1,4	157,2	9,21	Cereales, vino y leche
Italia	1,6	127,0	9,20	Frutas y hortalizas, leche y vino
España	2,0	83,8	7,70	Frutas y hortalizas, porcino, aceite de oliva, leche y vino
Portugal	1,3	14,5	7,57	Frutas y hortalizas, vino y leche
Grecia	2,5	11,0	4,86	Frutas y hortalizas, cereales y aceite de oliva

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la DG de Agricultura y Desarrollo Rural de la CE, el informe *Food and Drinks Europe* (2012) y los informes por países del estudio *Support For Farmers' Cooperatives* (2013).

### Grecia

Es quizás, de todos los países estudiados, el más complejo a la hora de analizar por la falta de datos fiables. La agricultura representa el 2,5 % del PIB, el más alto de la muestra analizada en este artículo. Sus sectores más importantes son las frutas y hortalizas, cereales, aceite de oliva, aceituna de mesa y leche.

### España

Tiene un sector agrario que representa el 2 % del PIB y su industria agroalimentaria es en valor, la cuarta más importante de la UE tras Alemania, Francia e Italia. En la actualidad es el primer sector industrial productivo de la economía española, superando al automóvil. Podríamos decir que España podría ser una potencia que no ha conseguido alcanzar su velocidad de crucero, si ponemos en relación el tamaño de su economía y posibilidades productivas.

España es quizás el país de la UE con mayor número de sectores productivos, pero en valor destacan especialmente las frutas y hortalizas, seguido del porcino, el aceite de oliva, la aceituna de mesa y el vino. Todos ellos con una vocación natural ampliamente exportadora que no siempre es aprovechada de manera eficiente.

## 4. El sector cooperativo agroalimentario

El sector cooperativo agroalimentario suele jugar un papel muy importante en todos los países objeto de estudio, pero su presencia no siempre viene acompañada de una clara influencia en los mercados. A partir de la cuota de mercado que el cooperativismo representa en cada sector productivo, así como el número de cooperativas y su dimensión, con el *ranking* de las mayores cooperativas por país, podremos observar diferencias entre los diferentes modelos o niveles de desarrollo.

#### 4.1. Países del Norte

##### **Bélgica**

Según cifras del Consejo Nacional de la Cooperación belga, organismo al cual debe estar inscrita cualquier cooperativa para que sea reconocida, existen 301 cooperativas en todo el país. De estas 260 están en la zona valona, 38 en Flandes y solamente 3 en la región de Bruselas capital. Se calcula que el 70 % de los productores pertenece al menos a una cooperativa (25.000 productores).

Las cooperativas en la zona flamenca son de mayor dimensión y están muy presentes en la comercialización, mientras que en Valonia prima la pertenencia a una CUMA (Cooperativas de Uso de Maquinaria Agrícola) o una cooperativa de producción. Los sectores que están presentes en todos los eslabones de la cadena son las frutas y hortalizas y el sector lácteo, cubriendo desde la producción hasta la comercialización y desarrollando una amplia gama de servicios a sus socios. La tendencia observada es que las cooperativas expanden su campo de actividad e incrementan su dimensión a través de fusiones y alianzas con el objetivo de generar economías de escala y ampliar sus actividades, incluso traspasando sus fronteras.

Respecto a su cuota de mercado, tanto el sector lácteo, 66 %, como el de las frutas y hortalizas, 83 %, son de largo los dos más organizados y que ostentan una mayor cuota de mercado en manos de las cooperativas.

##### **Holanda**

Probablemente sea uno de los países con mayor número de cooperativas de gran dimensión si atendemos al *top 300* cooperativo global. Existen unas 80 cooperativas agroalimentarias dedicadas a

los suministros, servicios y comercialización de sus socios productores, aunque también existen otro tipo de organizaciones de productores en el sector de las frutas y hortalizas y las flores y plantas que no están inscritas como cooperativas.

El sector cuenta con unos 100.000 socios, pero teniendo en cuenta que en Holanda existen 70.000 agricultores, podemos decir que muchos pertenecen a más de una cooperativa y que, por regla general, los agricultores están muy comprometidos con el movimiento cooperativo.

El número de cooperativas tiende a decrecer por el continuo proceso de fusiones en la década de los 90, cuya tendencia aún continúa. Por ejemplo, el número de cooperativas lácteas se ha reducido de 6 a 4 entre 2004 y 2009, y el de suministros, especialmente piensos, de 25 en 2000 a 13 en 2010. Sin embargo, y al contrario que en la tendencia general, el sector de las frutas y hortalizas ha visto incrementar el número de cooperativa y organizaciones de productores, debido principalmente al desmantelamiento del sistema de subastas y la aparición de la reglamentación comunitaria que fomentó la figura de organización de productores de frutas y hortalizas, y que ha sido aprovechada por muchos productores para fomentar un determinado tipo de producto muy específico, o representar mejor sus intereses sin estar dentro de una estructura mayor que la consideran alejada o ajena a su actividad.

La cuota de mercado del sector cooperativo es muy elevada, por encima del 90 % en una gran parte de los sectores, y destacando el azúcar y la fécula (100 %), frutas y hortalizas (95 %) o leche (86 %). No obstante, lo llamativo de estas cifras no es solo que el liderazgo del sector cooperativo es patente frente a la empresa mercantil, sino que además existe una gran concentración en cuanto al número de cooperativas.

### ***Dinamarca***

El sector cooperativo está tan concentrado y organizado que solamente encontramos 45 cooperativas agroalimentarias en todo el país, las cuales ocupan puestos de privilegio en el *ranking* de las mayores cooperativas a nivel europeo y mundial. Su cuota de mercado es casi total e los sectores donde está presente, siendo en el sector lácteo del 94 % y en el porcino del 86 %. Es cierto que no disponemos de datos del resto de sectores, pero su peso económico no parece relevante respecto a estos dos.

### ***Suecia***

El sector lácteo está en un 100 % en manos cooperativas, la danesa Arla Foods controla el 65 % del mercado; mientras que en el sector porcino 51 % del mercado se concentra a través de un consorcio cooperativo, Sveriges Djunbönder ek. för, que cuenta con una fuerte presencia de una cooperativa finlandesa. La mayor cooperativa puramente sueca es de largo Lantmannen, especializada en cereales y piensos, con más de 4.000 millones de euros de facturación.

### ***Finlandia***

Finlandia puede denominarse como el país más cooperativo del mundo. El 84% de los finlandeses es socio de alguna cooperativa. Según los datos disponibles, en 2008 existían 37 cooperativas, no incluyendo al sector forestal, y su *top 10* copa prácticamente el total de la facturación cooperativa con 7.515 millones de euros.

La cuota de mercado en los sectores donde el cooperativismo está presente es muy alta, especialmente en leche, 96 %, y en el cárnico, 71 %. En

otros sectores, como el avícola (60 %), cereales o suministros (40 %) el grado de presencia del cooperativismo también es preponderante. En leche el único competidor es Arla Foods, que está presente a través de la compra en 2008 de una industria láctea finesa, Ingman, por lo que se puede concluir que el mercado lácteo está al 100 % en manos cooperativas. En realidad, en casi todos los sectores los productores eligen la fórmula cooperativa u otra organización de productores bajo fórmulas jurídicas de responsabilidad limitada. Por ejemplo, si bien el sector de las frutas y hortalizas no tiene gran trascendencia, cuando no hay importaciones la cuota de mercado está totalmente en manos de cooperativas o de organizaciones de productores, que suelen limitarse a las zonas de producción.

### ***Alemania***

Según cifras de Raiffeissenverband, organización que representa a las cooperativas agrarias en este país, existen casi 2.000 cooperativas del sector agroalimentario, facturan alrededor de 41.000 millones de euros y emplean a unas 100.000 personas.

El movimiento cooperativo no tiene tanta fuerza y no está tan concentrado como en los países nórdicos, aunque su cuota de mercado, basada en el número de productores y de la producción gestionada, es en algunos sectores relativamente alta. En el sector lácteo alcanza el 65 %, en cereales el 50 %, frutas y hortalizas el 40 % y un 20 % en el sector porcino.

### ***Irlanda***

El sector cooperativo gestiona prácticamente la totalidad de la producción y comercialización de leche irlandesa, y el 66 % del comercio de animales de vivos a través de las subastas que están organizadas en forma cooperativa.



## 4.2. Cooperativas internacionales y supranacionales

Antes de describir la situación en la cadena de valor de las cooperativas del grupo de países mediterráneos, es necesario indicar que existe un gran número de cooperativas que trabajan a nivel internacional o transnacional en el Norte de la UE. Entendemos como cooperativa internacional a aquella que comercializa, negocia y vende productos de otros agricultores o ganaderos de otros países. Y la transnacional es aquella que cuenta con socios miembros fuera de sus fronteras.

Una característica común al modelo cooperativo del Norte de la UE es que viven en un mercado muy interconectado y existen muchas cooperativas internacionales con actividad entre estos países, pero es cada día más común que, además, cuenten con socios más allá de sus fronteras. El caso más paradigmático es ArlaFoods, cooperativa danesa y sueca, que no solo cuenta con socios y la mayor cuota de la producción en Suecia, sino que también extiende su masa societaria al Reino Unido, Finlandia o Alemania. En el sector lácteo también lo encontramos en el caso de Freesland-Campina, Holanda, con socios en Alemania y Bélgica; y si salimos del mercado lácteo podremos encontrar en frutas y hortalizas a las holandesas The Greenery, o el caso de FloraHolland, donde un 4,1 % de sus socios proceden de fuera de la UE (Kenia, Etiopía o Israel)<sup>8</sup>, por citar algunos ejemplos.

<sup>8</sup> Para más información ir al artículo de Jos Bijman: «Cooperativas Agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con nuevos retos», en esta misma publicación, donde se describe el movimiento y presencia de las cooperativas internacionales y transnacionales en la UE.

## 4.3. Los países mediterráneos

### Francia

Coop de France, organización que representa al cooperativismo agroalimentario en Francia, estima que existen unas 2.900 cooperativas que asocian a unos 500.000 productores y facturan alrededor de 82.400 millones de euros. También hay que destacar el amplio movimiento en torno a las figuras de las CUMAS (Cooperativas de Utilización de Maquinaria Agrícola) que suman un total de 13.500 y agrupan al 50 % de los agricultores y ganaderos franceses.

Las cooperativas francesas tienen una cuota de mercado significativa en algunos sectores, pero no se acercan al nivel de los países del Norte. Por ejemplo, en cereales el 74 % del mercado está en manos de cooperativas, así como el de piensos en un 70 %. En el caso del vino, que se diferencia en función del tipo de mercado, podríamos hacer una media total de un 50 %. Sin duda el sector más cooperativo es el del porcino con un 94 %. En frutas y hortalizas frescas están alrededor del 40 %.

### Italia

Según el Observatorio de la Cooperación Agrícola Italiana, en 2008 había 5.834 cooperativas agrarias, que facturaron un total de 34.362 millones de euros y asociaban a 863.323 productores. En cuanto a su posición en la cadena agroalimentaria las cooperativas controlarían el 24 % de la transformación y comercialización y el 36 % del valor de la producción final agraria.

Según los datos disponibles las cooperativas controlarían el 52 % del vino, el 50 % en frutas y hortalizas, principalmente en el mercado de transformados, y el 42 % en el sector cárnico y lácteo.

## Portugal

Según datos del Instituto de Cooperativas de Portugal (Incoop) existen unas 870 cooperativas agrarias. Carecemos de datos que nos den su número de socios o facturación en su conjunto, sin embargo, en función de ciertas informaciones recogidas en el marco del estudio encargado por la Comisión Europea, más los datos plasmados por la COGECA<sup>9</sup> en 2010, podemos decir que las cooperativas tienen una importante presencia en el mercado de la leche, 70 %, y vino con el 42 %. Los otros dos sectores con mayor presencia cooperativa son el aceite de oliva (30 %) y las frutas y hortalizas (25 %).

## Grecia

Como indicamos anteriormente es difícil encontrar datos fiables sobre las cooperativas griegas. Según datos de PASEGES, organización que representa al cooperativismo agrario, existen 5.687 cooperativas repartidas en estructuras de primer, segundo grado y uniones. Sin embargo, no se tienen datos fehacientes del peso económico de estas empresas en los sectores productivos o industria vinculada.

Tabla 2. Cuota de mercado en manos de cooperativas por principales sectores de producción y países. En porcentaje<sup>a</sup>

	Bélgica	Holanda <sup>b</sup>	Dinamarca	Suecia	Finlandia	Alemania	Irlanda	Francia <sup>c</sup>	Italia	Portugal	España
Leche	66	86	94	100	97	65	99	50	42	70	40
Cereales		> 55		n.d.		50		74	25		35
Porcino	> 25	85	86	51	81 <sup>c</sup>	20		94	42		25
Vacuno		90			81		66 <sup>d</sup>	33			
Frutas y hortalizas	83	95				40		40	50	25	35
Vino						33		50	52	42	70
Aceite de oliva									5	30	70
Insumos agrícolas		55			49				35		

<sup>a</sup> Datos de Grecia no disponibles.

<sup>b</sup> En la fécula de patata las cooperativas controlan el 100 %; 95 % en flores y plantas; en porcino y vacuno se refiere a la integración y engorde, no al sacrificio y la comercialización, actividad en exclusiva de VION, el mayor matadero de la UE y que es propiedad del sindicato de agricultores holandeses (LTO), que por su estructura y figura no puede ser considerada como una cooperativa.

<sup>c</sup> Se refiere a todo tipo del mercado cárnico; porcino, vacuno y avícola. En el sector de huevos representa el 45 % y en genética el 100 %.

<sup>d</sup> Hace referencia a la comercialización de animales vivos, vacuno y ovinos, mediante las subastas que están organizadas en cooperativas.

<sup>e</sup> En azúcar representa el 62 %, un sector en declive en mucho de los países estudiados debido a la reforma de la OCM del azúcar de 2006 y a su fuerte reestructuración por el final de las cuotas marcado para el 2017. En alimentación animal se alcanza el 70%, en línea con el potente sector cerealista francés.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos aportados por el estudio *Support for Farmers' Cooperatives*.

<sup>9</sup> COGECA es la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de la UE.

Tabla 3. *Ranking* de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Norte de la UE

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	FrieslandCampina	Holanda	Leche	8.972
2	Arla Foods AmbA	Dinamarca	Leche	6.183
3	Danish Crown AmbA	Dinamarca	Porcino	6.034
4	Dansk Landbrugs	Dinamarca	Cereales/piensos	5.279
5	Agravis Raiffeissen	Alemania	Cereales	4.956
6	Kerrygroup	Irlanda	Leche	4.790
7	Baywa	Alemania	Suministros	4.428
8	ForFarmers	Holanda	Suministros	4.162
9	FloraHollands	Holanda	Flores y plantas	4.130
10	Lantmännen	Dinamarca	Cereales	4.028
11	HKScan	Finlandia	Cárnicos	2.295
12	Irish Dairy Board	Irlanda	Leche	2.090
13	Westfleisch eG	Alemania	Porcino	1.886
14	Nordmilch eG	Alemania	Leche	1.862
15	Valio	Finlandia	Leche	1.844
16	RoyalCosum	Holanda	Azúcar	1.766
17	Humana	Alemania	Leche	1.692
18	Hochwald Nahrungsmittel GmbH	Alemania	Leche/porcino	1.692
19	Landgard eG	Alemania	Frutas y hortalizas	1.663
20	Raiffeissen Waren-Zentrale Rhein-Main eG	Alemania	Cereales	1.390

Tabla 4. *Ranking* de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Sur de la UE

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	Invivo	Francia	Suministros	5.085
2	Terrena	Francia	Multiproducto	3.484
3	Tereos	Francia	Azúcar	3.409
4	Axeral	Francia	Cereales/suministros	2.800
5	Champagne Cereales	Francia	Cereales/suministros	2.512
6	Sodiaal	Francia	Leche	2.486
7	Agricola Tre Valli	Italia	Avícola	2.285
8	Triskalia	Francia	Multiproducto	2.200
9	Agrial	Francia	Multiproducto	2.171
10	Cooperl Arc Atlantic	Francia	Cárnico	1.461
11	Even	Francia	Leche	1.360
12	Les Maitres Laitiers	Francia	Leche	1.305
13	Euralis Union	Francia	Multiproducto	1.264
14	Limagrain	Francia	Semillas	1.233
15	Cristal Union	Francia	Azúcar	1.213
16	Gesco	Italia	Avícola	1.176
17	Cecab	Francia	Multiproducto	1.147
18	Coren	España	Avícola	1.005
18	Maisadur	Francia	Multiproducto	1.003
19	Conserva Italia	Italia	Frutas y hortalizas	995
20	Gran Latte	Italia	Leche	917

Fuente: elaboración propia a partir de *Support for Farmers' Cooperatives*.

Tabla 5. Top 10 acumulado Norte/Mediterráneo

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	FrieslandCampina	Holanda	Leche	8.972
2	Arla Foods AmbA	Dinamarca	Leche	6.183
3	Danish Crown AmbA	Dinamarca	Porcino	6.034
4	Dansk Landbrugs	Dinamarca	Cereales/piensos	5.279
5	INVIVO	Francia	Suministros	5.085
6	Agravis Raiffeissen	Alemania	Cereales	4.956
7	Kerrygroup	Irlanda	Leche	4.790
8	Baywa	Alemania	Suministros	4.428
9	ForFarmers	Holanda	Suministros	4.162
10	FloraHollands	Holanda	Flores y plantas	4.130

Tabla: elaboración propia a partir de *Support for Farmers' Cooperatives*.

## España

Según datos del OSCAE 2012 (Observatorio del Cooperativismo Agroalimentario Español) que realiza Cooperativas Agro-alimentarias de España cada 3 años, existen 3.861<sup>10</sup> empresas cooperativas que facturan unos 19.172 millones de euros y asocian a 1,14 millones de socios, cifra que supera al número de productores porque hay productores que pertenecen a diferentes cooperativas.

En cuanto a sectores no existen datos plenamente fiables sobre la materia, puesto que las cooperativas suelen estar muy presentes en la producción pero no así en la transformación y comercialización. Si atendemos a los principales sectores cooperativos en términos de producción podemos decir que el vino y el aceite de oliva virgen extra son los sectores donde el cooperativismo es muy importante, con un 70 % de la producción. En frutas y hortalizas, de largo el sector más importante en cuanto al valor añadido que aporta, tiene una cuota de mercado del 36% (la gran mayoría de las OPFH reconocidas tienen la condición de cooperativa). Sin embargo, en un

sector tan importante como el porcino solamente representa el 25 %, y, en el sector lácteo, un 40 % de la producción de la producción y un 20 % de la comercialización.

## 4.4. Cooperativas internacionales y transnacionales

En contraste con el modelo del Norte de Europa, resulta mucho menos común encontrarse con cooperativas internacionales de este grupo de países. Existen *de facto* cooperativas del Norte que sí operan y colaboran con cooperativas o productores de países mediterráneos, pero no al contrario. Francia, Italia y España cuentan con cooperativas internacionales que operan con otras cooperativas o productores en otros países, pero ninguna de ellas puede considerarse que haya dado el salto y contar con socios más allá de sus fronteras para que puedan ser consideradas como transnacionales.

<sup>10</sup> Esta cifra incluye cooperativas, SAT y CUMAS.

## 5. Entorno y desarrollo del cooperativismo

El desarrollo del modelo cooperativo en los diferentes países ha estado muy influenciado por un conjunto de elementos que van desde las cuestiones históricas hasta el entorno institucional y legal establecido, pero quizás el más determinante y el que define el modelo en cada momento sea la mentalidad de los socios productores, que son quienes deciden en última instancia qué estrategia y camino tomar en el desarrollo y evolución del modelo empresarial cooperativo.

### 5.1. Países del Norte

Las razones históricas del desarrollo cooperativo en los países del norte son muy diversas. En Holanda, la mentalidad de colaboración se observa desde hace siglos al obligar a los agricultores a cooperar alrededor de los molinos para mantener los campos libres de inundaciones. En Dinamarca, la falta de competitividad de las producciones cerealistas en el siglo XIX ante las importaciones de cereal de Ucrania provocó una gran crisis en el campo que obligó a una gran reconversión económica hacia producciones ganaderas de mayor valor añadido, y abastecidas con materia prima barata, importada y enfocado principalmente a la exportación. Ello desarrolló una mentalidad de cooperación económica entre los productores para poder invertir en mataderos y centros de transformación. En Finlandia el desarrollo del cooperativismo ha estado muy vinculado al movimiento independentista frente a Rusia.

El denominador común del movimiento cooperativo descansa en la necesidad de colaboración de los productores para generar economías de escala y acceder a servicios o posibilidades inversión al menor coste posible. El modelo cooperativo en

los países del norte de Europa se ha caracterizado por una orientación al mercado muy marcada, y no tanto por su preocupación en asuntos sociales. La ley finlandesa de cooperativas de 2001 define claramente que el *objetivo de una cooperativa* es desarrollar operaciones comerciales con el propósito de mejorar la economía de sus miembros ofreciéndole servicios en beneficio de estos.

Otro elemento que tienen en común son las estrategias de crecimiento a través de fusiones o compra de empresas en el exterior. Un informe holandés en 1989 (Steen, 1989) concluyó que la industria agroalimentaria holandesa estaba poco orientada al mercado, poco dimensionada y demasiado enfocada a la producción de materias primas y con bajo valor añadido. A partir de ese momento se inició un proceso de fusiones que ha durado unos 20 años. La tendencia en otros países del entorno ha sido la misma, naciendo el fenómeno de la cooperativa transnacional, es decir, aquella que cuenta con miembros en otro país, de la cual es un ejemplo Arla Foods, fruto de la fusión de dos cooperativas de Dinamarca y Suecia. Las estructuras de segundo grado parece que no son tan deseadas y se evitan, especialmente por razones de eficiencia económica y operatividad (Bijman, 2013).

Por tanto, no es extraño observar que en la mayoría de estos países no existan leyes cooperativas (Dinamarca) o estas sean muy flexibles (Holanda). Tampoco existen tratamientos fiscales específicos de apoyo o que las diferencien de las sociedades mercantiles.

Las cooperativas tienen gran libertad a la hora de establecer sus propios órganos de gobierno así como la personalidad jurídica a adoptar. Resulta muy normal que determinadas cooperativas coticen en bolsa, como puede ser el caso de BayWa (Alemania) o de Arla Foods (Dinamarca/Suecia), o que creen sociedades anónimas filiales manteniendo el control mayoritario de su capital. En Holanda la tendencia a crear filiales y empresas matrices ha sido un método para limitar la res-

ponsabilidad del negocio cooperativo en caso de quiebra, lo que ha llevado a que se desarrolle toda una red de empresas y filiales que les ha permitido ampliar su negocio e internacionalizarse más allá de sus mercados naturales, que en casi todos estos países, menos en Alemania, se les queda pequeño, y de ahí su fuerte activismo a la hora de internacionalizarse. Uno de los casos más radicales de esta flexibilidad es Irlanda, cuyo movimiento cooperativo ha estado en el origen de grandes grupos agroalimentarios que funcionan como sociedades anónimas, y que con el paso de los años las cooperativas que los crearon han ido perdiendo el control de los mismos, como es el caso de Kerry Group, donde Kerry Coop ostenta solamente una participación del 22,8 %. Esta situación provoca, como es lógico, reticencias en muchos productores socios que no se sienten vinculados con la empresa por haber perdido el control de la misma. De hecho, en este país es difícil reconocer una cooperativa de otra empresa porque no hay normas claras que las diferencien de otro tipo de sociedades<sup>11</sup>. Esta flexibilidad ha sido fundamental a la hora de adaptar las estrategias comerciales en aquellas cooperativas que han elegido el camino de la dimensión, internacionalización y expansión.

A pesar de lo anterior existen cooperativas más tradicionales y de menor dimensión<sup>12</sup>, o cuyo objetivo consiste simplemente en negociar mejores precios en nombre de sus socios, lo que se conoce como *bargaining associations*<sup>13</sup>, cuyo

funcionamiento es similar a la de una cooperativa de producción en España, es decir, su ánimo es concentrar la oferta y venderla sin intención de avanzar en la cadena. Por ejemplo, este tipo de organizaciones de productores es muy importante en Alemania, con un número de 892 distribuidas en todos los sectores. En Holanda se viene observando en los últimos años algún movimiento en la creación de organizaciones de productores de menor dimensión con el objeto de representar mejor sus intereses y productos de un determinado nivel de especialización.

El debate europeo sobre el sector lácteo y la nueva figura en torno a la organización de productores lácteos ha provocado la aparición de *bargaining associations* al margen de las cooperativas que dominan claramente el mercado. El interés de estos grupos no parece que vaya más allá de la de dar cabida a un grupo de productores descontentos y con desconfianza en relación a la dimensión que han tomado sus cooperativas, de las cuales ya no se sienten partícipes. No parece que estas organizaciones quieran convertirse en abastecedores directos de la gran distribución (Bijman, 2013), sino más bien defender un interés particular más cercano a la producción y frente a intermediarios o industria transformadora sea o no de base cooperativa.

La organización o gobernanza interna de estas cooperativas no sigue una regla fija y su principal característica es la flexibilidad, dependiendo de la dimensión o estrategia empresarial. En los casos estudiados las cooperativas de menor dimensión suelen adoptar las estructuras cooperativas clásicas de asamblea general, consejo rector o de directores más el director-gerente de la cooperativa. Las cooperativas de mayor dimensión optan por una gobernanza interna adaptadas a las circunstancias del negocio y por un modelo más representativo y profesional, separando las

---

producción y venderla sin tener ninguna estructura comercial.

<sup>11</sup> Informe irlandés en *Support For Farmers' Cooperatives*.

<sup>12</sup> Si observamos los *rankings* del top 50 de las cooperativas de los países que hemos denominado del Norte en los informes que componen el estudio de la Comisión Europea *Support for Farmers' Cooperatives*, las 3 o 4 primeras suelen estar muy por encima del resto. En Suecia Latmamen cuenta con una facturación de más de 4.000 millones de euros, y la segunda baja a 615 millones.

<sup>13</sup> *Bargaining Associations* en su traducción literal significa 'organización de poder de negociación'. Su objetivo principal es concentrar la producción de sus socios para conseguir mejores precios, sin ir más allá en la cadena de valor. No se debería confundir estas organizaciones con lo que en el entorno español se conoce como organizaciones de productores de negociación colectiva, puesto que si el objetivo es común, la negociación de precios, en la figura de la negociación colectiva no se exige un control de la producción por parte de la organización ni mayor vínculo por parte de sus representados que vaya más allá del mandato de negociación. En las *bargaining associations* no solo se exige la entrega de la producción, la organización también es responsable de la misma, y los socios deben participar activamente en su funcionamiento y mantenimiento, en realidad, se trata de una fórmula muy parecida a una cooperativa de producción de base cuya única función es almacenar la

responsabilidades de los miembros electos de la gestión empresarial. De esta manera la asamblea general puede incluir a todos los socios o también elegir a sus representantes en asambleas regionales, que luego forman la asamblea general encargada de elegir al consejo rector o de directores, aprobar las cuentas, la gestión general y las decisiones estratégicas (fusiones, inversiones importantes, etc.). El consejo rector o director ha evolucionado hacia órganos más profesionalizados que se encargan de la contratación del director gerente, que muchas veces forma parte del propio consejo, y donde también suelen incluirse a los representantes de los trabajadores de la propia cooperativa. Además, hay que destacar la figura del consejo auditor, que es un órgano interno independiente de control formado tanto por socios o profesionales externos que evalúan y auditan la gestión y la estrategia de la cooperativa.

La asamblea general no suele utilizar la regla de un *hombre un voto*, siendo más común el establecimiento de reglas relacionadas con la proporcionalidad ya sea por la aportación de la producción o participación en el capital. Tampoco se cumple el principio general cooperativo de *puertas abiertas*, siendo habitual el control de entrada de nuevos socios. La norma general es la plena flexibilidad en la organización interna y, por tanto, a medida que la cooperativa aumenta de dimensión o su estructura empresarial se hace más compleja, se abandonan los principios cooperativos clásicos y se integran otros basados en la profesionalidad de la gestión e instrumentos de control interno que permitan a los socios mantener cierta fiscalización y control sobre la cooperativa.

## 5.2. Los países mediterráneos

A diferencia de los países del Norte, si algo caracteriza el modelo cooperativo en los países mediterráneos es su vinculación con el entorno

institucional y político. El modelo cooperativo mediterráneo está muy vinculado a la economía social, lo que implica un modelo no solamente enfocado en la actividad económica sino al papel socioeconómico que estas empresas juegan en las zonas rurales. Además, suelen contar con reglas específicas que la diferencian claramente de las empresas mercantiles en la organización interna, funcionamiento e incluso en su fiscalidad<sup>14</sup>.

La historia del cooperativismo de estos países está marcada por sus relaciones con los poderes públicos que ha sido, según el caso, más o menos fluidas por estar vinculado a un movimiento político determinado. Por ejemplo, en Portugal las cooperativas agrarias fueron percibidas de manera muy negativa por la dictadura que gobernó gran parte del siglo XX, por considerarse un símbolo del socialismo, mientras que en España fueron una fórmula empresarial fomentada por la iglesia católica para organizar a agricultores y ganaderos frente a la industria e intermediarios, evitando de esta manera el avance de la militancia a movimientos socialistas o comunistas. El caso más extremo puede ser el griego, donde existe una gran permeabilidad entre movimiento cooperativo y poder político llegando a existir cooperativas de un bando u otro.

En cualquier caso, esta vinculación del cooperativismo con el poder institucional y la sociedad local ha marcado su evolución, o no evolución, lo que ha implicado fórmulas más rígidas de organización interna, una mayor dificultad a la hora de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas y una fuerte reglamentación cuyo objetivo de fomentar o proteger el cooperativismo no siempre ha dado los resultados esperados. Que actualmente en España existan 13 leyes cooperativas autonómicas y una nacional es un ejemplo de la gran complejidad

<sup>14</sup> Todos los países mediterráneos (Francia, Italia, Grecia, Portugal y España) cuentan con leyes cooperativas y con sistemas fiscales específicos bajo reglas impositivas y de contabilidad diferenciadas para adaptarse y compensar las obligaciones y limitaciones legales que impone el modelo cooperativo respecto al modelo de empresa capitalista o puramente mercantil.

existente en un mercado que va mucho más allá de las demarcaciones política-administrativas, y la prueba de que los gobiernos regionales muestran un gran interés por apoyar el cooperativismo, al menos formalmente, y que no existe en el país una estrategia unificada respecto al cooperativismo.

Sus estructuras de gobierno suelen ser las del cooperativismo clásico, una asamblea general formado por los socios productores y encargada de aprobar las cuentas anuales y de decidir sobre las decisiones de estrategia empresarial de la cooperativa (fusiones, inversiones, reglas básicas de funcionamiento interno). También hay un consejo rector elegido por la asamblea entre sus miembros que se encarga de la dirección y de la elección de un presidente, máximo representante de la cooperativa, y de la contratación de un director gerente, generalmente un profesional externo encargado de la gestión ordinaria y empresarial. No suelen haber, o no es la regla general, órganos de control o de auditoría interna. La figura del interventor de cuentas del cooperativismo español no puede definirse como un verdadero órgano de control interno, puesto que solamente ostenta potestad de acceso a la documentación y las cuentas.

En todo caso, e independientemente de la dimensión, la legislación cooperativa de los países mediterráneos deja muy poco margen de maniobra a la hora de desarrollar la gobernanza interna, la presencia de profesionales externos en los consejos rectores, socios capitalistas o productores o incluso contar con una junta directiva compuesta por especialistas profesionales. En España la presencia de profesionales externos en los consejos está limitada por la mayoría de leyes autonómicas y la estatal a un máximo de un tercio de sus miembros.

Por tanto, estamos ante un modelo donde la intervención de los socios y sus miembros electos en la gestión ordinaria y empresarial es mucho más marcada que en los países del norte, lo que implica que haya frecuentes confusiones entre gestores empresariales con representantes

electos. Es bastante común que el presidente de una cooperativa llegue a ser prácticamente el gestor empresarial, sea un presidente ejecutivo, y el director gerente se limite a llevar a la práctica los designios de este y de su consejo rector sin contar con el margen de maniobra suficiente para tomar medidas de gestión ordinarias. En Francia quizás el modelo haya avanzado algo más en la dirección de separar la gestión empresarial de la actividad interna, especialmente en aquellos grupos que han ido creciendo y adquiriendo industrias privadas o estableciendo alianzas con otras empresas, pero la presencia de fuertes vínculos sociales y de representatividad regional siguen estando muy patentes en el modelo.

La toma de decisiones también sigue patrones más vinculados al cooperativismo clásico, siendo muy frecuente todavía la regla de *un hombre un voto*, y menos la proporcionalidad de la actividad, pero tampoco existe un regla general que defina el modelo. Sin embargo, esta regla se relaja cuando llegamos a estructuras de segundo grado o federadas, donde se aplican criterios de la proporcionalidad del capital aportado o el número de productores miembros. En cualquier caso, el modelo de toma de decisiones es más rígido y lento que el de una empresa mercantil.

## 6. Conclusiones

Hemos observado que el desarrollo empresarial de las cooperativas en cualquier país tiene muchas caras y que, a pesar de que identifiquemos y diferenciamos ambos modelos, en todos los casos nos encontramos con una casuística variada. Sin embargo, dentro de los tres capítulos anteriormente descritos podemos identificar varias características que diferencian el desarrollo de las cooperativas en nuestro entorno mediterráneo con el desarrollo en el grupo de países que hemos llamado del Norte.



1. *Mayor peso del sector productor y mayor número de sectores productivos en los países mediterráneos. Mayor eficiencia y peso de la industria agroalimentaria en la economía y mayor especialización productiva en los países del Norte.*

El peso del sector primario en la economía es mayor en los países mediterráneos, casi todos superan el 1,5 % de su PIB, que en los del norte, donde casi no se supera el 1 %. Sin embargo, la importancia de la industria agroalimentaria respecto al sector productor es mucho mayor en los países del norte, destacando a Dinamarca, Irlanda o Bélgica, cuya industria tiene un peso en relación a su PIB de casi el 15 %; mientras que en Francia, Italia o España, tres de las cuatro potencias agroindustriales de la UE, ninguno alcanza al 10 %.

Por otro lado, los países del norte cuentan con muchas menos producciones que en los países mediterráneos, siendo muchos más especializados en productos ganaderos, especialmente leche y cárnicos, y menos en cereales y cultivos frutales. La complejidad productiva es mucho mayor en los países mediterráneos.

Por tanto, una primera diferencia entre los dos modelos es que en los países del norte son más eficientes a la hora de aprovechar y potenciar su sector primario a través de la industria agroalimentaria, llegando a ser elementos claves en sus respectivas economías. Por otro lado, muestran mayor especialización en cuanto a los sectores más desarrollados, destacando dos o tres sobre el resto, que si bien existen, tienen un peso residual. En los países mediterráneos existen muchos más sectores y viven una situación productiva más compleja.

2. *El cooperativismo en los países del Norte acapara el sector agroindustrial en sus principales sectores productivos, está concentrado en pocas empresas, han evolucionado con una estrategia caracterizada por*

*la dimensión fruto de grandes fusiones y la internacionalización de sus cooperativas. El cooperativismo mediterráneo no domina en casi ningún sector, está atomizado, poco dimensionado y su grado de internacionalización es residual.*

Observando la Tabla 2 vemos que la cuota de mercado del cooperativismo en los sectores productivos en los países del norte es muy elevada. Podemos decir que en algunos sectores son los absolutos dominadores, como es el caso de leche o cárnicos, pero también en las frutas y hortalizas, donde Bélgica y Holanda cuentan con una cuota de mercado en manos de las cooperativas casi total. Por el contrario, en los países mediterráneos la cuota de mercado en manos de las cooperativas es más débil, incluso en aquellos sectores donde el país es considerado una potencia productiva. Italia, segundo productor europeo de aceite de oliva casi no cuenta con presencia del sector cooperativo; o en España, gran productora y exportadora en frutas y hortalizas, el sector cooperativo solamente ostenta el 35% del sector que más valor aporta de largo a la producción final agraria española.

Además de la cuota de mercado hay que medir la concentración y dimensión de las empresas cooperativas, para lo cual hemos acudido a los diferentes *rankings* de mayores cooperativas. En el *top 10* acumulado de ambos grupos solamente encontramos una cooperativa francesa, INVIVO, especializada en suministros. Mientras que en los *top 20* de ambos grupos las cooperativas dedicadas a la leche, cárnicos o materias primas encabezan por volumen de facturación y dimensión, en contraste con sectores como las frutas y hortalizas, que a pesar de contar con un alto valor añadido y con amplia cuota de mercado cooperativa en algunos países, el grado de concentración y dimensión de sus empresas cooperativas es menor.

El hecho de que en determinados países mediterráneos lleguen a altas cuotas de mercado

en manos cooperativas no quiere decir que la concentración empresarial sea un hecho; España, a pesar de contar con el 70 % de la producción en vino y aceite de oliva, existen más de 500 cooperativas en cada sector y de reducida dimensión, lo que implica una alta atomización en un mercado caracterizado por una alta concentración del sector de la distribución y en productos que en la práctica funcionan como verdaderas materias primas, a pesar de ser considerados productos de alto valor añadido.

Por último, el modelo de crecimiento cooperativo en los países del norte se ha basado en la gran concentración a través de fusiones y adquisiciones de empresas y en sectores caracterizados por ser mercados de *commodities*, donde la estrategia que prima es la dimensión y concentración en un primer momento sobre la especialización en producciones con calidad diferenciada, que pasa a ser una estrategia de segundo plano. Por otro lado, se observa que su crecimiento ha sido tal que no solo cuentan con una actividad exportadora muy importante, sino que han dado el salto a contar con socios y actividad propia en otros países, lo que hemos denominado como cooperativas internacionales y transnacionales.

En los países mediterráneos, exceptuando Francia, la dimensión de las cooperativas es más reducida, las fusiones entre cooperativas son menos frecuentes y se acuden más a estructuras de segundo grado que no diluyan las cooperativas de base, muy arraigadas al territorio y cuyo mantenimiento está muy vinculado a la presión de las instituciones públicas locales que temen perder capacidad económica en la zona en caso de fusión en estructuras mayores.

3. *La estructura interna de las cooperativas en el Norte está orientada al mercado, es flexible y profesional. Poca orientación al mercado, poca flexibilidad y profesionalidad en los países mediterráneos.*

El modelo cooperativo del norte parece estar mucho más orientado al mercado, contar con una gran flexibilidad en sus legislaciones cooperativas, mínima o inexistente, cuyo objetivo es adaptar la estructura interna a la actividad económica de las cooperativas y, por último, contar con la participación de profesionales cualificados y especialistas contratados o independientes en sus órganos de gobierno, separando la gestión comercial de la política interna de la cooperativa. Este hecho nos lleva a recordar que el modelo cooperativo de estos países es tan dispar que nos podemos encontrar con empresas que, a pesar de denominarse cooperativa, funcionan como verdaderas sociedades anónimas que cotizan en bolsa (BayWa).

Por el contrario, en los países mediterráneos el modelo está todavía muy centrado en a producción y en unas empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios a alejados de la necesaria orientación al mercado. También existe una amplia legislación cooperativa que hace que estas empresas tengan más dificultades a la hora de adaptar sus estructuras a las necesidades y realidad del mercado. Por último, la separación entre gestión empresarial y gestión interna de la cooperativa no está clara o simplemente no existe, por lo que se observa falta de profesionalización en la gestión.

4. *La adaptación, profesionalización y control interno podrían ser la clave.*

Tras este ejercicio comparativo podemos concluir que el modelo en sí mismo no es la clave del éxito, puesto que la adaptación del modelo a los países del mediterráneo choca, como parece evidente, con un componente humano y de mentalidad que podría deberse a la excesiva intervención pública en el desarrollo del cooperativismo, especialmente en cuanto a su funcionamiento interno.

Sin embargo, si hay algo que define la continuidad de la actividad económica y, por tanto, la salida y rentabilidad a la producción de sus socios, es la capacidad de adaptación de la cooperativa a los cambios que se producen en el mercado, una fuerte profesionalización de su gestión y la posibilidad de que los socios productores sigan contando con un nivel de control interno que les implique en el proyecto empresarial.

Parece que el modelo cooperativo se ha desarrollado por necesidades técnicas y económicas, y no tanto por las decisiones políticas o legislativas. No hay pruebas concluyentes de que una determinada política o incentivo pueda tener la clave del éxito del desarrollo del modelo cooperativo de empresa, pero sí de que un modelo cooperativo dimensionado, con poder en el mercado, gestionado profesionalmente es la mejor fórmula para conseguir los objetivos de la empresa cooperativa, conseguir la rentabilidad económica y sostenible de la actividad y explotaciones de sus socios.

## Referencias bibliográficas

BIJMAN, J. (2012): *Apoyo a las Cooperativas Agrarias. Informe Final*. Estudio encargado por la Comisión Europea. Universidad de Wageningen. Holanda. Disponible en [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

- *Informe Bélgica*. C. GIJSELINCKX y M. BUSSELS.
- *Informe Dinamarca*. P. PYYKKÖNEN; S. BÄCKMAN y H. KAURIINOJA.
- *Informe Holanda*. J. BIJMAN.
- *Informe Suecia*. J. NILSSON; P. PYYKKÖNEN; P. OLLILA; S. BÄCKMAN y H. KAURIINOJA.

- *Informe Finlandia*. P. PYYKKÖNEN; S. BÄCKMAN; H. KAURIINOJA y P. Ollila.
- *Informe Irlanda*. M. O'SHAUGHNESSY; H. O'CONNOR y C. SMIDDY.
- *Informe Alemania*. R. KUHL.
- *Informe Francia*. M. FILIPPI.
- *Informe Italia*. P. BONO.
- *Informe Grecia*. C. ILIOPOULOS.
- *Informe Portugal*. J. REVELO.
- *Informe España*. C. GIAGNOCAVO y C. VARGAS-VASSEROT.

COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2013): OSCAE 2012.

COMISIÓN EUROPEA. DIRECCIÓN GENERAL DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (2013): *Anuario Estadístico 2012*. Disponible en [http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/index_en.htm)

DUNN, J.R. (1988). «Basic Cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices»; en *Journal of Agricultural Corporation* (3); pp. 83-93.



# MODELOS Y CASOS DE ÉXITO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA UNIÓN EUROPEA

Juan Francisco Juliá, Elena Meliá y Gabriel García  
CEGEA. Universitat Politècnica de Valencia

## Resumen

Las cooperativas agroalimentarias europeas, conscientes de los retos que deben afrontar, han venido desarrollando distintas estrategias empresariales en orden a mejorar su competitividad. La necesidad de alcanzar una mayor dimensión empresarial mediante diversos procesos de concentración es algo compartido, si bien es en general en los países del Norte donde se han desarrollado estos procesos con mayor éxito, destacando los ejemplos de Dinamarca, Holanda e Irlanda, algunos de cuyos casos más representativos se describen en este trabajo.

## Abstract

*The European agri-food cooperatives, aware of the challenges they must confront, have been developing different business strategies in order to improve their competitiveness. The need to reach business dimension by means of diverse processes of concentration is something shared, though it is in general in the countries of the North where these processes have developed with success, emphasizing the examples of Denmark, Holland and Ireland, some of whose more representative cases are described in this paper.*

## 1. Introducción. Evolución y retos del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea

El cooperativismo agroalimentario goza de un gran arraigo y tradición en la Unión Europea de los veintisiete (UE-27), habiendo experimentado un significativo crecimiento económico en las últimas décadas del siglo XX, y también en algunos de sus países y subsectores durante los primeros años del presente siglo XXI. Este es el caso de países como Bélgica, Dinamarca, Austria y Finlandia donde sus cuotas de mercados en frutas y hortalizas, carnes, lácteos y cereales se han incrementado en los últimos años, sosteniéndose en el resto (Juliá *et al.*, 2010), lo que supone un claro

reconocimiento del uso de esta fórmula asociativa por parte de los agricultores europeos.

En la actualidad son más de 32.000 empresas cooperativas agroalimentarias en la UE-27, que agrupan más de 11 millones de socios agricultores y ganaderos, con una facturación que supera los 250.000 millones de euros y que representan más del 50 % de la oferta agraria de la UE-27 y del 60 % de la UE-15, llegando en el caso de algunos países y subsectores a más del 90 %, este es el caso, por ejemplo, en Dinamarca, Austria, Finlandia e Irlanda, de su producción láctea (COGECA, 2010).

Con todo, el cooperativismo agroalimentario europeo presenta grandes diferencias por países y subsectores productivos que presentan un grado de desarrollo bien distinto. Así, no deja de ser

muy clarificador que mientras en un país como Dinamarca las cooperativas agrarias están muy concentradas y presentan una elevada dimensión media, del orden de los 1.350 millones de euros, las de Grecia apenas superan los 200.000 euros, reflejando ya la clara asimetría existente entre los países del Norte, donde se da una elevada concentración empresarial, y los del Sur donde por el contrario radica un cooperativismo en general muy atomizado (COGECA, 2010). De hecho, si se clasifican mediante un análisis de conglomerados o clústers, aplicando el método Ward y la distancia euclídea al cuadrado, y utilizando como variables de agrupación la facturación media cooperativa y el ratio de facturación/producción final agraria, se obtienen los siguientes grupos, ordenados de mayor a menor grado de desarrollo: Grupo 1: cooperativas danesas; Grupo 2: cooperativas finlandesas; Grupo 3: cooperativas holandesas y suecas; Grupo 4: cooperativas irlandesas; y Grupo 5: cooperativas del resto de países entre los que se encuentran los de Europa del Este y del Sur (Juliá y Server, 2003).

Estos datos son sin duda ya también reveladores de que cuando mayor es el grado de concentración empresarial mayor es el grado de desarrollo empresarial de estas cooperativas, y de su peso en los mercados agropecuarios. De la misma forma un simple análisis del peso que representan las cinco primeras firmas cooperativas de un país dentro de la facturación global de sus cooperativas agrarias, también da un resultado similar situando a la cabeza de nuevo a países como Dinamarca, Finlandia, Holanda e Irlanda y a la cola entre otros a Italia, Grecia o España (COGECA, 2005).

Con todo, y en general, conviene no olvidar que las cooperativas agroalimentarias actúan en un sector, el agroalimentario europeo, que si bien se precia de ser el mayor sector manufacturero de la UE con 13,4 % de la cifra de negocio total y un 13,5 % del empleo, presenta en general fuer-

tes carencias de competitividad en comparación con otros sectores industriales europeos como señalan algunos informes (CIAA, 2008,2009), que destacan:

- Elevado peso de las subvenciones en su cuenta de explotación (15,2 % de su facturación, frente al 4,2 % en el resto de la industria), menor valor añadido por unidad de producto y menor inversión en I+D+i. Así, el gasto en innovación es tan solo del 1,1 % de los ingresos frente al 2,1 % en el que se sitúa la media de la industria.
- Productividad media del trabajo menor que la de la industria manufacturera, que se acentúa en las pequeñas y medianas empresas.
- Nivel formativo menor, solo un 6,6 % del empleo tiene estudios de educación superior frente al 13,1 % que obtiene la media de la industria.
- Pymes con menor propensión a cooperar con otras (3,9 % frente a una media del 5,8 %).

Es en este contexto en el que es especialmente necesario recordar los importantes retos a los que se enfrentan y que podemos resumir en tres grandes capítulos: la globalización y liberalización de mercados, los cambios en la demanda agroalimentaria y en sus operadores, y finalmente la multifuncionalidad y reforma de la Política Agraria Común.

La globalización es un fenómeno que indiscutiblemente nos está conduciendo a una mayor internacionalización de toda la actividad económica, que además se ve favorecida por la continua y creciente liberalización de mercados de la que no está ausente el sector agroalimentario, como viene

quedando claro si observamos la agenda y acuerdos multilaterales que se vienen produciendo en las sucesivas cumbres de la Organización Mundial del Comercio (OMC), cuyo resultado ha sido una reducción arancelaria progresiva y una disminución de las ayudas por parte de la UE respondiendo a la insistencia al respecto de países como el llamado grupo de CAIRNS, Estados Unidos y los países en vías de desarrollo, y también de aquellos Estados miembros que reclaman un mayor ajuste y disciplina presupuestaria dada la difícil coyuntura de la economía y las finanzas públicas.

De todo ello se ha venido desprendiendo una creciente competencia para la producción agroalimentaria europea, que por otro lado observa con preocupación el acceso a sus mercados de producciones de países terceros con sensibles menores costes, no siempre derivados de una mayor eficiencia productiva o de mejores condiciones agroambientales, sino más bien de legislaciones laborales, fiscales, medioambientales y fitosanitarias menos exigentes (García-Azcarate, 2002).

Los cambios en la demanda constituyen otro elemento necesariamente a considerar, tanto en lo referente a los nuevos hábitos y comportamiento de los consumidores como, y especialmente, de los derivados del fuerte proceso de concentración de los operadores en la demanda agroalimentaria (Juliá y Meliá, 2003).

En relación con los hábitos no cabe ninguna duda de que los cambios socioeconómicos en los individuos y sus familias, y en los últimos años también el efecto de la severa crisis que padecen muchos países, han hecho que los consumidores manifiesten una cada vez mayor preferencia, como recordaba Cees Van der Hoeven, el que fuera presidente de Ahold, una de las mayores cadenas de distribución alimentaria a nivel mundial, por productos sanos y seguros, fáciles de tomar (conveniencia) y al que ahora se suma de nuevo, a un precio razonable y si es posible menor.

En cuanto a los cambios en los operadores, resulta bien visible el importante proceso de continua concentración empresarial por parte de los grandes grupos de la distribución alimentaria al que venimos asistiendo en las últimas décadas, tanto en el ámbito mundial, como en Europa y España, que ha significado que ya hoy en muchos países entre cinco y diez compañías controlen más del 60 % de la distribución alimentaria. Así, en Europa incluso se ha llegado a que en algunos países sus tres mayores compañías de distribución controlen entre el 40-45 % del mercado (Francia, Alemania, Portugal, España, Reino Unido), que incluso alcancen o superen en otros el 60 % (Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda; Holanda), el 70 % (Suecia), o hasta el 80 % (Finlandia) (CIAA, 2009).

En el caso de España es especialmente destacable el caso de la que se ha convertido en su primera gran cadena de distribución alimentaria, Mercadona, una de las cinco firmas empresariales españolas con mejor reputación (Reputation Institute, 2011) con más de 1.300 puntos de venta y más de 70.000 empleados y una cifra de facturación que ronda ya los 20.000 millones de euros, cifra similar a la de la facturación de todo nuestro cooperativismo agroalimentario, y que supone una cuota de mercado superior al 30 %, cifra que con la expansión que está comenzando a tener en Rioja, Navarra y País Vasco, se prevé que se vea fuertemente incrementada (Mercadona, 2013).

Es a eso a lo que se refieren cuando hablan de la asimetría en la cadena de valor agroalimentaria, entre otros, Katerine Batzelli en su informe de 2009 ante el Parlamento Europeo, exponiendo la necesidad de reequilibrar el peso del productor dentro de la cadena agroalimentaria; o Jaime Lamo de Espinosa, cuando se refiere al que llama fenómeno de la *dobles presión inversa*, al aludir a la debilidad negociadora de los productores cuando se enfrentan tanto en los procesos de compra de

insumos como, y aquí aun en mayor medida, a la venta de sus productos a compañías de gran dimensión y poder (Lamo de Espinosa, 2009).

Muy relacionado con estos dos elementos, además de con otros factores, sin duda, está el fuerte proceso de volatilidad de los precios que sufre el sector, así como el aumento de costes de la producción agrícola que ha conducido en muchos casos a un fuerte empeoramiento de sus rentas, hecho que en palabras de la propia Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural del UE hace muy vulnerables a muchas pymes del sector alimentario europeo, especialmente si dependen de un único operador.

Un último elemento que tampoco se puede olvidar es la llamada *multifuncionalidad* de la agricultura, que no hace más que poner en valor todas aquellas funciones que desarrolla la actividad agraria y que no se limitan a la mera producción de alimentos sin más, ya que la conservación del medio, el mantenimiento del paisaje y la contribución al sostenimiento de la población y al desarrollo rural unido a una producción alimentaria de calidad, sana y segura, convierten a la agricultura en un sector estratégico en el orden social, económico y territorial, sin olvidar que estos factores van a ser esenciales a la hora de legitimar las ayudas que pueda recibir que con la nueva PAC, cada vez más orientadas a la atención de esas otras funciones.

Con todo ello, no cabe duda que la respuesta va a venir de la búsqueda de la necesaria competitividad del sector, para el que se configuran como estrategias decisivas la concentración empresarial para un aumento de su dimensión empresarial, y que también es determinante a la hora de poder emprender estrategias también necesarias en esta dirección, como son la innovación tanto tecnológica (de proceso y producto) como no tecnológica (organizacional y de mercado), así como la internacionalización de sus actividades de mercado.

Las propias organizaciones así lo reconocían ya en 2004, y su opinión fue recogida en un *Memorando* sobre las cooperativas agrarias europeas elaborado en 2004 por el COGECA, coincidiendo en que la dimensión continúa siendo un elemento clave en la competitividad de sus empresas, la cual constituye en general una de sus mayores debilidades. Del mismo modo años más tarde se posicionaban las cooperativas agrarias cuando desde la Confederación de Cooperativas Agrarias se elaboró su *Plan de Modernización del Sector*. Es por ello que vemos muy positivo que el Ministerio de Agricultura de España lleve adelante su Proyecto de Ley de Integración Cooperativa y otras entidades asociativas agroalimentarias, y que este pueda contar con el debido acompañamiento presupuestario.

También en la misma línea el Parlamento Europeo se ha pronunciado a favor de un mayor protagonismo de las cooperativas, aprobando una Resolución el 30 de mayo de 2013, tras la presentación del informe sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis.

Por todo, es de sumo interés y oportunidad presentar y analizar algunos casos de éxito del cooperativismo agrario europeo, para conocer como desarrollaron y desarrollan sus estrategias de concentración, innovación, diversificación productiva e internacionalización, lo que constituye el objeto de este trabajo, que de forma resumida presenta las principales lecciones que nos muestran las estrategias emprendidas por estas cooperativas, y que de forma más amplia recogimos en el estudio realizado sobre el cooperativismo agrario danés, holandés e irlandés durante 2009 y 2010 por el Centro Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la Universitat Politècnica de València, bajo el título *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*, y que fue financiado y editado por la Fundación Cajamar.

## 2. Modelos de concentración en el cooperativismo agroalimentario europeo

El crecimiento empresarial como señalábamos ha sido uno de los objetivos perseguidos por el cooperativismo agroalimentario en la UE, habiéndose acometido de diversas formas, las cuales en muchos casos han comportado modificaciones importantes en sus estructuras de gobierno, viéndose afectado en ocasiones su modelo de propiedad.

Son diversos los autores que han analizado los diferentes modelos implementados por las cooperativas agroalimentarias en su deseo de ganar dimensión, mejorando su competitividad y su servicio al socio, bien a través de unas mejores liquidaciones o de la posibilidad derealizar su inversión en la cooperativa con una valoración ajustada a la realidad (Nilsson, 1999; Beckkum y Bijman, 2006; Van der Krogt *et al.*, 2007; Fulton y Hueth, 2009; Meliá y Carnicer, 2012).

Estos modelos, abordados por las cooperativas en su proceso de consolidación y expansión difieren de los llevados a cabo por las sociedades de capital, prefiriendo las cooperativas fórmulas de índole conservador, con reducidos riesgos asociados y que comporten pocas exigencias de capital al socio. En este sentido, tras comparar las estrategias interempresariales abordadas por una muestra de cooperativas agroalimentarias y de sociedades de capital, Van der Krogt *et al.*, 2007, concluyen que frente a estas últimas, que optan en su expansión por fórmulas basadas en la toma de control a través de adquisiciones, y de la participación estratégica en el capital social, las cooperativas se decantan por fórmulas como las fusiones, contratos de licencia, acuerdos de colaboración empresarial y *joint ventures*.

Nilsson (1999) realiza una caracterización de los modelos estructurales hacia los que han evolucionado las cooperativas agroalimentarias

europeas, y destaca *cinco tipos*, conformando estructuras que a medida en que van incrementándose las necesidades de capital o financiación, van desmutualizándose o descooperativizándose:

- *Cooperativas tradicionales*, en las que rigen sin excepción los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), tal y como los conocemos, siendo el modelo predominante, especialmente en cooperativas que comercializan o realizan un primer procesado de productos básicos.
- *Cooperativas con participación de inversores externos*, en las que se admite la entrada de inversores no socios, que ven remunerada su inversión en función de la inversión realizada, bien en forma de interés percibido o a partir de los resultados, a diferencia de los socios que lo hacen en función de la actividad.
- *Cooperativas con filiales o subsidiarias*, en las que se integran inversores no socios. Así, los inversores forman parte de la filial, pero no participan directamente de la cooperativa. La filial es propiedad (total o parcialmente) de la cooperativa, y dependiendo de lo que decida la misma, puede sacarse a bolsa o no.
- *Cooperativas con participaciones transmisibles*, también llamadas *cooperativas de nueva generación*. Estas cooperativas no basan la entrada de capital en nuevos inversores (aunque también puede haberlos con carácter minoritario), sino en nuevas aportaciones efectuadas por los socios. En estas cooperativas, la entrada de socios no es libre, sino restringida, y se basa en la adquisición por parte de los mismos de derechos de suministro a



la cooperativa (Harris, 1996), de forma que la aportación al capital de cada socio es proporcional al volumen que vaya a suministrar a la cooperativa.

- *Cooperativas PLC*<sup>1</sup>, que vamos a denominar *cooperativas sociedad anónima*. Son cooperativas que han creado una sociedad de capital, normalmente una sociedad anónima para el desarrollo de la actividad de la cooperativa, convirtiéndose los socios de la cooperativa en socios de la sociedad mercantil, aunque continúan siendo socios de la cooperativa, ya que esta no se extingue. El capital de la sociedad anónima en algunos casos es 100 % propiedad de la cooperativa o de sus socios, y en otros entran en el accionariado inversores externos. Obviamente, en aquellos casos en que estos inversores externos llegan a controlar más del 50 % de los derechos de voto de la sociedad anónima, la entidad deja de poder seguir denominándose cooperativa sociedad anónima.

Los tres primeros modelos comportan una propiedad cooperativizada y la inexistencia de un mercado para las participaciones de la cooperativa, con la consecuente dificultad para el socio de recuperar su inversión en la misma. Los dos últimos modelos vienen a resolver esta última dificultad, en la medida en que esta participación pasa a tener una valoración más acorde con la realidad, y a ser negociable.

Bekkum y Bijman (2006), a partir del estudio de la trayectoria de 50 grupos cooperativos de carácter internacional, distinguen dos conjuntos en los mismos: el de *las cooperativas que se han convertido en sociedades de capital* (con acciones

desligadas de la producción) que han permitido a sus socios bien canjear sus participaciones en la cooperativa por nuevas acciones o realizar su valor, esto es, cooperativas que han optado en su estrategia de crecimiento por el modelo no cooperativo o desmutualizado; y un segundo grupo, integrado por cooperativas que deliberadamente retuvieron, en mayor o menor medida, una forma de propiedad colectiva o cooperativa, ejerciendo un control conjunto y conservando una relación con la sociedad cotizada. Los autores acuñan este segundo grupo como cooperativas híbridas cotizadas, destacando como muy positivo el hecho de que este segundo grupo de entidades «tengan lo mejor de ambos mundos»: lealtad de los productores, seguridad de acceso al mercado de su producción y al mismo tiempo un acceso a capital externo.

Las razones que llevan a las cooperativas a introducir modificaciones estructurales alejándose del modelo tradicional son múltiples, y han sido analizadas por diferentes autores (Cronan, 2007; Fulton y Hueth, 2009; Galor, 2008; Hailu y Goddard, 2009). Cabe destacar entre ellas la necesidad de fuentes alternativas de financiación adicionales al socio, bastante reacio a realizar nuevas inversiones, así como otros problemas comunes en cooperativas, vinculados con su particular estructura de los derechos de propiedad: el comúnmente conocido como problema del *portfolio* según el cual pueden surgir conflictos entre socios por diferencias en cuanto a la mejor forma de invertir los fondos de la cooperativa, diferencias que afloran en mayor medida en cuanto hay diferentes perfiles de socios, con mayor o menor aversión al riesgo y distinto nivel de actividad con la cooperativa (Plunkett, 2005); el *problema del horizonte*, que suele aflorar en cooperativas maduras, con socios de distintas edades y expectativas de permanencia en la cooperativa, y por tanto con diferente grado de aceptación de los proyectos expansivos de la cooperativa con mayor periodo de maduración; o el *problema del polizón o de la propiedad común*, que aflora con la entrada

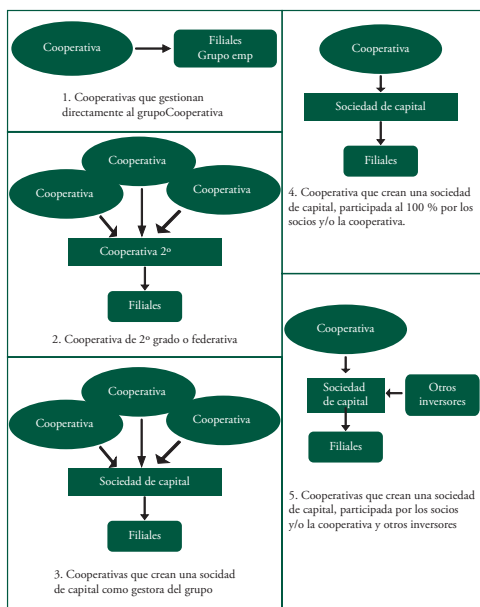
<sup>1</sup> PLC es el acrónimo utilizado para designar a las *Public Limited Companies*, empresas que podrían asimilarse a las sociedades anónimas españolas.

de nuevos socios, al no reflejar la cuantía de las aportaciones de éstos el beneficio generado por las inversiones derivadas de las aportaciones de los antiguos cooperativistas, normalmente reflejadas en las reservas acumuladas, beneficiándose los nuevos del ahorro de los anteriores (Arcas *et al.*, 2011).

A estas razones se le unen otras no intrínsecamente vinculadas a la propia naturaleza cooperativa, como es la existencia de déficits en la gestión, denominador común en las operaciones de reestructuración empresarial (Fulton, 2009), la falta de comprensión y conocimiento de los valores y principios cooperativos, o la existencia de un entorno político que no entiende las necesidades y el carácter operativo de estas entidades, factores que indudablemente influyen en la migración hacia modelos más distantes del tradicional cooperativo.

Un reciente estudio de Meliá y Carnicer (2012), a partir del análisis de los 60 mayores grupos cooperativos agroalimentarios europeos en los sectores lácteo, cárnico y hortofrutícola identifica *cinco modelos de crecimiento*:

Figura 1. Modelos de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias europeas



Fuente: Meliá y Carnicer (2012).

1. El primer modelo descrito es el de aquellas cooperativas que sin perder su naturaleza cooperativa gestionan directamente el grupo, dependiendo por tanto las empresas filiales directamente de ellas mismas. Ejemplos de este tipo de cooperativas hay múltiples: Arla Foods o Tine en el sector lácteo, Danish Crown en el cárnico o Flora Holland en el hortofrutícola.
2. El segundo grupo está integrado por las cooperativa de 2.º grado o federativas, es decir cooperativas de cooperativas, actuando estas de sociedad matriz o gestora del grupo empresarial. Ejemplos de este tipo encontramos también múltiples en el escenario europeo, tales como Irish Dairy Board en el sector lácteo, Coren en el cárnico, y Anecoop en el hortofrutícola.
3. El tercer modelo es similar al segundo, en la medida en que asocia a varias entidades cooperativas, aunque en este último caso el tipo de entidad creada al objeto de gestionar el grupo es una sociedad de capital, dependiendo de esta las filiales, Ejemplos de éste tipo son Valio Oy o Lactogal en el sector lácteo, Maine Viande Socopa SA en el cárnico o Conserve Italia en el hortofrutícola.
4. El cuarto modelo es similar al tercero, pero en este caso es una única cooperativa la que constituye una sociedad de capital al objeto de gestionar el grupo empresarial, perteneciendo todo su capital social a la cooperativa o a sus socios, siendo por tanto ésta la que posee las participaciones en el capital de las filiales o sociedades subsidiarias. La cooperativa puede poseer una participación y un control total y directo sobre la sociedad de capital, y a través de ella una participación indirecta (total o parcial) en las filiales. Ejemplos de este modelo los encontramos en Campina y Nordmilch en el sector lácteo, the Greenery y FresQ en el hortofrutícola.

5. El último modelo supone un paso más en el camino de la captación de financiación externa, estando constituido por aquellas cooperativas que han creado una sociedad de capital que gestiona el grupo, admitiendo la misma inversores externos. En este caso la cooperativa ha creado una sociedad de capital, adjudicando a sus socios sus acciones, pero no posee el 100 % de su capital, sino que una parte, inferior al 50 % pertenece a otros inversores. En el momento en que esta parte superara el 50 % entendemos que perdería la naturaleza cooperativa. En este modelo, generalmente la sociedad mercantil suele cotizar en bolsa. Ejemplos los encontramos en Kerry Group o Glanbia, en el sector lácteo, o HK Scan en el sector cárnico.

Estos últimos modelos, en los que existe la posibilidad de realizar la inversión del socio en la cooperativa a través de la venta de las acciones de la sociedad de capital creada, permiten superar en parte los problemas apuntados, vinculados con la particular estructura de los derechos de propiedad de las cooperativas (*portfolio*, *polizón* y *horizonte*), y en los casos en que se produce además la salida a bolsa de la sociedad de capital, facilitan una entrada de financiación ajena importante que facilita la expansión. Por otra parte, son modelos que se están demostrando aptos para crear grupos o redes empresariales de carácter vertical, que cubren los distintos estadios o eslabones de la cadena de valor alimentaria, frente a los modelos tradicionales, más frecuentemente basados en la consecución de economías de escala, normalmente ubicados en empresas que operan en los estadios iniciales de la cadena de valor.

Sin embargo, su progresivo alejamiento del modelo de cooperativa tradicional, y con él de los elementos que constituyen su columna vertebral, es decir de algunos de sus principios neurálgicos

(participación del socio en la actividad cooperativizada, control democrático de los socios, autonomía de gestión e independencia, actividad para la satisfacción de los socios, distribución de excedentes en función de la actividad cooperativizada) hacen que el debate quede abierto, sobre todo cuando ambos modelos (tradicional y el que algunos autores han identificado como híbrido) coexisten en grupos empresariales de similar dimensión y actividad, y no se ha demostrado que ninguno de ellos esté generando mejores resultados para el socio.

### 3. Casos de éxito a destacar

La integración y la internacionalización se plantean como estrategias clave para que las cooperativas europeas puedan competir de forma exitosa con las grandes multinacionales no cooperativas (Ebneht y Theuvsen, 2005).

En este sentido, las cooperativas europeas han realizado un claro avance en los últimos tiempos, a través de diferentes procesos de integración, especialmente en países del norte de Europa (Julia y Meliá, 2008). A continuación se destacan y describen una serie de casos de organizaciones cooperativas ubicadas en Irlanda, Holanda y Dinamarca, países escogidos por las siguientes razones:

- Sus principales cooperativas agroalimentarias operan en sectores clave de la economía agraria europea como son el cárnico, lácteo y hortofrutícola.
- Son países donde la fórmula cooperativa ha demostrado ser capaz de ostentar la práctica totalidad de la cuota de mercado de sus sectores de actividad.
- Sus cooperativas han conseguido a través de las estrategias de crecimiento empre-

sarial desarrolladas, tanto de carácter interno como externo, alcanzar puestos de liderazgo a nivel internacional.

Concretamente, de las diez primeras organizaciones cooperativas agroalimentarias europeas, dos son danesas, tres holandesas y una irlandesa, si bien esta última ostenta actualmente una forma mercantil, aunque fue creada y está principalmente participada por la cooperativa y sus socios, y constituye por tanto lo que hemos denominado una cooperativa sociedad anónima.

### 3.1. La senda del crecimiento empresarial en el sector lácteo irlandés. Los casos de *Irish Dairy Board* y *Kerry* en Irlanda

El sector lácteo irlandés desarrolla prácticamente la totalidad de su actividad empresarial bajo la fórmula cooperativa. Por otra parte, se deben destacar dos fenómenos que han caracterizado su evolución y permiten comprender mejor su situación actual, que son: la concentración a través de procesos de fusión y la transformación de cooperativas en sociedades mercantiles (cooperativas sociedad anónima).

En la segunda mitad del siglo XX se acometió una profunda racionalización del sector cooperativo lácteo con una larga tradición y fuerte implantación pero con una alta atomización de sus organizaciones. Fue alentado por el interés del país en ingresar en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), produciéndose un cambio radical a partir del cual surgen cuatro categorías de cooperativas que se mantienen con pocos cambios en la actualidad (McCarthy, Briscoe y Ward, 1998):

- Seis cooperativas de gran tamaño, que procesaban anualmente entre 300 y 400

millones de litros de leche cada una, que representaba el 60 % del suministro total de leche en Irlanda.

- Seis cooperativas de tamaño medio que procesaban anualmente en torno a 100 millones de litros de leche cada una, y aunaban el 13 % del suministro total de leche en Irlanda.
- Diez cooperativas que procesaban anualmente entre 30 y 100 millones de litros de leche cada una, contribuyendo al 20 % del suministro total de leche en Irlanda.
- Veinte cooperativas de pequeña dimensión que no llegaban a procesar la leche de sus ganaderos.

Actualmente se ha alcanzado un elevado grado de concentración puesto que el 82 % del total de las ventas procedentes de las cooperativas lácteas irlandesas proviene de tres cooperativas (Kerry, Glanbia y KerryGold), las cuales agrupan al 44 % de los socios. Otra parte de la producción se canaliza a través de cooperativas de segundo grado como *Irish Dairy Board* (Briscoe y Ward, 2007) cuyo caso se describe a continuación.

*Irish Dairy Board* es una sociedad cooperativa láctea de segundo grado, que tiene por objeto la comercialización conjunta de los productos lácteos de otras cooperativas manufactureras y compañías lácteas de menor dimensión. Actualmente, la mayor parte de las cooperativas lácteas irlandesas existentes en la actualidad son miembros de esta sociedad, y supone una alternativa a la transformación en sociedad mercantil que como se ha expuesto anteriormente abordaron algunas de las grandes cooperativas lácteas irlandesas en el pasado.

Se funda en 1961 por el Ministerio de Agricultura como *Agencia Irlandesa de Productos Lácteos*, con el principal objetivo de crear una marca de mantequilla irlandesa, con una elevada imagen

de calidad que pudiera comercializarse a buen precio, puesto que se exportaba a granel al Reino Unido, donde se envasaba bajo marcas inglesas. En 1973 se configura como una cooperativa de segundo grado, integrando a la mayor parte de cooperativas lácteas irlandesas.

Ya en 1962 se crea la marca *Kerrygold* que ha sido y es su principal enseña y fuente de ingresos. Inicialmente se lanzó como marca exclusiva de exportación de mantequilla de origen irlandés, que progresivamente fue extendiéndose por los mercados internacionales. Actualmente, se comercializa en más de 60 países del mundo, y se ha convertido en la marca alimenticia irlandesa con más reconocimiento a nivel internacional.

Desde su creación, ha evolucionado en respuesta a los cambios del entorno europeo y mundial hasta convertirse en una de las primeras firmas exportadoras de Irlanda, con una cifra de ventas en torno a los dos mil millones de euros y unos cuatro mil empleados.

Su apuesta es clara por el desarrollo de nuevos productos, y en especial aquellos con elevado valor añadido, como los alimentos de conveniencia, que permitirán una mayor estabilidad de las rentas de los productores, ante la volatilidad de los precios de la leche. Especialmente destacable también es el desarrollo de ingredientes alimenticios, así como la expansión, fortalecimiento y consolidación del panel de marcas.

En su condición de cooperativa de segundo grado integra a varias de las cooperativas lácteas con mayor dimensión empresarial en Irlanda. El principal reto es evitar la generación de ineficiencias comerciales y agravios entre cooperativas de diferentes tamaños, que puedan causar baja y comprometer el futuro de su proyecto empresarial.

Por otra parte, un aspecto determinante del actual escenario del cooperativismo lácteo irlandés ha sido la mercantilización de varias de sus cooperativas más importantes, favorecida por el grado de concentración alcanzado y sus necesidades

de financiación como es el caso de Kerry que se detalla a continuación.

*Kerry Group* es una organización especialmente representativa al tratarse originalmente de un proyecto empresarial cooperativo (Kerry Coop.), que para responder a los retos del mercado y las necesidades de crecimiento de su actividad, se transformó en una sociedad mercantil que cotiza en bolsa. Esta transformación fue muy criticada en el contexto de un sector como el lácteo irlandés eminentemente cooperativo, si bien ha sido imitado por otras organizaciones.

Pese a la progresiva reducción de la participación de Kerry Coop en el grupo, la realidad es que una parte importante de la empresa sigue ligada al condado de Kerry, donde mantiene su sede social, en manos de socios de la cooperativa, los cuales por otra parte, mayoritariamente han conservado las acciones recibidas. Además, aunque la participación de la cooperativa en el grupo ha ido reduciéndose, no lo ha hecho el valor de la inversión que aún poseen en la entidad.

Sus orígenes se remontan a 1967 con la unión de diez cooperativas lácteas con el objetivo de construir una planta de procesado de leche, aunque fue en 1974 cuando se constituyó como Kerry Coop y en 1986 alcanzaba un tamaño similar al de las cinco mayores cooperativas irlandesas. Fue entonces cuando mercantiliza su actividad a través de Kerry Group Plc y un 20 % de su capital sale a bolsa, superando actualmente el 70 %.

Suministra más de 15.000 tipos de alimentos, ingredientes alimenticios y productos saborizantes a clientes en más de 140 países del mundo. Asimismo, posee instalaciones de fabricación en 20 países diferentes y oficinas de venta internacionales en otros tantos.

Se ha consolidado como uno de los fabricantes más grandes y tecnológicamente avanzados de ingredientes y sabores en el mundo. En la categoría de alimentos para el consumo, considera esenciales la correcta gestión de las marcas, el enfoque a la

investigación y la innovación hacia la mejora de la salud y el bienestar, y los productos de conveniencia.

Considera esencial el buen posicionamiento en los mercados internacionales y que sus plataformas tecnológicas lideren la innovación y el crecimiento constante del grupo. En los mercados de ingredientes confía en mantener las fuertes tasas de crecimiento orgánico. En los alimentos para el consumo, piensa mantener exclusivamente aquellas actividades que proporcionen una adecuada rentabilidad.

Su desarrollo y expansión se ha basado en una política de adquisiciones que fortaleciera tanto su red de producción como de comercialización, con una clara vocación global y con especial interés en empresas de perfil innovador y tecnológico.

### *3.2. La apuesta por la concentración comercial en el sector hortofrutícola holandés. El caso de The Greenery*

El caso de *The Greenery* es un ejemplo representativo de concentración empresarial en el sector hortofrutícola holandés y un modelo de éxito, clave en el mercado internacional de frutas y hortalizas. Este sector se benefició durante muchos años de fuertes incrementos, tanto de las exportaciones como del consumo interno de estos productos. Sin embargo, a finales de los ochenta, se truncó esta tendencia favorable, debido principalmente a la fuerte competencia de otros países productores como los situados en el sur de Europa. Además se produjo una evolución significativa de la participación en las ventas alimentarias de los hipermercados y supermercados, mayoritariamente concentrados en grandes cadenas de distribución.

En este contexto, se crea *The Greenery* en 1996 con la fusión de nueve cooperativas hortofrutícolas. Se trataba de cooperativas que comercializaban sus productos a través de subastas, modelo que en esos momentos ya no se adaptaba a un escenario

con una demanda cada vez más concentrada a través de las grandes cadenas de distribución alimentaria, y a la fuerte competencia ejercida especialmente por las producciones del sur de Europa.

Actualmente, *The Greenery* ya se sitúa como la cuarta cooperativa en volumen de facturación de los Países Bajos, además de situarse entre las diez primeras empresas hortofrutícolas del mundo. Su cifra de negocio supera los mil millones de euros, y cuenta con más de 1.500 empleados y otros tantos socios proveedores de frutas y hortalizas. Comercializan su producción a través de sus filiales y cadenas de distribución, siempre buscando beneficiarse de la reducción de costes por volumen de comercialización.

La internacionalización es uno de sus principales pilares realizando intercambios comerciales con más de 60 países. Cuenta con una red de oficinas comerciales repartidas por todo el mundo. Entre las más importantes se encuentra las de Alemania y España, y en los últimos años han ampliado su negocio en países como China y Polonia.

Es un proveedor de referencia para sus clientes por su rápida reacción ante los cambios de los deseos del consumidor, el acortamiento de la cadena de aprovisionamiento desde el agricultor al consumidor, así como la amplitud en calendario y diversificación de su producción. Una de sus líneas de negocio más innovadora es la cuarta gama, alcanzando cuotas en torno al 25 % de su mercado y en los próximos años esperan que esta cifra se duplique.

Se debe destacar la rapidez en el crecimiento de su organización empresarial, a través de la mejora constante de la coordinación de su estructura en red y la gestión de buenas relaciones comerciales con las cadenas de distribución. Se trata de una organización que a partir de una ampliación constante de la oferta intentar dar una respuesta ágil e innovadora a la demanda, aunque el gasto que generan la aplicación de estos nuevos procesos a

veces no es bien percibido por los socios, puesto que no produce resultados a corto plazo.

El tamaño alcanzado de la entidad se ha basado en procesos de integración empresarial mediante fusiones, que se pretenden seguir acometiendo con otras cooperativas, principalmente para conseguir hacer frente a la competencia emergente de países de Europa del Este. No se descarta la posibilidad de seguir creciendo buscando socios fuera de sus fronteras.

### *3.3. Liderazgo danés en el sector cárnico europeo. El caso de Danish Crown*

Dentro del cooperativismo agroalimentario danés, cabe destacar el caso de *Danish Crown*. Se trata de la cooperativa cárnica más grande de su país, siendo además la segunda del mundo y la primera de Europa en el negocio de mataderos de cerdos. Además es la primera exportadora de carne de cerdo a nivel mundial, con una cuota de producción a este nivel del 1,8 %.

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX convirtiéndose en el primer matadero cooperativo establecido en Dinamarca. En la segunda mitad del siglo XX comenzó a fusionarse con otros mataderos de cerdos, para adquirir mayor dimensión y mejorar la comercialización, acabando por absorber a la segunda mayor cooperativa cárnica del país, consolidando su situación actual. Por tanto, su principal modelo de crecimiento han sido las fusiones a pesar de las dificultades que estos procesos conllevan principalmente en el momento de la integración de las organizaciones.

En los últimos años ha buscado incrementar su presencia internacional produciendo también en los principales mercados donde vende sus productos como Reino Unido, Alemania, Suecia y Polonia. Actualmente, la cifra de negocio generada

fuera de Dinamarca es similar al volumen de las exportaciones realizadas.

La captación de la mayor parte del valor añadido del producto final demandado se considera esencial para el negocio. Se atiende así a las nuevas necesidades del consumidor y se incorporan constantemente nuevas líneas de productos elaborados y preparados, más allá de las canales de carne obtenidas tras el sacrificio de los animales, aumentando constantemente el ratio de transformación

Su elemento clave es la posición que ha conseguido alcanzar en los mercados exteriores, siendo capaces de vender sus diferentes tipos de productos allí donde se obtenga el mejor precio. Todo ello, a pesar de la dificultad que supone estar instalados en un país, donde existen unos elevados costes de producción para las empresas manufactureras.

El tamaño de la empresa es su principal factor competitivo. Las líneas estratégicas de *Danish Crown* vienen determinadas por su expansión en el extranjero, que por su importancia para la supervivencia y crecimiento del grupo son asumidas y entendidas por los socios.

### *3.4. Hacia el cooperativismo agrario transnacional. El caso de Arla Foods*

*Arla Foods* es actualmente una sociedad cooperativa dedicada a la producción y comercialización de una amplia gama de productos lácteos. Se destaca como un caso singular, resultado de una fusión entre cooperativas ubicadas en países diferentes.

Nació en el año 2000, como resultado de la fusión entre la cooperativa danesa MD Foods y la sueca Arla. Los orígenes de la primera se remontan a 1970 con la unión de siete cooperativas lácteas, que culmina en 1995 con la adquisición de la segunda empresa láctea danesa. Arla nace en 1915, y poco a poco integra un gran número de industrias

lácteas, alcanzando a finales de los noventa el 65 % de la producción de su país. Ahora, la cooperativa es propiedad de más de diez mil ganaderos tanto daneses como suecos y su facturación se sitúa por encima de los seis mil millones de euros.

Hoy es una compañía global, líder en la producción de lácteos en el mundo. A través de su política de adquisiciones ha configurado una amplia red empresarial, tanto a nivel de producción (50 plantas situadas en Canadá, EEUU, Argentina, Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Finlandia, Arabia Saudí y China) como a nivel comercial con oficinas de ventas en 25 países, adaptándose localmente a cada uno de sus mercados.

Los productos frescos (leche, yogures, nata, etc.) son los que proporcionan la mitad de sus ingresos. Su estrategia se basa en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, con sofisticados sistemas de monitorización de sus procesos y trazabilidad de sus productos. Cuenta con un equipo de I+D altamente cualificado, lanzando alrededor de 200 nuevos productos al año en el mundo.

El tamaño de la empresa es su principal factor competitivo, y en los últimos años se ha apostado especialmente por la diversificación, buscando producir nuevos tipos de leche en la medida de lo

posible. En esta línea, se dedica a la investigación alrededor del 1 o 2 % de la cifra de negocio realizada con sus propios equipos y en algunas materias básicas también en colaboración con universidades.

Los procesos de consolidación se llevan a cabo mediante fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas. En algunos países la empresa conjunta les ha resultado muy útil al aprovechar una marca existente. No obstante, Arla Foods normalmente intenta introducirse como una marca nueva en los mercados donde entra. Además se reconoce la dificultad de los procesos de fusión acometidos debido a las diferencias culturales y organizativas.

## 4. Conclusiones

Tras el examen de los modelos de crecimiento y en especial de los casos de éxito que hemos presentado, observamos claramente que las cooperativas estudiadas presentaban un denominador común: todas han hecho del crecimiento parte de su estrategia.

Aún así, con todo lo expuesto, y tal y como ya señalamos en trabajos anteriores derivados del referido estudio de factores determinantes del éxito de las cooperativas líderes del sector agroa-

Tabla 1. Principales características casos estudiados sobre cooperativas agroalimentarias líderes europeas

	Modelo organizativo	Facturación (millones de euros)		Empleados	
		2009	2011/2012	2009	2012
<b>Danish Crown</b>	Cooperativa que gestiona el grupo	6.035	7.600	24.274	23.582
<b>Arla Foods</b>	Cooperativa que gestiona el grupo	6.183	7.400	16.231	18.000
<b>Kerry Group</b>	Cooperativa con sociedad de capital participada en menos del 100 % por la cooperativa	4.523	5.848	21.997	24.000
<b>Irish Dairy Board</b>	Cooperativa de segundo grado	1.823	2.028	3.820	3.700
<b>The Greenery</b>	Cooperativa con sociedad de capital participada al 100 % por la cooperativa	1.148	1.396	1.631	1.820

Fuente: Base de datos AMADEUS y elaboración propia.



limentario europeo, se pueden extraer distintas conclusiones que pasamos a reproducir (Juliá *et al.*, 2010; Juliá *et al.*, 2012).

No existe un modelo único, puesto que cada una de las cooperativas tiene su propio modelo de crecimiento. Algunas se articulan mediante la creación de sociedades mercantiles para mejorar su capacidad financiera, y así desarrollar sus actividades y aumentar su volumen de negocio. Otras utilizan la adquisición de diferentes tipos de sociedades dentro y fuera de sus fronteras, o bien la diversificación tanto dentro de su propio campo de actividad como en otros más o menos relacionados con el sector agroalimentario, y la creciente internacionalización de su negocio. No han contado en general con ayudas específicas por su titularidad u origen cooperativo, más bien se han beneficiado en algunas ocasiones de líneas de apoyo generales a las estrategias de integración, que trataban sobre todo de favorecer la creación de valor.

Otro elemento común de todas las cooperativas estudiadas en estos países ha sido la permanente conexión de sus planes empresariales al mercado, que se está caracterizando por su respuesta a la demanda, como los productos de conveniencia (fáciles de tomar) o los que añaden valores nutricionales (biofuncionales). En este sentido, es de destacar que la mayor parte de ayudas en algunos de estos países como en el caso de Irlanda se han centrado en el apoyo al desarrollo de procesos industriales que supongan una mayor incorporación de valor añadido.

Como ya apuntábamos, en todos los casos se observan elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial, destacando:

- La necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, el cual se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas. Cabe destacar, que siendo fórmulas cooperativas no han optado como estrategia

por el establecimiento de alianzas estratégicas o conciertos cooperativos. Por otra parte, tampoco muestran una especial preferencia en las fusiones y adquisiciones por organizaciones cooperativas, si bien cuando se ha considerado oportuno, pese a las dificultades inherentes a estos procesos, se han acometido procesos de fusión transfronteriza, como el de Arla Foods.

- La diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros, en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.
- En algunos casos el elemento diferencial más significativo ha sido la apuesta por el desarrollo de una marca propia para mejorar su penetración en el mercado y especialmente su internacionalización. Destacan el caso de la irlandesa IDB con la marca Kerrygold y la sueco-danesa Arla Foods con Arla.

En el primer caso se trata de una marca genérica que reconoce el origen irlandés de toda la marca de productos lácteos que acoge y que durante muchos años ha sido la única marca utilizada para la exportación de productos lácteos irlandeses. En el caso de la marca Arla ha permitido la fuerte internacionalización de la compañía y destacar como elemento diferenciador la fuerte vinculación de la oferta con el productor. Sin embargo, en ningún caso se vincula la marca directamente al origen cooperativo.

- Todas ellas se caracterizan por una fuerte promoción de la I+D+i como elemento clave de competitividad en el sector

agroalimentario, forma idónea de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, reconociendo su vinculación al crecimiento empresarial.

- Todas las cooperativas han hecho un gran esfuerzo por tratar de reorientar su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Sin embargo en algunos casos el desarrollo de estas políticas no ha sido fácil al no ser siempre bien entendidas por la base social.
- Todas las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, mediante la realización de adquisiciones estratégicas en otros países que constituían sus principales mercados de destino, configurando a través de estas filiales grandes grupos multinacionales.

En cuanto a su posición en el mercado, se sitúan de la misma forma que sus competidores: buscan todos los posibles canales de comercialización, e intentan fortalecer su vinculación con la distribución alimentaria, pero al mismo tiempo incorporan nuevos canales que permitan la mejor defensa de sus marcas propias. En este sentido tienen importantes alianzas con las mayores firmas multinacionales del sector agroalimentario.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS, N., dir.: (2011): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Ed. Fundación Cajamar.
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006): «*Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives*». En *7<sup>th</sup> International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks*, Ede, The Netherlands.
- CIAA (2008): *Data & trends of the European Food and Drink Industry*. En [http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataandtrends_2007.pdf).
- CIAA (2009): *The competitiveness of the EU food and drink industry. Facts and figures 2009*. En <http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures.asp>.
- COGECOA (2005): *Las cooperativas agrarias en la UE*. En <http://www.ccae.es>.
- COGECOA (2010): *Agricultural cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Ed. Europeanagri-cooperatives. En <http://www.copa-cogeca.eu/cogeca>.
- COGECOA (2011): Exposición de Paolo Bruni, Presidente de Cogeca. Mesa redonda en la asamblea general de las Cooperativas Agroalimentarias. Madrid, España, el 10 de mayo 2011.
- CRONAN, G. (2007): «Something for Nothing – It’s Fabulous»: *An Australian Perspective of Demutualisation*. New South Wales Department of Fair Trading, Australia. En: <http://www.ica.coop/coop/mutuality/garry-cronansomethingfornothing.pdf>.
- FULTON, M. E. y HUETH, B. (2009): «Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview». *Journal of Cooperatives* (23); pp. i-xi.
- GALOR, Z. (2008): *Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives*. En [http://www.coopgalor.com/i\\_publications.html](http://www.coopgalor.com/i_publications.html).
- GARCÍA-AZCÁRATE, J. M. (2002): *La revisión a medio plazo de la PAC. ¿Locura burocrática o apuesta de futuro en la PAC que España necesita?* Valencia UIMP.
- HAILU, G. y GODDARD, E. (2009): «Sustainable Growth and Capital Constraints: The De-

- mutualization of Lilydale Co-operative Ltd». *Journal of Cooperatives* (23); pp. 116-129.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA-MARTÍNEZ, G. y MELIÁ, E. (2012): «La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea»; *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía* (79); pp. 82-113.
- JULIÁ, J. F. y MELIÁ, E. (2003): «Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: The case of Spanish agricultural co-operatives»; *International Journal of Cooperative Management*. pp. 16-23.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA-MARTÍNEZ, G. y GALLEGRO, L. P. (2010): *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo*. Ed. Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F. y SERVER, R. J. (2003): «Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union»; *Annals of Public and cooperative Economics* 74(3); pp. 465-488.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (2009): «La crisis económica global y la crisis agraria española»; en *Mediterráneo Económico* (16); pp. 47-83.
- MCCARTHY, O.; BRISCOE, R. y WARD, M. (1998): *Irish Agricultural Co-operatives: An Overview*. Centre for Cooperative Studies.
- MELIÁ, E. y CARNICER, P. (2012): «La desmutualización de las sociedades cooperativas ¿una realidad cada vez más cercana?»; comunicación presentada a las XIV Jornadas de Investigadores CIRIEC-España.
- MERCADONA (2013): *Memoria anual 2012*. En <http://descargas.mercadona.com/memoria2012>.
- NILSSON, J. (1999): «Co-operative Organisational Models as Refections of the Business Environments»; *The Finnish Journal of Business Economics* (4); pp. 339-470 (*Special Issue: «The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment»*).
- PLUNKETT, B. (2005). *The portfolio problem in agricultural cooperatives: An integrated framework*. Dissertation presented by Bradley Plunkett, supervised by Cook, M.
- REPUTATION INSTITUTE (2011): *Informe Rep Track Pulse España 2011*.
- VAN DER KROGT, D.; NILSSON, J. y HOST, V. (2007): «The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the European dairy industry»; *Agribusiness* 23(4); pp. 452-472.



# LAS COOPERATIVAS Y LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Ana Alfonso, Adolfo Cazorla y Miguel Salvo  
Universidad Politécnica de Madrid

## Resumen

Asistimos a una crisis global que cuestiona la eficacia de los modelos de cooperación al desarrollo que, en general, están marcados por una separación entre los gestores de la cooperación y los beneficiarios de ayudas. Se da una cierta «profesionalización» de donante y de receptor que contribuye a enquistar los problemas estructurales que constituyen la raíz de los mismos. Valorando los éxitos alcanzados a escala mundial en las décadas pasadas, que han logrado sacar de la pobreza extrema a grandes masas de la población mundial, se hace necesario un nuevo enfoque para la gestión del desarrollo, que ponga el acento en las personas y que favorezca la colaboración estrecha entre donantes y beneficiarios, rompiendo con la dualidad de funciones de los modelos clásicos de cooperación al desarrollo. En este artículo se pone de manifiesto que el modelo cooperativo cumple perfectamente con los principios de lo que podemos llamar nuevos planteamientos de cooperación al desarrollo, que ponen el énfasis en el enfoque territorial de las iniciativas. El modelo cooperativo requiere, por principio, de la participación de todas las personas involucradas en la iniciativa empresarial y añade además unos valores de respeto y cuidado que son necesarios y parte esencial de los modelos de desarrollo basados en el territorio y que se muestran a través de algunos ejemplos.

## Abstract

*The global crisis that we are currently witnessing questions the effectiveness of cooperation to development that is usually marked by a gap between the operators of cooperation and aid recipients. The «professionalization» of donor and receiver contributes to the structural problems that are at the root of them. At national level, some successes have been achieved in the last decades and they have managed to free from poverty an important share of world's population. But a new approach to development management is needed, emphasizing people and encouraging close collaboration between donors and receivers, breaking with the dual functions of the classical models of cooperation to development. This paper shows that the cooperative model fulfils the principles of what we call cooperation to development new approaches that are focussed on the territorial approach of the initiatives. The cooperative model requires the participation of those involved in entrepreneurship and adds values of respect and care that are essential in the development models based on the territory, as it is showed in some examples.*

## 1. Introducción

Para conocer el alcance de la contribución del movimiento cooperativo a la mejora de las condiciones de vida de los países en desarrollo, se debe reconsiderar la forma en la que se ha gestionado la cooperación al desarrollo en las últimas décadas, para comprender cuáles son las necesidades reales de los países en desarrollo y los éxitos y las carencias de los modelos de cooperación internacional al desarrollo imperantes.

Cooperación al desarrollo y cooperativismo son palabras que se usan habitualmente para referirse a procesos diferenciados, como son la ayuda internacional a los países en desarrollo y las organizaciones productivas de base asociativa, pero tienen una indudable similitud etimológica desde el *cooperare* de su raíz latina. Ambos conceptos hacen referencia a la unión de voluntades de diferentes personas que trabajan de manera conjunta para alcanzar fines comunes y así conseguir una mejora de la situación de que se trate.

Los dos enfoques coinciden exactamente en su misión última, que es la mejora de la calidad de vida de las personas, y es desde este objetivo de desarrollo, como se plantea el análisis de la aportación del modelo cooperativo a los países en desarrollo.

Cooperar implica que diferentes acciones realizadas por distintas personas y organizaciones se coordinen a través de un proceso de negociación. Para ello se hace necesario que cada una de las partes adapte su comportamiento y considere las preferencias e intereses de otros en busca del interés común. Cooperar es asumir responsabilidades, compartir, complementar, ayudar, participar y negociar.

Para poder cooperar hay que tener algo que ofrecer a los otros y así poder, a su vez, exigir algo de ellos. Se trata de maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, sacar mejor provecho a las oportunidades y protegerse mejor de las amenazas. La cooperación lleva consigo una experiencia compartida y, consecuentemente, un proceso de aprendizaje y enriquecimiento mutuo.

Es por eso que las cooperativas, como asociaciones en las que se coopera, tienen un gran potencial para promover el desarrollo (Dávila, 2013; Prévost, 2012; Poyatos *et al.*, 2009). Con esta perspectiva la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación se refiere al concepto de cooperativas como asociaciones que aúnan sus esfuerzos en busca del bien común, que anteponen las personas a las ganancias, que ayudan a sus miembros a hacer realidad sus aspiraciones sociales, culturales y económicas y que promueven la paz y la democracia (FAO, 2012).

En este artículo se lleva a cabo, en primer lugar, una revisión de los principales retos que enfrentan los países en desarrollo, para poder así definir los problemas que debe afrontar el modelo cooperativo y ser capaz de proponer alternativas viables de desarrollo. Seguidamente se analizan los conceptos clásicos de cooperación al desarrollo para establecer cuáles son las claves de la

nueva cooperación al desarrollo, que surge, desde la experiencia, para tratar de paliar las carencias de los modelos clásicos. Finalmente, se constata que los principios del cooperativismo se ajustan perfectamente a esta nueva visión del desarrollo y que constituyen, por tanto, una gran oportunidad para los países en desarrollo.

## 2. Los retos de los países en desarrollo

La revisión de todos los problemas que debe afrontar un país en desarrollo excede con mucho la capacidad de este artículo, pero sí se puede hacer una revisión de aquellos elementos comunes que son más característicos de este conjunto de países. Esta revisión puede ayudarnos a contrastar la validez de las aportaciones del modelo cooperativo para la mejora de la condición global de estos estados. Entre estos retos se han identificado como más relevantes (Trueba 2006):

- Bajo nivel de renta per cápita que además se encuentra desigualmente distribuida, existiendo grandes diferencias entre el poder adquisitivo y los recursos disponibles de diferentes sectores de la sociedad, lo que imposibilita que una parte importante de las personas pueda acceder a los recursos que se generan en el país.
- Convivencia de sectores exportadores, normalmente dedicados a la producción de materias primas agrícolas y no agrícolas, con una economía local de subsistencia o semi-subsistencia, que absorbe a una cantidad importante de individuos que no pueden aportar valor añadido a su trabajo, y que por lo tanto no contribuyen de manera eficaz al desarrollo global de su país.

- Existencia de una brecha educativa que hay que salvar, porque todavía hay numerosos sectores de la población que no tienen acceso a una educación de calidad aceptable.
- Finalmente, la cuestión ambiental adquiere relevancia puesto que muchos de estos países se encuentran en zonas especialmente sensibles del planeta donde los riesgos y las emergencias ambientales se producen de una manera más alarmante. Además la falta de disponibilidad de recursos, o la premura por generarlos de manera rápida, impide que se promuevan políticas eficaces para la integración ambiental de las actividades productivas desarrolladas por estos países.

En general, los países en desarrollo se enfrentan al reto de incorporar al tejido productivo nacional a una masa importante de la población que cuenta con muy bajos recursos y que desarrolla una actividad principalmente de subsistencia por lo que no contribuye al desarrollo del tejido económico y productivo. Sin embargo, se trata de una población que consume recursos tanto públicos nacionales como procedentes de la cooperación internacional pues requiere de la prestación de servicios por básicos o escasos que estos sean.

En muchos países se tiende a una polarización de la situación económica, haciendo que convivan dos realidades presumiblemente antagónicas, puesto que coexisten sectores económicos punteros a nivel mundial, que realizan un uso intensivo de tecnologías punteras y prestan servicios y exportan su producción a las economías más desarrolladas del planeta, con grandes bolsas de población que todavía están sumidas en una fuerte pobreza (Trueba y MacMillan, 2011). Casos como Brasil o India son ejemplos muy representativos de esta realidad. En estos casos el reto no es tanto

generar recursos paliativos para atender a estos grupos de población que todavía sufren altos niveles de pobreza, puesto que estas economías son cada vez más capaces de generar recursos propios para atender de manera independiente estas necesidades inmediatas, sino promover políticas y estrategias efectivas que combatan las causas estructurales de estas bolsas de pobreza.

El desarrollo solo se puede promover de manera eficaz, cuando la organización política del país permite que todos los ciudadanos contribuyan en mayor o menor medida, mediante su trabajo, al fortalecimiento de la economía local realizando actividades productivas. El reto es por tanto favorecer que las personas sumidas en la economía de subsistencia o en situaciones de pobreza estructural o absoluta, puedan pasar a realizar actividades productivas que incrementen el PIB nacional.

### 3. Diferentes enfoques de la cooperación para el desarrollo

Desde la segunda mitad del siglo XX hasta épocas muy recientes las políticas de desarrollo han seguido lo que se ha denominado un modelo descendente (Friedmann, 1987), en el que actores externos a los territorios y a las personas que viven en ellos han trasladado enfoques de desarrollo preconcebidos que no siempre se han correspondido con las necesidades reales de las comunidades en las que se han implantado.

Se puede citar, en primer lugar, el desarrollo de los sistemas de producción agrícola asociados al proceso de la revolución verde. Pese a los innegables progresos científicos y técnicos que en poco más de una generación transformaron gran parte de los sistemas agropecuarios del planeta, multiplicando los rendimientos y la calidad de los productos, se da la paradoja de que el hambre y

la pobreza extrema continúan existiendo medio siglo después a unos niveles todavía alarmantes.

Se trataba de un modelo de cooperación al desarrollo que se articuló principalmente a través de grandes inversiones públicas bajo la forma de donaciones gubernamentales a través de organismos internacionales. El modelo dominante en esta primera época concedió la máxima relevancia al conocimiento científico, desde el convencimiento de que las carencias de los países en desarrollo podían solventarse mediante el conocimiento científico y la intervención de técnicos expertos. Surgió todo un modelo tecnológico que desarrolló la revolución verde a escala mundial a través de los centros de investigación del *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR), y una amplia red de centros nacionales dedicados a la difusión de técnicas de producción mediante la extensión agraria a través de institutos nacionales de investigación agraria (INIA, INTA, INIFAP, etc.).

Este modelo de desarrollo basado en el conocimiento técnico se articuló mediante importantes programas de donación de recursos a los países en desarrollo, aplicados a la puesta en práctica de los nuevos modelos técnicos derivados de la investigación científica. Se posibilitaron numerosos progresos técnicos muy relevantes, que en muchos lugares del planeta transformaron numerosos sectores productivos, sobre todo en los ámbitos de la producción primaria, pero paradójicamente no se logró alcanzar el propósito original de eliminar la pobreza. Como constató Lord Boyd al terminar su mandato en la FAO, entonces todavía dos terceras partes de la población pasaban hambre (Ramos, 1987). Los científicos habían desvelado los secretos de la naturaleza, pero todavía quedaban secretos del problema del desarrollo pendientes de desvelar (Friedmann, 1988).

Los modelos exclusivamente tecnológicos se demuestran como insuficientes para la solución de los problemas de la sociedad. Además, en la década de los setenta se comienza a tomar conciencia

de los valores ambientales, y unas pocas décadas después surge el concepto de desarrollo sostenible, al constatarse que no solo se tienen que solventar los problemas de la generación presente sino que esto se debe hacer de forma que no se comprometan las oportunidades de las generaciones futuras (Brundtland, 1987). La correcta comprensión de esta concepción de sostenibilidad, que no busca una preservación *per sé*, sino priorizar la dimensión humana del desarrollo que se comienza a concretar gracias a las importantes contribuciones de Robert Chambers (1995) desde la Universidad de Sussex y de Michael Chernea (1987, 1991) desde el Banco Mundial, quienes llaman la atención de la comunidad internacional acerca de la necesidad de hacer de las personas el verdadero centro de los programas e iniciativas de desarrollo, como se comienza a constatar en la década de los noventa cada vez con más casos empíricos (Oakley, 1993; Quintana 1997).

Se hace cada vez más patente la necesidad de revisar el modelo imperante de cooperación al desarrollo, y a finales del siglo pasado se generaliza una primera respuesta alternativa con el auge de la cooperación multilateral. Se multiplican las instituciones involucradas en la gestión de las donaciones y la ayuda al desarrollo y la solidaridad internacional se convierte en un hábito en el primer mundo donde se multiplican las entidades donantes y se profesionaliza la gestión de los recursos de cooperación al desarrollo.

La ingente cantidad de recursos gestionados se disuelve en una multitud de iniciativas muchas veces inconexas. Los gobiernos nacionales, regionales e incluso municipales comienzan a gestionar sus propias iniciativas de cooperación, también las corporaciones privadas y fundaciones comienzan a promoverla, y muchas veces no se articulan con los programas de los organismos internacionales que también se diversifican e incrementan su número. La cooperación adopta un enfoque más específico centrándose cada donante en aspectos

cada vez más concretos de los problemas específicos de los países en desarrollo. Por otro lado, la cooperación multilateral experimenta una suerte de especialización, motivada por la constatación de la amplia diversidad de factores que frenan el desarrollo, pero se olvida en cierto modo de considerar un impacto global, que sea suma ordenada de las actuaciones individuales. Los gestores de las iniciativas se esfuerzan en demostrar la transparencia de sus actuaciones, justificando el cumplimiento de sus compromisos frente a sus financiadores, pero con ello descuidan el aspecto más importante de la evaluación que es el punto de vista de los beneficiarios finales.

En el lado opuesto, los estados y las personas beneficiarias de la cooperación multilateral al desarrollo, se ven abrumados por multitud de iniciativas que atienden a cuestiones particulares y en muchas ocasiones no son capaces de articular sus propias estrategias de desarrollo de una manera coherente. En un ambiente de bonanza de la cooperación multilateral, como fueron las décadas de los noventa y el inicio de este siglo, muchos beneficiarios se dejaron llevar por la tentación de la cantidad, preocupados solo por atraer el mayor número de iniciativas de cooperación, y desatendieron la calidad, sin buscar la calidad de los impactos y la generación de sinergias con un programa de desarrollo propio.

La cooperación multilateral pone el acento en la ejecución de los planes de cooperación más que en la consideración de los resultados y en la reorientación de las iniciativas en función de la percepción de los beneficiarios. Sin embargo, aunque aporta mejoras a los modelos iniciales de cooperación al desarrollo, aparecen una vez más reflexiones críticas sobre los resultados logrados. En este sentido resulta paradigmático el análisis realizado por William Easterly (2007) durante un intercambio de opiniones con Jeffrey Sachs, director del Programa de Objetivos del Milenio, acerca de la burocracia de las organizaciones internacio-

nales y de todo el sistema de cooperación surgido en torno a ellas: «Palabras, palabras, no importa lo que digan sino lo que hacen, y el resultado es que hemos incrementado la burocracia». Ambos economistas coinciden en que las acciones de ayuda al desarrollo han jugado un papel crítico y han favorecido las condiciones de muchas personas. Pero que el progreso económico y la eliminación de la pobreza de un país no se pueden lograr con políticas de ayuda al desarrollo.

En paralelo a la puesta en práctica de la moderna cooperación multilateral al desarrollo en la Unión Europea, se han iniciado políticas de cohesión territorial que han sido en gran medida un campo para el avance de metodologías y modelos operativos que se han ido implantando paulatinamente en el seno de la cooperación multilateral. Los procesos internos de la UE destacan por el énfasis dado al enfoque territorial del desarrollo (Quintana *et al.* 1999). Experiencias desarrolladas por el Grupo GESPLAN en colaboración con el Colegio de Postgraduados de México (Olvera. *et al.*, 2011) demuestran la pertinencia de este enfoque territorial aplicado a contextos de países en desarrollo, sobre todo en el desarrollo de sectores productivos rurales.

Los sistemas de cooperación al desarrollo, tanto el interno de la Unión Europea como los internacionales, no han sido ajenos a este debate y se ha desarrollado cada vez con más intensidad una cultura de la evaluación que ha aportado resultados muy positivos para la reorientación de las políticas como para la toma de conciencia acerca de los resultados reales alcanzados y sus causas (Díaz-Puente, *et.al.* 2009).

Los retos que afronta la gestión del desarrollo en general y la cooperación al desarrollo en particular se pueden resumir en:

- Identificar un modelo o *modelos de planificación* que hagan posible que el



origen de las iniciativas de desarrollo se encuentre en las personas beneficiarias de dichas iniciativas y no quede únicamente en manos de decisores externos (Barrantes y Yagüe, 2013).

- Promover una *nueva gobernanza*, que desarrolle formas de acción política que faciliten una gestión cercana de las políticas construyendo espacios comunes tanto entre los responsables de las grandes agencias de cooperación, las administraciones públicas de los estados beneficiarios y la población local (Fontana y Yagüe, 2013).
- Revalorizar el *capital social* de las comunidades en desarrollo como un recurso para la puesta en marcha de las iniciativas. Detrás de todo grupo social beneficiario de un programa de desarrollo existen siempre unos tipos de organización y de relaciones que dependen de cada cultura y que, si se integran adecuadamente en la actividad de desarrollo, contribuyen de manera notable al éxito de las iniciativas y a la mejora de su impacto (Sastre y Fernández, 2013).
- *Promover el empoderamiento* de todos los actores involucrados. La evaluación ya no busca solamente generar una información suficiente que demuestre el cumplimiento o no de las obligaciones contractuales entre la entidad financiadora y los encargados de la gestión de la iniciativa, de una forma meramente fiscalizadora. La evaluación debe, además, aportar información útil para que todos los actores involucrados (financiador, ejecutor y beneficiarios) puedan mejorar el funcionamiento de su organización y mejorar las capacidades de sus inte-

grantes para facilitar una mayor eficacia en sus actividades futuras (Fetterman y Díaz-Puente, 2013).

#### 4. Propuesta de desarrollo como aprendizaje social basada en el territorio

Los modelos de cooperación al desarrollo dominantes hasta fechas muy recientes no han logrado ofrecer todavía formas eficaces de integrar las acciones y las voluntades de todos los actores involucrados en estos procesos. Se han alcanzado muchos logros parciales que en su conjunto han facilitado una mejora global progresiva de los países en vías de desarrollo, pero también se constata repetidamente que no se están alcanzando los objetivos de desarrollo planteados en el contexto global, o al menos no se alcanzan al ritmo esperado cuando se formularon. Las diversas conferencias y encuentros mundiales sobre desarrollo humano y económico que se han sucedido en las últimas décadas, han cuestionado el exceso de optimismo y replanteado las metas establecidas en los encuentros precedentes de una manera casi sistemática.

Se hace necesaria una reorientación de las políticas y planes de cooperación al desarrollo y de desarrollo en general, que permitan prestar más atención al conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes actores presentes en un territorio, en vez de enfocarse solo hacia la consideración de aspectos parciales de las necesidades de cada actor.

La primera persona que identificó esta necesidad fue sin duda el profesor John Friedmann quien en su obra *Planning in the Public Domain* (1987) conceptualizó las diferentes prácticas de la planificación sintetizando toda la acción pública propia de los modelos de desarrollo y, en general,

de la acción política en cuatro tradiciones de planificación, entre las que destaca la planificación como aprendizaje social, para la que la acción pública no es sino un proceso de aprendizaje continuo entre los gestores de las iniciativas (los planificadores) y la población beneficiaria, que a través de las actuaciones propias del proyecto de desarrollo van enriqueciéndose mutuamente por el intercambio de conocimiento experto, de los planificadores, y experimentado, en que se asienta la cultura local de la población beneficiaria.

La propuesta incluye cinco aspectos (Figura 1): a) planificación política, b) negociadora, c) normativa, d) innovadora, e) basada en el aprendizaje social.

Figura 1. Propuesta de acción desde el ámbito público.



a) *Política*: debe haber un marco claro de actuaciones y prioridades. En algunas zonas hay que entrar y en otras no, por ejemplo, hay quien piensa que los gobiernos corruptos no deberían ser objeto de ayuda de cooperación. En cualquier caso, se deben establecer prioridades, sobre la base de indicadores específicos, para determinar en qué territorios se deben concentrar esfuerzos e inversión. Esto puede ser más o menos discutible, pero permite orientar políticas y hacer un seguimiento de los resultados. En este marco político hay que involucrar la acción política nacional a tres escalas –de

los gobiernos nacional, regionales y locales– y evitar que «donante» se contemple como un concepto adecuado para los países que reciben las ayudas y que «donante/contraparte» queden vinculados en los proyectos que acometen juntos.

b) *Negociación*: para realizar proyectos conjuntos hay que buscar la co-financiación, ya que en la lucha contra la pobreza es necesario que parte del dinero proceda de entidades nacionales de los lugares en los que se va a ejecutar el proyecto. Juntos tienen que arbitrar políticas concretas y comprometerse en la lucha contra la pobreza sin esperar que los problemas se resuelvan desde fuera. En el ámbito del desarrollo las negociaciones se deben llevar a cabo de forma abierta y con la debida consideración a la posición de cada parte. En las negociaciones cara a cara entre los planificadores y la población afectada se puede encontrar unas bases de conocimiento adecuadas para el problema y, consecuentemente, el camino para una mejor solución (Friedman, 1994).

c) *Normativa*: no hay que verlo como regulación sino como valores éticos. Las palabras solidaridad, justicia y equidad tienen que estar presentes en el diseño de los propios proyectos y en su evaluación. Incorporar un sistema de valores que oriente la práctica social desde el ámbito público es una de las tareas más importantes del planificador. Dado que el trabajo de los planificadores es inevitablemente de «interés público», entre sus principios guía debe estar la búsqueda del bien común (Friedman, 2007).

d) *Innovadora*: en el modo de movilizar esos recursos humanos y económicos en el

ámbito público. El término innovadora implica que los impulsores de los proyectos deberán poseer una preparación adecuada asumiendo una «función empresarial» en su más noble sentido, como movilizadora de recursos de todo tipo –humanos, económicos, públicos, privados– y que conlleva la concentración de poderes que corresponden a varios protagonistas. Implica, por tanto, una gran habilidad para la mediación, el compromiso y estar preparado para asumir riesgos, incluso siendo responsable públicamente (Friedmann, 1994).

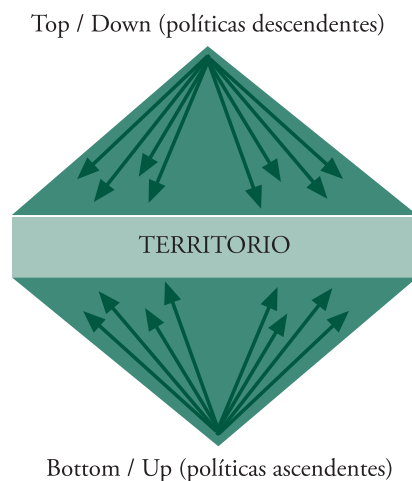
Hay que impulsar un trabajo conjunto entre una serie de países dispuestos a invertir, con una política que se mantenga durante un tiempo importante (al menos 10 años) con las correspondientes correcciones. De esta forma los programas incorporarán un conjunto de proyectos relacionados y los cambios organizativos necesarios para alcanzar las metas y los beneficios esperados. Esto supone la decisión de aplicar innovaciones para el desarrollo como gestión del ámbito público e incorporar en la administración el concepto de orientación mediante programas y el desarrollo de las competencias en dirección de programas (AEIPRO, IPMA, 2006). Las metas estratégicas se alcanzan por medio de programas y proyectos.

- e) *Aprendizaje social*: se trata de mecanismos para la formación de personas que lleven a cabo estas políticas y estos programas. Esta formación supone incorporar en los gestores una actitud abierta para que desde el ámbito público desarrollen una

apariencia de valores (AEIPRO, IPMA, 2006), entendida como la capacidad para percibir las cualidades intrínsecas de otras personas y comprender sus puntos de vista. También supone desarrollar la capacidad para comunicarse con la población afectada por los proyectos y para ser receptivo a sus opiniones, juicios de valores y estándares éticos. La base cultural para la apreciación de valores es el respeto mutuo.

Tratando de sintetizar todo lo anterior, en la Figura 2, se habla de una planificación como aprendizaje social, que trata de equilibrar algo desde arriba (*top/down*), la acción pública en el territorio donde están las personas y estructuras, y desde la base, (*bottom/up*), la creatividad e innovación, contando con las personas implicadas en el proceso. La unión de ambos procesos en un territorio concreto permite a los gestores y directores de los proyectos explotar la creatividad colectiva de las personas y de las organizaciones que trabajan para solucionar los problemas.

Figura 2. Modelo de innovación para el desarrollo



## 5. El papel de las cooperativas para promover el progreso de los países en desarrollo

Como ha quedado expuesto, la cooperación bilateral propia de los modelos clásicos de cooperación al desarrollo e incluso bajo los formatos más actuales que centran las actuaciones en objetivos concretos e incluyen procesos de evaluación y seguimiento de las actuaciones, no basta por sí sola para conseguir que los países en desarrollo superen de manera eficaz la brecha que les separa de las principales economías desarrolladas. Se hace necesario nuevos enfoques que pongan el acento en la dimensión territorial, en las personas y que se sustenten en unos valores humanos y unos principios y normas sólidas.

El modelo cooperativo tiene mucho que aportar para llevar a la práctica ese nuevo enfoque del desarrollo. En primer lugar porque se trata de un modelo de organización que se basa en la dimensión social y porque tiene una fuerte componente territorial. El éxito de la empresa cooperativa se alcanza cuando se logra una adecuada regulación de la relación entre cada uno de los cooperativistas mediante el respeto a las normas internas y a los valores propios de la organización.

### 5.1. La internacionalización como proceso de difusión de los valores cooperativos

El modelo cooperativo no puede promoverse solo desde agencias de cooperación al desarrollo de instituciones donantes que encuentren en este modelo de organización, una oportunidad de mercado para la población de los países en desarrollo, ni tampoco por sus gobernantes de manera unilateral. El medio más eficaz es contar con la participación de las cooperativas promoviendo la internacionalización de su actividad. El número de cooperativas españolas que están

expandiendo su actividad a otros países está creciendo (Fayos, *et al.* 2011), aunque la gran mayoría solo entran en relación con el sector exterior mediante la exportación (Marín, *et al.*, 2008) principalmente por su reducido tamaño y por falta de recursos humanos.

En la mayoría de los casos las cooperativas que optan por la internacionalización buscan ampliar su mercado (Llano, 2009) sobre todo las cooperativas agroalimentarias. En el caso del sector agroalimentario la implantación exterior sigue siendo baja, pues solo se encuentran implantadas en el exterior el 3,7 % de las cooperativas de primer grado y el 7,4 % de las de segundo (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013). Entre las estrategias más usadas se encuentran la exportación, y en mucha menor medida, el establecimiento permanente mediante consorcios con cooperativas locales o la creación de filiales (Marín *et al.*, 2008). Son estas cooperativas que se deciden por la implantación directa y por los convenios las que pueden actuar como «embajadoras» de los principios del cooperativismo.

La internacionalización resulta inevitable para adaptarse al nuevo mundo globalizado por lo que este debe ser un reto a corto plazo de cualquier organización (Fayos, *et al.* 2011). Es muy importante que esa internacionalización no pretenda solo una deslocalización de parte de la actividad de la cooperativa hacia entornos más competitivos, sino que sea también una promoción de los valores cooperativos. Las cooperativas que al internacionalizar su actividad promuevan la organización de nuevas cooperativas para el desarrollo de las nuevas funciones que desarrollen en los países de destino, y también entre sus proveedores de servicios o clientes, podrán fortalecer su red de alianzas, porque sus relaciones no serán meramente comerciales, sino que además promoverán una unidad de valores que deben contribuir a estrechar los vínculos entre organizaciones.

Esta internacionalización de los valores cooperativos puede y debe contar con el apoyo de otros

actores institucionales y de agencias de cooperación al desarrollo, pues aporta un valor agregado a la cooperación directa y a las ayudas al comercio exterior, al difundir unos valores que son claves para el desarrollo en general y de los países menos favorecidos en particular. La implantación exterior es una decisión costosa y complicada para muchas cooperativas, y la coordinación con otras líneas de cooperación al desarrollo de los países objetivo para la implantación, puede actuar como dinamizador del proceso.

Son cada vez más las voces que llaman la atención sobre el exceso de utilitarismo de las inversiones deslocalizadas que se excusan en las debilidades de los sistemas legales en los países de destino para reducir sus costes de operación (Intermón-Oxfam, 2013). Las cooperativas al expandirse difundiendo un modelo de organización diseñada para proteger al productor local o al trabajador asociado, contribuirán a corregir los posibles desajustes socio-laborales de los países de destino. Por ello las cooperativas tienen en los valores propios del cooperativismo un recurso publicitario, que rara vez se aprovecha de manera adecuada para favorecer su posicionamiento en el mercado, y las posibles acciones de difusión responsable del cooperativismo pueden incrementar notablemente estas oportunidades de marketing. La difusión de los valores y principios del cooperativismo es un factor diferenciador frente a las críticas que puedan recibir otras empresas de su sector por adoptar posiciones ventajosas en países en desarrollo.

## 5.2. Colaboración con acciones de cooperación directa

Puede suceder que las cooperativas no pretendan internacionalizar su actividad, pero sí estén interesados en colaborar con iniciativas para la promoción del cooperativismo, porque posean

los conocimientos claves para apoyar la puesta en marcha de iniciativas cooperativas en países en desarrollo. A continuación se detallan dos casos representativos de esta situación. En el primero hay una clara vinculación por la actividad, pero en el segundo, como se verá el único vínculo que motiva la cooperación es la firme convicción acerca de la bondad de los principios y valores cooperativos.

En el transcurso de la labor de investigación y dirección de proyectos que viene desarrollado el grupo de investigación GESPLAN desde la Universidad Politécnica de Madrid, se ha tenido la posibilidad de contar con la colaboración de gestores de cooperativas españolas para la puesta en marcha y fortalecimiento de proyectos de desarrollo dirigidos desde dicho grupo, y que se reseñan a continuación pues se trata de dos actividades cuyo éxito no radica tanto en los recursos económicos del proyecto, como en la calidad de los valores transmitidos para fortalecer el capital social básico de los territorios de actuación.

- *Desarrollo de la empresa Agrocosanaca:* en el año 2006, en el desarrollo de un programa de lucha contra la pobreza urbana en la ciudad de Lima mediante la promoción de la agricultura urbana, se organizaron una serie de seminarios de intercambio de experiencias con los grupos de horticultores urbanos que estaban recibiendo formación técnica impartida por los socios locales. En los seminarios participó un gestor de una cooperativa agrícola del Levante español.

Los agricultores periurbanos de Lima se enfrentaban a la necesidad de reorientar sus negocios, porque el reducido tamaño de sus explotaciones y la carencia de medios técnicos adecuados, unido a la fuerte competencia en el acceso a los mercados de la ciudad de las grandes

explotaciones tecnificadas de las zonas rurales limítrofes, hacían totalmente inviable en términos económicos su actividad agrícola tradicional. La situación que enfrentaba el proyecto era un abandono acelerado de la agricultura con la consiguiente crisis social derivada de la pérdida de medios de vida de ese grupo de la población (Yagüe *et al.*, 2013).

La alternativa técnica propuesta por los socios locales era el paso a la agricultura ecológica y la diversificación de la producción integrando a grupos de agricultores para promover la comercialización conjunta en la ciudad de Lima. El impacto de la formación teórica impartida a los agricultores urbanos estaba siendo mínimo, pero una vez que éstos entraron en contacto con otro agricultor, que cuando fundó su cooperativa con otros seis socios sufría los mismos problemas que los agricultores de Lima debían afrontar en ese momento, fue un catalizador del proyecto. Los beneficiarios locales pudieron conocer en primera persona cómo la organización cooperativa les abrió las posibilidades de iniciar nuevas formas de comercialización y fomentó la tecnificación de su producción.

La presencia física de un gestor de cooperativa comprometido con los valores de calidad y desarrollo del proyecto transmitió los valores y principios del cooperativismo como una experiencia vivida, de una forma que nunca podrá alcanzar ninguna agencia de extensión agraria o de cooperación multilateral, por muy buenos materiales de formación que elabore. El compromiso humano y de la cooperativa española con el proyecto consiguió el resultado inmediato de que un grupo de 20 agricultores

pusiesen en marcha una empresa de tipo cooperativo, que sigue funcionando en la actualidad y ha duplicado su volumen de negocio desde que concluyó el proyecto en el año 2008.

- *Coordinadora de Mujeres Aymaras*: el segundo caso con el que se ha contado con la colaboración de gestores de cooperativas ha sido la puesta en marcha de una organización de mujeres artesanas, la Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA) que agrupa a más de 400 mujeres de la zona Aymara en la región de Puno, centro del Altiplano peruano.

La CMA se estructuró como una cooperativa de segundo grado que da servicios comunes a cada uno de los 22 grupos en los que se reúnen las artesanas por localidades, integrando en una gestión coordinada todas las actividades que no son específicamente de trabajo artesanal, como son la elaboración de las colecciones, la compra de las materias primas, el control de calidad de la producción y la comercialización final (Sastre *et al.*, 2013).

En esta ocasión se trató de una conjunción de principios, en las que un grupo de empresas cooperativas, al conocer la realidad del proyecto, decidió apoyar las actividades de comercialización y promoción de las colecciones de moda de la CMA en España, facilitando los primeros eventos para la difusión de la plataforma de venta *on line* gestionada por la CMA, que es su principal salida para enviar producto al exterior del Perú.

Esta alineación del grupo de cooperativas con un proyecto de desarrollo que comparte y promueve de manera directa los principios cooperativos permitió la

gestión exitosa de los primeros productos y el lanzamiento de manera autónoma por parte de la CMA de uno de sus recursos más estratégicos para garantizar la sostenibilidad de su actividad.

### 5.3 Comunicar el verdadero significado de la cooperación

El desarrollo del modelo cooperativo enfrenta también problemas que se arrastran de enfoques erróneos o de un mal uso del nombre. En los países que han salido de gobiernos totalitarios en los que el modelo cooperativo se trató de imponer por ley, en general el uso del término ha quedado, de algún modo proscrito y se asocia a grandes fracasos sociales de un pasado reciente. Podemos tomar como ejemplo el caso del Perú, donde se impuso la gestión cooperativa de fondos agrícolas en el transcurso de grandes procesos de expropiación y que en la mayoría de los casos llevó a un colapso de los sistemas productivos que han tardado décadas en recuperarse (Ríos, 2011). En un corto periodo de tiempo miles de trabajadores agrícolas se convirtieron en dueños de grandes explotaciones agrícolas y en la mayoría de los casos el proceso terminó en una completa atomización de las explotaciones en innumerables minifundios de subsistencia.

También se han dado numerosos casos de instituciones financieras o sistemas de ahorro comunal informales que han fracasado por una mala gestión de los recursos, normalmente por la debilidad de los sistemas legales de los países en los que se han puesto en marcha.

Se trata de una tarea horizontal, compatible con cualquiera de las estrategias de internacionalización o de apoyo directo al desarrollo. Esta medida se vería reforzada por la promoción de

iniciativas de publicidad comunes del sector para apoyar el posicionamiento de la empresa cooperativa como una meta-marca, que diferencie la calidad del conjunto. El sector cooperativista en general, y en especial las cooperativas agroalimentarias se encuentran muy atomizadas, son pequeñas y no pueden emprender campañas de publicidad de envergadura.

## 6. Correspondencia de los principios del cooperativismo con el modelo de desarrollo basado en el territorio

Las cooperativas responden de una manera contrastada por la experiencia a las demandas más actuales para orientar la gestión del desarrollo como son:

- *Los países en desarrollo requieren una nueva gobernanza:* las cooperativas ofrecen una forma de organización basada en valores y en la democracia interna, que acerca la toma de decisiones a los verdaderos afectados. Supone un modelo de gestión que se adecua a los principios de la nueva gobernanza, que busca que el ámbito público facilite la participación de las personas en la toma de decisiones y en la organización de las actividades. El modelo cooperativo es, por su constitución un ejemplo de práctica democrática responsable desde la base de la población productiva. El modelo cooperativo se alinea por tanto con la *dimensión política* de la propuesta de modelo para la cooperación al desarrollo.
- *El desarrollo se potencia fortaleciendo el capital social de las comunidades:* las

cooperativas son relación, son unión de personas, en torno a una actividad o servicio común, por lo que se basan en un capital social inicial y su misión es incrementar el capital social de las comunidades aumentando su número de socios. Además las cooperativas son un instrumento para valorizar el capital social relacional constituido por lo socios que la integran. Es solo gracias a la entrada en relación y el vínculo acordado entre los socios, que las cooperativas pueden poner en marcha una actividad económica. El recurso limitante en muchas ocasiones no es la financiación para la ejecución de obras físicas o la adquisición de equipos, sino el capital social relacional que no es más que el conjunto de personas que se pueden reunir en torno a una propuesta de actividad. Al reunir voluntades para aglutinar a los socios el modelo cooperativo demuestra la validez de la *dimensión negociadora* de la propuesta de modelo para la cooperación al desarrollo.

- *Es necesario fortalecer el desarrollo comunitario*: las cooperativas fortalecen las comunidades en primer lugar porque promueven actividades conjuntas entre los productores y pequeños empresarios de un territorio. Se estructura la actividad en función de las necesidades de los socios que deciden su participación en la cooperativa y acuerdan las reglas internas de gestión de cada organización. Todas las cooperativas siguen los mismos principios pero cada una se autorregula según el criterio de sus socios. Las cooperativas dan validez por tanto a la *dimensión normativa* de la propuesta de modelo para la cooperación al desarrollo, porque

siempre hay unos valores superiores que deben ser respetados por las reglas particulares que se acuerden para ordenar las operaciones de la cooperativa.

- *El desarrollo requiere sistemas de evaluación que fomenten el aprendizaje de todos los actores*: Este es quizá el aspecto en el que el modelo cooperativo requiere prestar más atención, puesto que es el que se encuentra menos evolucionado. Las cooperativas pueden tender hacia el inmovilismo y convertirse en estructuras rígidas poco favorables a la evolución. Esta es una actitud contraria a la internacionalización, que requiere una flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, que no siempre se encuentra en las cooperativas españolas (Fayos *et al.*, 2011). Se requiere una vigilancia continua del entorno, que fomente procesos de aprendizaje de la organización. Los procesos de toma de decisiones democráticos resultan viciados cuando los votantes no cuentan con una información actualizada y veraz sobre la situación de la propia organización en relación con su contexto y fomentan el inmovilismo.

Los equipos de gestión deben asumir la tarea de promover una reflexión continua sobre las necesidades y oportunidades que se presentan a la organización en cada momento. Existen suficientes mecanismos de evaluación interna de organizaciones aplicados a la planificación estratégica que pueden ser incorporados a las organizaciones cooperativas españolas. Las cifras no dejan lugar a dudas pues se observa cómo el sector cooperativista español está todavía mucho menos organizado que el de otros países europeos, sobre todo en lo



que se refiere al sector primario, donde tan solo el 3,4 % de las cooperativas son de segundo grado y la facturación promedio no supera los 5 millones de euros por cooperativa.

Una organización sin mecanismos de aprendizaje y reflexión internos es una organización poco favorable a la innovación y que por tanto se expone a perder oportunidades de mercado por lo que a la larga, perjudica a sus socios, pues degrada el valor de su actividad y de los recursos disponibles.

El modelo cooperativo supone un *enfoque innovador* en cuanto a la forma de gestión de las organizaciones productivas, que responde a los planteamientos de la propuesta de modelo para la cooperación al desarrollo. En la práctica se constata una cierta rigidez en el modelo cooperativo que tiende a limitar la capacidad de innovación, motivado únicamente por la inercia interna de las organizaciones. Dependiendo de cómo concibe cada cooperativa las dimensiones reglamentaria y negociadora, se puede encontrar organizaciones extremadamente rígidas y otras altamente innovadoras.

- *El desarrollo requiere un enfoque territorial*: especialmente las cooperativas agroalimentarias que vinculan su labor a una actividad productiva que se realiza en el territorio.
- Las cooperativas vertebran el territorio.
- Las cooperativas promueven el territorio.
- Las cooperativas dinamizan el territorio.

Con todo lo expuesto se puede concluir que el modelo cooperativo es una propuesta altamente interesante para promover el progreso de los países en desarrollo. Se recomienda la adopción de estrategias conjuntas entre las agencias donantes y de cooperación y las cooperativas que quieren internacionalizar su actividad de diversos modos, para facilitar las sinergias y el uso eficiente de los recursos.

## Referencias bibliográficas

- AEIPRO, IPMA (2006): *NCB - Bases para la competencia en Dirección de Proyectos*.
- BARRANTES, C. y YAGÜE, J. L. (2013): «Planning Theory in Postmodernity»; en Midgley y Cazorla, eds.: *Planning and Community Development: Case Studies*. Universidad de California Berkeley.
- BOWLES, S.; GORDON, D. M. y WEISSKOPF, E. (1983): *Beyond the Waste-land: A Democratic Alternative to Economic Decline*. New York: Anchor Press Doubleday.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987): *World Commission on Environment and Development (WCED). Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987; p. 43.
- CARNOY, M. y SHEARER, D. (1980): *Economic Democracy: The Challenge of the 1980s*. White Plains, NY: M. E. Sharpe.
- CAZORLA, A. y DE LOS RÍOS, I. (2012): *Rural Development as «Working With People»: a proposal for policy management in public domain*. Universidad Politécnica de Madrid.
- CHAMBERS, R. (1995): *Rural Development: Putting the last first*. World Development by R. Chambers (Paperback - Oct 27, 1995).
- CHERNEA, M. (1987, 1991): *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*.

- COLLIER, P. (2008): «Más pobres que nunca», *El País*, 16-03-2008.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2013): *Observatorio Socioeconómico del cooperativismo español*. [http://www.agroalimentarias.coop/5/5\\_3\\_2.php](http://www.agroalimentarias.coop/5/5_3_2.php).
- DÁVILA, R. (2013): «Las cooperativas: una salida económica a una perspectiva social para el desarrollo rural»; en *Cuadernos de Desarrollo Rural* (8).
- DÍAZ-PUENTE, J. M.; CAZORLA, A. y DE LOS RÍOS-CARMENADO, I. (2009): «Empowering Communities Through Evaluation: some lessons from rural Spain»; en *Community Development Journal* (44); pp. 53-67.
- RAMOS, A. (1987): *Diccionario de la Naturaleza*. Espasa Calpe. Madrid.
- ESTERLY, W. (2007): Editorial de economía publicado en el *El Mundo*, 26 de mayo.
- FAO (2012): *Las cooperativas agrícolas alimentan al mundo*. Día Mundial de la Alimentación. 16 de octubre de 2012.
- FAYOS, T.; CALDERÓN, H. y MIR, J. (2011): «El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional»; en *Revista de Economía Social y Corporativa*. CIRIEC España.
- FETTERMAN, D. y DÍAZ-PUENTE, J. M. (2013): «Empowerment Evaluation cross-culturality: Guiding theories, principles and concepts in Spain and the United States»; en Midgley y Cazorla eds.: *Planning and Community Development: Case Studies*. Universidad de California Berkeley.
- FONTANA, A. y YAGÜE, J. L. (2013): «Conceptualizing Governance in Latin America»; en Midgley y Cazorla eds.: *Planning and Community Development: Case Studies*. Universidad de California Berkeley.
- FRIEDMANN, J. (1987): *Planning in the Public Domain. From Knowledge to Action*. New Jersey: Princeton University Press.
- FRIEDMANN, J. (1988): «World City Futures: The Role of Urban and Regional Policies in the Asia-Pacific Region»; en Yue-man Yeung, ed.: *Urban Development in Asia: Retrospect and Prospect*. Hong Kong: Institute of Asia-Pacific Studies, Chinese University of Hong Kong.
- FRIEDMANN, J. (1994): «Toward a Non-Euclidean Mode of Planning»; en *Journal of American Planning Association* (482). Chicago.
- FRIEDMANN, J. (2001): *Planificación en el ámbito público: del conocimiento a la acción*. Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas.
- FRIEDMANN, J. (2007): Comunicación personal. Conferencia sobre la Cultura de la Planificación impartida en la Universidad Politécnica de Madrid.
- HOCH, C. (1990): «Commentaries on Friedmann's Planning in the Public Domain: Retracting the Public Domain»; en *Planning Theory Newsletter* (3). Spring.
- INTARMON-OXFAM (2013): *La empresa española y los derechos humanos. Claves para una internacionalización responsable*. Informe n.º 34. Disponible en: <http://www.intermonoxfamorg/es/documentos/12/06/13/empresa-española-derechos-humanos>.
- LLANO, M. A. (2009): «Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española»; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 299-316.
- MARÍN, M.; MELIA, E. y MARÍ, S. (2008): *Estrategia de internacionalización de las cooperativas agrarias de España*. 27 congreso internacional del CIRIEC. Sevilla.
- MAZZA, L. y MANDELBAUM, S. (1990): «Commentaries on Friedmann's Planning in the Public Domain: The World of John Friedmann»; en *Planning Theory Newsletter* (3). Spring.

- OAKLEY, P. *et al.* (1993): «Proyectos con la población: la práctica de la participación en el desarrollo rural»; en *Colección Informes OIT* (35); Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- OLVERA, J. I.; CAZORLA, A. y RAMIREZ, B. (2011): «Propuesta de un Modelo de Grupos de Acción Territorial para el desarrollo rural en México»; en OLVERA, J. L.; MENDOZA, R.; PÉREZ, N. y DE LOS RÍOS, I. (eds.): *Modelos para el desarrollo ruaral con enfoque territorial en México*. CP, UPM, AECID, Amic Editores.
- POYATOS, R. P. y GÁMEZ, M. D. M. V. (2009): «Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuirá al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable»; en *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (99); pp. 104-129.
- PRÉVOST, P. (2012): «El desarrollo local y las cooperativas»; en *Cuadernos de desarrollo rural* (37).
- QUINTANA, J.; CAZORLA, A. y MERINO, J. (1999): *Desarrollo rural en la Unión Europea. Modelos de Participación Social*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.
- QUINTANA, J. y LÓPEZ, J. (1997): *La participación social en los programas de desarrollo rural: adaptación de modelos a la iniciativa comunitaria Leader II*. Encuentro Internacional de Primavera de Desarrollo Rural. Universidad de Córdoba.
- YAGÜE, J. L.; MORALES, J. y MONTES, A. (2013): «Evaluation of Development Projects: a Process-Centered Approach in the Outskirts of Lima, Peru»; en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70); pp. 181-200.
- RÍOS, E. (2011): *Evolución y Prospectivas del Cooperativismo en el Perú*. Confederación Nacional de Cooperativas del Perú. Lima.
- SASTRE, S. y FERNÁNDEZ, M. J. (2013): «Social Capital Measurements for community Development in rural Areas»; en MIDGLEY, J. y CAZORLA A., eds.: *Planning and Community Development: Case Studies*. Universidad de California Berkeley.
- SASTRE, S.; NEGRILLO, X. y FERNÁNDEZ, D. (2013): «Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru»; en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70); pp. 219-243.
- TRUEBA, I. (2006): «Una estrategia para acabar con el hambre en 2025»; en TRUEBA, I., ed.: *El fin del hambre en 2025*. Mundi-Prensa. Madrid.
- TRUEBA, I. y MACMILLAN, A. (2011): *Cómo erradicar el hambre en tiempos de crisis*. UPM-Press. Madrid.



MEDITERRÁNEO  
ECONÓMICO

**2-4**

- I. La vigencia del modelo cooperativo
- II. Las cooperativas agroalimentarias en el mundo
- III. El cooperativismo agroalimentario en España
- IV. El sector agroalimentario y las cooperativas. Retos y oportunidades





# ESTRUCTURA DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA

*Cristina Garrido Chamorro*  
Cooperativas Agro-alimentarias de España

## Resumen

Las cooperativas agroalimentarias conforman una pieza fundamental en el sector agroalimentario español, participando de forma significativa en algunos de sus principales sectores de actividad, y jugando un papel estratégico como entidades con vocación vertebradora del sector productor y como puente comunicador entre el mercado final y el primer eslabón de la cadena: los agricultores y ganaderos.

Se trata de un conjunto de 3.861 empresas asociativas agrarias, que agrupan cerca de un millón de socios productores, generan una facturación de más de 19.000 millones de euros y que dan empleo a más de 97.000 trabajadores directos.

En el año 2011, la actividad económica de las cooperativas supuso un 46 % del valor de la Producción Final Agraria y un 22 % del valor de las ventas netas de la industria agroalimentaria, representando un 13 % del total del colectivo de industrias agroalimentarias españolas.

Aunque queda un importante trayecto por recorrer en el camino de la integración empresarial o comercial, en la optimización de la captación de valor añadido y, en definitiva, en la mejora de la competitividad de nuestras cooperativas, es importante observar que, a pesar de la crisis económica y de su impacto en el consumo alimentario español, las cooperativas agroalimentarias españolas están manteniendo una cierta posición de estabilidad e incluso han incrementaron su cifra de facturación y de empleo.

A continuación, resumimos y analizamos las principales cifras del cooperativismo agroalimentario, a partir de los resultados obtenidos a través del «Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español».

## 1. El Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE)

Todos los años Cooperativas Agro-alimentarias de España realiza un análisis de las principales cifras socio-económicas de las cooperativas agroalimentarias, a partir de los datos recogidos de forma directa a través de 15 de sus federaciones y

## Abstract

*Spanish agri-food cooperatives constitute a fundamental part of the Spanish agri-food sector, with significant participation in some of its main sectors of activity and playing a strategic role as the backbone of the productive sector and as a bridge of communication between the target market and the first link in the chain: farmers and stockbreeders.*

*There are 3,861 associated farming companies (EEAs), which group close to a million producer members, generating a turnover of over 19,000 million euros and employing more than 97,000 direct workers.*

*In the year 2011 the economic activity of cooperatives represented 46 % of the value of Final Farming Production and 22 % of the value of net sales in the agri-food industry, representing 13 % of the total of the collective of Spanish agri-food industries.*

*Although there is still a significant way to go on the path of business or commercial integration, the optimisation of capturing added value and, all in all, improving the competitiveness of our cooperatives (a subject developed more in-depth in other articles of this book), it is important to observe that, despite the economic crisis and its impact on Spanish food consumption, Spanish agri-food cooperatives are holding a position of certain stability and have even increased their turnover and employment figures.*

*Herein we summarise and analyse the main figures regarding Agri-food Cooperativism, based on the results obtained through the «Socio-economic Observatory of Spanish Agri-food Cooperatives».*

uniones territoriales asociadas (en adelante, FUT), y de forma indirecta, a partir de otras fuentes en el caso de Canarias y Rioja.

Esta labor se coordina desde el «Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE)», cuyos trabajos se desarrollan con la colaboración del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (en adelante, MAGRAMA).

Durante el año pasado, y enmarcada en los trabajos del «OSCAE 2012», se lanzó la encuesta «Directorio Anual de Cooperativas» principalmente a las entidades asociadas, alcanzando una muestra final de 2.827 empresas asociativas agrarias (EAA).

Adicionalmente a este «Directorio Anual de Cooperativas», que nos sirve para actualizar los principales datos socio-económicos del colectivo, cada tres años se realiza una encuesta mucho más profunda sobre una muestra más acotada, con la que se caracteriza de forma más detallada la actividad socio-económica, comercial y de gestión de las cooperativas agroalimentarias. La última «Encuesta OSCAE» se realizó en el año 2011.

Por tanto, la última información recogida corresponde al «Directorio Anual de Cooperativas» realizado en el año 2012, y hace referencia al ejercicio cerrado en 2011, generalmente validado por las asambleas generales de las empresas durante el primer semestre de 2012 y, por tanto, son cifras consolidadas y no estimaciones.

En este momento se están recogiendo los datos del ejercicio 2012, cuyos resultados esperamos difundir antes de finalizar 2013.

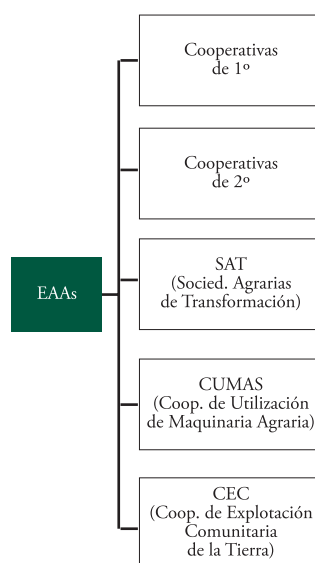
A partir de estos datos y de otras fuentes complementarias, como es el caso del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (en adelante, MESS), se realizan determinadas proyecciones para emitir los macro-datos del conjunto total del colectivo cooperativo agroalimentario español y cuyo resumen aportamos a continuación.

## 2. Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución

Si bien dentro del colectivo asociado a nuestra organización se encuentran diferentes tipologías de entidades asociativas agrarias –EAA– (como detallamos a continuación en la Figura 1),

para identificar el número total de cooperativas agroalimentarias activas en España, partimos de los datos del MESS sobre sociedades cooperativas en situación de alta en la Seguridad Social por clase, cuyo desglose solo tiene en cuenta las cooperativas agrarias y las cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (en adelante, CEC).

Figura 1. Tipo de Entidades Asociativas Agrarias (EAA)



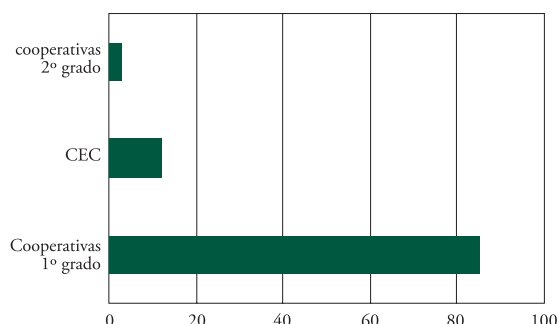
El MESS identificó en el año 2011 un total de 3.861 entidades cooperativas activas, entre las 3.415 agrarias y las 446 CEC.

Tabla 1. Número de cooperativas agrarias activas (2011)

	Número de entidades
Cooperativas agrarias	3.415
CEC	446
<b>Total</b>	<b>3.861</b>

Fuente: Cooperativas Agrarias en Alta (MESS).

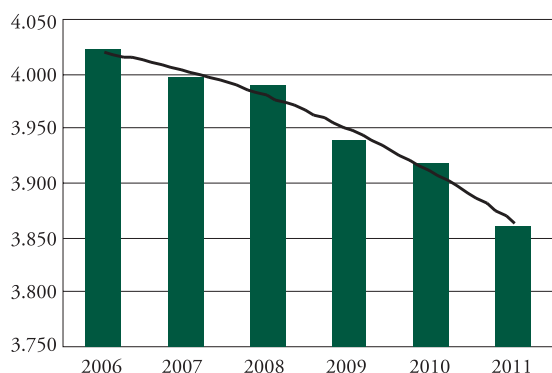
Gráfico 1. Entidades asociativas agrarias (EAA) por tipo (2011). En porcentaje



Fuente: Cooperativas agrarias en alta (MESS) y Directorio Anual de Cooperativas (Cooperativas agro-alimentarias de España).

La tendencia evolutiva de estas entidades cooperativas activas, recogida por el MESS, muestra una ligera tendencia decreciente en los últimos años (-4 % entre 2006/11).

Gráfico 2. Evolución del cooperativismo agroalimentario español (2006-2011)



Fuente: MESS.

Se ha producido un ligero efecto de concentración empresarial, disminuyendo en los últimos años el número de EAA activas y aumentando la facturación promedio por empresa, como podemos constatar después.

Más adelante, analizaremos con mayor detalle aspectos relacionados con la dimensión empresarial y compararemos los diferentes estratos.

### 3. Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario

#### 3.1. Regiones más cooperativizadas

En las siguientes figuras mostramos el número de sociedades cooperativas en situación de alta en la Seguridad Social por comunidad autónoma en el año 2011, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS).

Observamos que las tres comunidades autónomas con mayor número de cooperativas agrarias activas son Andalucía, Castilla La Mancha y Castilla y León.

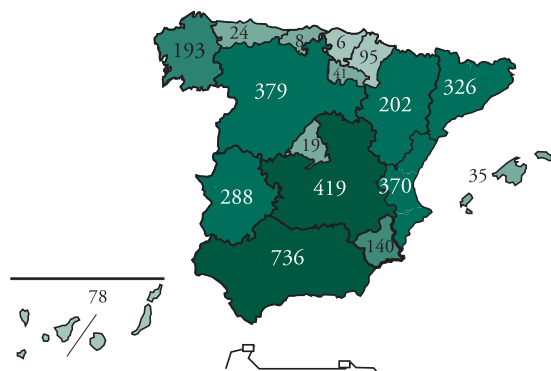
Tabla 2. Cooperativas agrarias activas por CCAA (2011)

	CCAA	Cooperativas		
		N.º	%	
1	Andalucía	736	21,6	74 %
2	Castilla La Mancha	419	12,3	
3	Castilla y León	379	11,1	
4	Comunidad Valenciana	370	10,8	
5	Cataluña	326	9,5	
6	Extremadura	288	8,4	
7	Aragón	202	5,9	
8	Galicia	193	5,7	
9	Región de Murcia	140	4,1	
10	Navarra	95	2,8	
11	Canarias	78	2,3	
12	País Vasco	62	1,8	
13	Rioja	41	1,2	
14	Islas Baleares	35	1,0	
15	Principado de Asturias	24	0,7	
16	Madrid	19	0,6	
17	Cantabria	8	0,2	
		<b>3.415</b>	<b>100</b>	

Fuente: MESS.



Mapa 1. Número de cooperativas agrarias activas por CCAA (2011)



Fuente: MESS.

De hecho, las seis comunidades autónomas con mayor número de cooperativas agrarias, agrupan casi el 74 % del total de cooperativas agrarias activas de España.

### 3.2. Peso económico relativo por comunidad autónoma

A partir de las proyecciones de la facturación obtenida a través de la muestra de las casi 2.900 entidades participantes en la encuesta «Directorio Anual de Cooperativas», podemos proyectar cuál es el peso económico del cooperativismo agrario en cada comunidad autónoma, con respecto al total de la facturación generada por el colectivo.

observamos que las comunidades autonómicas donde las cooperativas tienen una mayor actividad económica son Andalucía, Castilla y León y Castilla La Mancha.

Si comparamos los dos *rankings* (Tablas 2 y 3), existe bastante concordancia en el orden de las diferentes regiones. En el grupo de cabeza apenas existen diferencias, por muy poco, Castilla León adelanta un puesto en el *ranking* de facturación al presentar un mayor porcentaje que Castilla La Mancha.

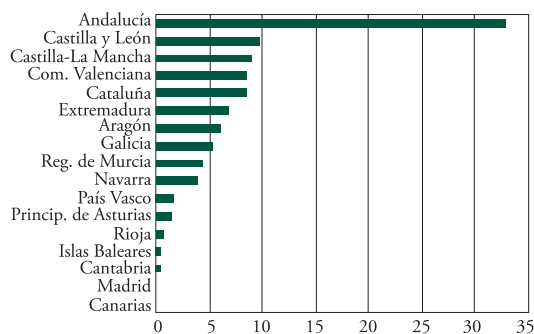
Tabla 3. Facturación de las cooperativas agrarias por CCAA (2011)

	CCAA	Cooperativas	
		Millones de euros	%
1	Andalucía	6.269	32,70
2	Castilla y León	1.878	9,79
3	Castilla La Mancha	1.732	9,04
4	Comunidad Valenciana	1.632	8,51
5	Cataluña	1.616	8,43
6	Extremadura	1.291	6,73
7	Aragón	1.166	6,08
8	Galicia	1.025	5,34
9	Región de Murcia	861	4,49
10	Navarra	740	3,86
11	País Vasco	305	1,59
12	Principado de Asturias	292	1,52
13	Rioja	140	0,73
14	Islas Baleares	80	0,42
15	Cantabria	78	0,41
16	Madrid	60	0,31
17	Canarias	8	0,04
		<b>19.172</b>	<b>100</b>

75,2 %

Fuente: elaboración propia a partir de datos de *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias España) y datos Prodescón.

Gráfico 3. Facturación de cooperativas agrarias por CCAA (2011). En porcentaje sobre el total

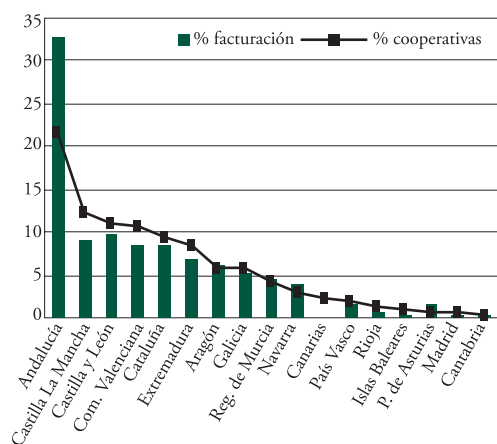


Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España).

Las 6 comunidades autónomas con mayor peso económico, aglutinan el 75,2 % de la facturación total del colectivo cooperativo agroalimentario.

A continuación, representamos gráficamente la relación comparativa entre el número de entidades activas en cada comunidad autónoma y su peso económico con respecto al total del colectivo cooperativo agrario.

Gráfico 4. Cooperativas agrarias activas y facturación por CCAA (2011). En porcentaje sobre el total de cooperativas



Fuentes: MESS y *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias España).

Cabe destacar, en especial, el importante peso del cooperativismo agroalimentario andaluz, ya que representando el 21,6 % de las cooperativas agrarias españolas, concentra el 32,7 % de la facturación total del colectivo.

#### 4. Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución

La facturación global del cooperativismo se estima por la proyección de la evolución de las cifras de facturación de la muestra participante en el «Directorio de Cooperativas».

La facturación de las cooperativas en el ejercicio 2011 alcanzó los 19.172 millones de euros.

Es importante aclarar que la cifra de facturación total del cooperativismo se ha venido calculando hasta la fecha a partir de la cifra *consolidada*, que se obtiene sumando a la facturación de las cooperativas de primer grado, el porcentaje de la cifra de negocio de las cooperativas de segundo o ulterior grado que no proviene de aprovisionamientos de sus cooperativas de primer grado (32,5 %, según la información obtenida a través de la «Encuesta OSCAE-2011»). Esto quiere decir que el 67,5 % de la facturación de las cooperativas agrarias de segundo grado no se ha incluido en estos datos.

Esta consideración tan estricta parte en su momento de la premisa de no «duplicar» las facturaciones de los volúmenes de producción que pasaban de las manos de cooperativas de primer grado a las de segundo. Sin embargo, este criterio ha dejado fuera de la fotografía una parte importante del valor añadido generado por las cooperativas de segundo grado que, en algunos casos, ha tenido un efecto minorador muy significativo (como, por ejemplo, en el caso de la cooperativa de segundo grado Coren, que es la de mayor facturación en España con cerca de 1.000 millones de euros de cifra de negocio, y de la que no se han tenido en cuenta más de 675 millones de euros).

Si no se aplicara este factor de corrección del 32,5 %, estaríamos hablando de un volumen de facturación total del cooperativismo agroalimentario en torno a los 23.800 millones de euros en el año 2011.

Adicionalmente, esta cifra de facturación del cooperativismo agroalimentario no incluye los importes correspondientes generados a través de las sociedades mercantiles participadas –parcial o totalmente– por las cooperativas, lo que conlleva que parte del valor añadido logrado por las cooperativas no se vea totalmente reflejado.

Si analizamos la evolución, podemos observar que en el ejercicio 2011, se produjo un

incremento de la facturación de más del 10 % con respecto al ejercicio anterior y un 13 % con respecto a 2006, en parte por el efecto del incremento de los precios en determinados sectores y también de los *inputs* agrarios.

En particular, según los datos elaborados por el MAGRAMA en su *Anuario de Estadística 2012*, en el año 2011 hubo un incremento del valor de la producción agraria de algunos sectores –de relevancia en el caso de las cooperativas–, como fue el caso de los cereales (+37 %), el vino y mosto (+25 %), diversos sectores ganaderos y cárnicos (+8 %) y los consumos intermedios –suministros, piensos, servicios, etc. (+11 %).

Se observa un comportamiento de las cooperativas bastante parejo con respecto al Valor de la Producción Final Agraria (PFA) y de la Producción Bruta de la Industria Agroalimentaria (PBIA).

También podemos observar que esta facturación directa (*consolidada y sin incluir las sociedades mercantiles participadas*) del cooperativismo agroalimentario supone un:

- 46 % de valor de la Producción Final Agraria.
- 22 % del valor de la ventas netas de la industria agroalimentaria española, (representando las cooperativas el 13 % del colectivo). Esto quiere decir que la

dimensión económica o facturación media de las cooperativas agroalimentarias supera el valor promedio del conjunto de las industrias Agroalimentarias Españolas.

## 5. Empleo generado en las cooperativas

El año 2011, desafortunadamente, fue un año negativo en el mercado laboral español, por cuanto se produjo una destrucción de más de 600.000 empleos (casi la mitad proveniente del sector de la construcción), pasando la tasa de paro del 20,33 % del 2010, al 22,85 % al cierre de 2011.

Y esta tendencia, lamentablemente, no mejoró en el ejercicio 2012, ni parece por el momento, que lo vaya a hacer en el 2013, en el que hemos alcanzado tasas de más del 27 % de desempleo, batiendo desgraciadamente récords históricos.

A partir de las proyecciones de las cifras obtenidas a partir del «Directorio anual de Cooperativas» y del MESS, podemos constatar que, a pesar de las malas cifras de empleo en España, durante el año 2011, las cooperativas agroalimentarias incrementaron el empleo directo en un 4,1 %, alcanzando los 97.615 trabajadores, lo que sin duda es en una gran noticia para el sector.

Tabla 4. Facturación cooperativismo agroalimentario vs PFA y PBIA

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	% var. 2006/11
Facturación cooperativas (M€) <sup>*</sup>	16.975	17.654	18.889	18.322	17.405	19.172	12,9
Producción Final Agraria (M€) <sup>**</sup>	37.176	42.490	41.589	37.946	40.371	41.375	11,3
Prod. bruta industria alimentaria (M€) <sup>***</sup>	78.726	82.094	87.600	84.622	82.315	88.673	12,6

<sup>\*</sup> Facturación consolidada. Directorio Anual Cooperativas 2012 (Cooperativas Agro-alimentarias de España).

<sup>\*\*</sup> Anuario Estadística 2012 (MAGRAMA).

<sup>\*\*\*</sup> Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB). Informe 2012.

Tabla 5. Evolución del empleo del cooperativismo agroalimentario (2007-2011)

	2007	2008	2009	2010	2011	% var. 2007-11	% var. 2010-11
Empleo total	91.454	94.156	99.079	93.737	97.615	6,7	4,1

Fuente: Elaboración propia a partir de *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (cooperativas agro-alimentarias de España) y datos MESS.

Además, hay que tener presente que las cooperativas y resto de EAA se ubican en los entornos rurales convirtiéndose, en algunos casos, en los principales motores económicos y focos generadores de empleo en las zonas donde se implantan.

## 6. Principales sectores y actividades en los que operan las cooperativas

Las cooperativas agroalimentarias españolas han jugado un papel preponderante en algunos sectores españoles, destacando especialmente en frutas y hortalizas, cereales, aceites, vinos, pro-

ducción ganadera y productos cárnicos, productos lácteos y alimentación animal.

Sin embargo, las cooperativas no solo participan en la confección, transformación y comercialización de los productos aportados por sus socios, sino que también les ofrecen un importante abanico de servicios, con el objeto, entre otros, de mejorar la eficiencia y calidad de las producciones, de facilitarles su actividad y, en definitiva, dar respuesta a algunas de sus múltiples necesidades cotidianas: desde el acceso a suministros o *inputs* agrarios y a otros productos de consumo, asesoramiento técnico, gestoría, seguros, servicios de sustitución, secciones de cultivo, servicios financieros, etc.

Tabla 6. Peso de los principales 15 sectores o actividades de las cooperativas (2011). En porcentaje sobre el total de las cooperativas

		% facturación/total	% cooperativas/total
1	Frutas y hortalizas	26,9	23,9
2	Aceite de oliva	12,4	29,2
3	Suministros	11,3	40,1
4	Alimentación animal	10,7	7,7
5	Cultivos herbáceos	7,7	17,3
6	Vino	7,5	20,2
7	Lácteo	6,6	5,1
8	Porcino	3,2	1,9
9	Avícola	2,0	0,7
10	Ovino y caprino	1,7	3,5
11	Servicios diversos	1,5	14,9
12	Arroz	1,4	2,1
13	Aceituna de mesa	1,4	6,2
14	Vacuno	1,3	2,6
15	Tiendas	1,1	13,2

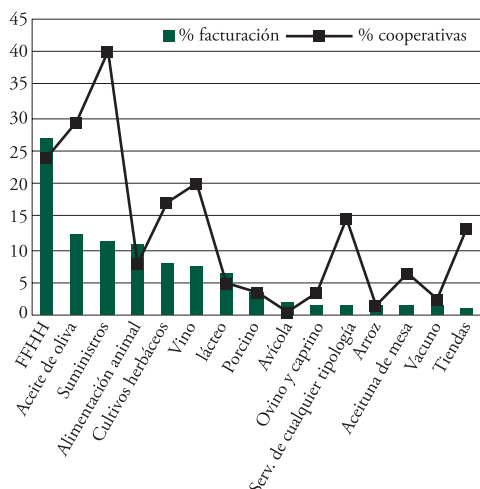
Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España).

A continuación, hemos ordenado los principales quince sectores o actividades donde operan las cooperativas agroalimentarias españolas (en función del peso de su facturación con respecto al conjunto total del cooperativismo), comparándolo con el porcentaje de cooperativas participantes en cada uno de ellos.

Conviene recordar que una misma cooperativa puede participar en varios sectores de actividad.

Representando esta comparativa de forma gráfica, podemos realizar una cierta aproximación sobre el grado de atomización o concentración en cada uno de los sectores.

Gráfico 5. Peso de los principales 15 sectores sobre el total y participación de las cooperativas



Fuente: *Directorio anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

Por ejemplo, en el sector de frutas y hortalizas observamos que, si bien participan en él casi el 24 % de todas las cooperativas, estas aglutinan el 26,9 % de la facturación del colectivo.

Si se analizan los sectores del aceite de oliva o de suministros, observamos un mayor grado de atomización, aunque hay que tener presente, que en estos casos, muchas de las cooperativas de primer grado están integradas en cooperativas de segundo grado, por lo que hay una vertebración oculta que

no queda patente en la información anterior.

A partir de las casi 2.900 cooperativas participantes en el «Directorio Anual de Cooperativas», hemos identificado e ilustrado en la Tabla 7, las seis líneas de actividad con mayor facturación media por cooperativa (facturación relativa solo a esa actividad o sector), de entre las 26 actividades que suponen un ingreso para ellas.

Además, se detalla la facturación media (relativa solo a esa actividad o sector) de las 10 cooperativas con mayor facturación en cada uno de los sectores en cuestión, para perfilar un poco más el grado de concentración de las cooperativas que los lideran.

Tabla 7. Sectores con mayor facturación media por cooperativa. En millones de euros

	Sectores	FMC total sector	FMC top 10
1	Avícola	14,5	61,6
2	Porcino	8,6	59,7
3	Alimentación animal	7,4	83,7
4	Lácteo	6,8	61,6
5	Cultivos azucareros y azúcar	6,7	10,7
6	Frutas y hortalizas	5,9	122,4

FMC: facturación media por cooperativa.

Fuente: *Directorio anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias España).

Destacan varias actividades ganaderas, donde lidera el sector avícola (con 14,5 millones de euros de media por cooperativa), el del porcino (8,6 millones de euros de media), y el de la alimentación animal (con 7,4 millones de euros de media por cooperativa), sectores en los que el efecto de la cooperativa gallega Coren tiene un importante peso.

En el caso del sector de las frutas y hortalizas, aunque se encuentra en la posición sexta, observamos que existe un mayor grado de atomización (la facturación media por cooperativa es de 5,9 millones de euros), sin embargo, el top 10 en ese sector alcanza una facturación

media de 122 millones de euros, siendo más del 50 % de la facturación de ese *top 10* canalizada a través de varias entidades de segundo grado. Se constata, por tanto, la importante vertebración del sector hortofrutícola a través de cooperativas de segundo grado.

## 7. Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias

Es importante tener presente el contexto general relativo a la actividad exportadora desarrollada por el sector agroalimentario español en el ejercicio 2011.

Según el informe *Análisis de Comercio Exterior: Año 2011*, elaborado por el MAGRAMA a partir de las estadísticas de Comercio Exterior, el valor de las exportaciones de alimentos ascendió en 2011 a 30.719 millones de euros (+8,62 % con respecto al año anterior), lo que supuso el 14 % del importe total de las exportaciones españolas, lo que nos da una idea del dinamismo exportador alcanzado por el sector.

En particular, el subsector alimentario agrario (no incluye productos pesqueros) alcanzó la cifra de 27.920 millones de euros, lo que supuso un incremento del 8,1 % con respecto a 2010, desempeñando un papel decisivo para amortiguar los efectos del descenso en el consumo interno, que al cierre del año 2011 sufrió una caída del 0,7 % en volumen (consumo en el hogar) con respecto al ejercicio anterior, tendencia que no se revirtió tampoco en 2012.

Las estadísticas de comercio exterior para el año 2012, también muestran una evolución muy positiva, por cuanto aumentaron las exportaciones, la tasa de cobertura y el saldo de la balanza comercial, entre otros. La Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), en su reciente *Informe económico 2012*, apunta un

incremento de las exportaciones alimentarias del 9,4 %, confirmando el dinamismo internacionalizador impulsado en los últimos años.

El sector agroalimentario español ha recibido en estos tiempos grandes alabanzas por ser uno de los sectores industriales más sólidos de nuestra economía, entre otras cuestiones por su peso en el PIB y por la fortaleza de sus exportaciones (manteniendo un saldo comercial positivo y creciente).

De hecho, el MAGRAMA lanzó recientemente un *Plan de apoyo a la internacionalización del sector agroalimentario*, destacando precisamente el papel que está jugando el sector como «punta de lanza» de la internacionalización de la economía nacional.

Las cooperativas también están realizando importantes esfuerzos por impulsar y aprovechar las oportunidades que brindan los mercados exteriores. Es relevante la actividad exportadora alcanzada por las cooperativas agroalimentarias, especialmente en algunos sectores como, por ejemplo:

- En el sector hortofrutícola, donde contamos con grandes ejemplos, como es el caso de Anecoop, Unica Group, Alimer, Vicasol, Casi, Granada La Palma, Murgiveverde, Gregal, entre otras. Todas ellas con cifras de exportación por encima de los 45 millones de euros.
- En el sector de la aceituna de mesa, con Agrosevilla Aceitunas a la cabeza, exportando además la mayoría de su producción (95 % en valor).
- En el sector del aceite de oliva, con ejemplos como Hojiblanca y Oleostepa, con cifras de exportación superiores a los 35 millones de euros.
- En el sector ganadero, con la actividad destacada de Coren, con una tasa de exportación del 30 % y superando los 300 millones.

Tabla 8. Top 20 de las cooperativas agroalimentarias exportadoras (2011)

	Entidad	Autonomía	Grado	Cifra de negocio total (M€)	Exportación (M€)	% exportación s/cifra negocio total
1	Anecoop	C. Valenciana	2	438,6	337,7	77
2	Coren	Galicia	2	1.005,0	301,5	30
3	Unica Group	Andalucía	2	93,6	77,7	83
4	Alimer	Región de Murcia	1	116,4	77,3	66
5	Vicasol	Andalucía	1	111,2	75,2	68
6	CASI	Andalucía	1	160,9	69,2	43
7	Granada La Palma	Andalucía	1	77,6	69,1	89
8	Murgiverde	Andalucía	2	106,0	65,7	62
9	Gregal	Región de Murcia	1	55,9	46,8	84
10	Agrosevilla Aceitunas	Andalucía	2	47,9	45,7	95
11	Hojiblanca	Andalucía	2	389,1	40,8	10
12	Oleoestepa	Andalucía	2	70,3	35,2	50
13	Frutas Escobi	Andalucía	1	33,3	32,6	98
14	Nature Choice	Andalucía	2	38,9	31,9	82
15	Ejidoluz	Andalucía	1	29,6	29,6	100
16	Canalex	Andalucía	2	44,5	28,5	64
17	Trops	Andalucía	2	31,6	26,9	85
18	Copal	C. Valenciana	1	47,3	26,4	56
19	Baco	Castilla-La Mancha	2	40,1	26,0	65
20	Hortamira	Región de Murcia	1	34,0	25,5	75
				<b>2.971,7</b>	<b>1.469,4</b>	<b>49</b>

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España).

- En el sector del vino, con multitud de bodegas cooperativas o cooperativas multi-sectoriales con actividad vitivinícola (Baco, Unió Corporació Alimentaria, Nuestra Señora de Manjavaca, Bodegas San Valero, Bodegas Yuntero, Cristo de la Vega, Viñaoliva, entre otras). En estos casos, hablamos de facturaciones diversas desde los 9 hasta los 26 millones de euros de Baco.

A continuación se detallan las principales 20 cooperativas más internacionalizadas (de las casi 2.900 participantes en la encuesta «Directorio anual de Cooperativas 2012»), donde se puede evidenciar la predominancia de cooperativas del sector hortofrutícola.

Hablamos de 20 cooperativas, de las que 11 son de segundo grado, que exportan desde los 25 hasta los 338 millones de euros, aglutinando casi 1.500 millones de euros de exportación.

Esto supone, para este segmento, una exportación promedio de casi 74 millones de euros por cooperativa y una tasa de exportación media de casi el 50 % por empresa.

Revisando los datos aportados en el «Directorio Anual de Cooperativas», podemos destacar algunas cifras relevantes<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Las siguientes cifras se calculan siguiendo metodología de años anteriores (elaborada por la empresa Prodescon). Solo se tienen en cuenta las cooperativas con una facturación superior a 1 millón de euros (estas suponen un 97,8 % del volumen de facturación total del colectivo).

- El 28 % de las cooperativas tienen actividad exportadora.
- La exportación promedio de las cooperativas de primer grado fue de 4,6 millones de euros, y 24,1 millones de euros en las de segundo grado. La media ponderada global es de 6,6 millones de euros.
- Aproximadamente el 24 % de la facturación del cooperativismo agroalimentario<sup>2</sup>, procede de exportaciones.

Habrà que esperar algunos meses para confirmar si durante el año 2012 la actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias españolas siguió evolucionando positivamente, como ha sido hasta el momento y como han apuntado las cifras generales del sector agroalimentario.

## 8. Resumen de las principales cifras

### 8.1. Total del cooperativismo en España

A continuación, recopilamos las principales cifras del total del cooperativismo agroalimentario español y su evolución entre 2007-2011.

Observamos:

- Que desde que comenzó la crisis, a pesar de la situación del entorno, las cooperativas han logrado incrementar su facturación y el empleo, respondiendo, por el momento, con solidez y estabilidad.
- Se aprecia una ligera reducción del número de cooperativas, en torno al 3 %, sin embargo, hablando de un horizonte de 4 años, esta cifra es desde luego mejorable, si se pretende dar mayor respuesta a la necesidad de mejorar la

competitividad a través de una mayor dimensión empresarial.

- Entre el 2005 y 2011, la facturación promedio se ha incrementado de 4,07 millones de euros hasta los 4,97 millones de euros, lo que ha supuesto un aumento del 22 %. Se constata un crecimiento empresarial nada desdeñable, ya sea derivado de procesos internos (por incremento del negocio actual, por desarrollo de nuevos productos o mercados, por mejora en la valorización –avance en fases de transformación /comercialización–, etc.), como derivados de concentración o integración empresarial, antes apuntada. En el siguiente artículo de este volumen, titulado «Tamaño y competitividad. Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas», se profundiza acerca de las formas de crecimiento en las cooperativas.
- Se mantiene una evolución un tanto estable del número de socios, con una ligera disminución del 1 % en estos últimos años, que como es normal, puede ser debido al efecto de abandono derivado del envejecimiento de la población activa agraria.

Tabla 9. Evolución de las principales cifras del cooperativismo agroalimentario español (2007-2011)

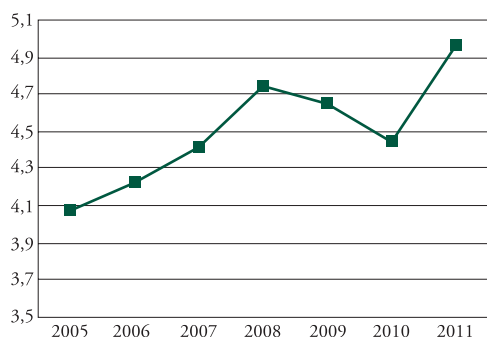
	2007	2011	% var. 2007/2011
Número de cooperativas	3.996	3.861	-3
Número de socios	1.160.337	1.144.070	-1
Facturación (mill. euros)	17.654	19.172	9
Empleo total	91.454	97.615	7

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de cooperativas en alta (MESS) y *Directorio Anual de Cooperativas* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

<sup>2</sup> Solo se tienen en cuenta los sectores agroalimentarios.



Gráfico 6. Evolución de la facturación media de cooperativas (2005-2011). En millones de euros



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de cooperativas en alta (MESS) y *Directorio Anual de Cooperativas* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

Tabla 10. Principales cifras de cooperativismo agroalimentario por CCAA (2011). En porcentaje

	Cooperativas	Cifra negocio	Empleo	Socios
Andalucía	21,55	32,7	28,5	31,3
Castilla y León	11,10	9,8	3,6	5,6
Castilla La Mancha	12,27	9,0	5,1	15,0
Com. Valenciana	10,83	8,5	31,6	19,9
Cataluña	9,55	8,4	5,2	8,0
Extremadura	8,43	6,7	4,5	3,9
Aragón	5,92	6,1	3,1	4,8
Galicia	5,65	5,3	6,4	3,1
Región de Murcia	4,10	4,5	7,7	1,4
Navarra	2,78	3,9	2,4	2,2
País Vasco	1,82	1,6	0,8	1,0
Principado de Asturias	0,70	1,5	0,4	1,7
La Rioja	1,20	0,7	s. dato	s. dato
Islas Baleares	1,02	0,4	0,3	0,6
Cantabria	0,23	0,4	0,1	0,3
Madrid	0,56	0,3	0,3	1,1
Canarias	2,28	0,0	s. dato	s. dato

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de cooperativas en alta (MESS) y *Directorio Anual de Cooperativas* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

## 8.2. Por comunidades autónomas

Resumimos en la Tabla 10 las principales cifras del Cooperativismo Agroalimentario por comunidades autónomas, datos que mayoritariamente ya hemos ido recogiendo y analizando anteriormente.

Destacamos de nuevo el peso del colectivo cooperativo agroalimentario andaluz, que no solo aglutina el mayor número de cooperativas agrarias (casi el 22 % de toda España), sino que además lidera o destaca de forma significativa, en el resto de factores: facturación (33 %), empleo (29 %) y socios (31 %).

## 9. Análisis de la estructura

### 9.1. Estratos

Es interesante analizar las principales cifras del cooperativismo según diferentes estratos, comparando también con el conjunto de las industrias agroalimentarias españolas (IAA), para poder evaluar cuál es el impacto socioeconómico relativo del colectivo y profundizar acerca de su grado de atomización y su estructura. Observamos que:

- Partimos de un colectivo muy atomizado: 3.861 cooperativas con una facturación promedio por empresa menor de 5 millones de euros.
- La facturación media de las cooperativas, crece de forma exponencial según se avanza positivamente en el *ranking* de facturación: desde los 4,97 millones de euros (de todo el colectivo) < 123 millones de euros (del *top* 60) < 379 millones de euros (del *top* 10). La media de la UE está en torno a los 7,5 millones de euros.

Tabla 11. Comparativa entre el total de cooperativas agroalimentarias españolas, el top 10, el top 60 y la IAA (2011)

		Cooperativas		Socios			Facturación			Empleo		
		N.º	%	N.º	Socios medio	%	Valor (mill. euros)	Fact. media (mill. euros)	%	Directo total	Empleo medio	%
Cooperativas	Total España	3.861	100	1.144.070	296	100	19.172	4,97	100	97.615	25,28	100
	Top 60	60	1,55	540.244	9.004	47	7.405	123	39	17.232	287	18
	Top 10	10	0,26	228.669	22.867	20	3.790	379	20	6.918	692	7
IAA	Total industrias agroalimentarias	29.196		NA'			88.673	3,04	NA'	446.300	15,29	NA'

\* NA: no aplica.

Fuentes: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España) y Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).

- Las cooperativas mejor dimensionadas, representan empresas con ratios de gestión más competitivos, así como un impacto socioeconómico muy relevante. Además, estas cooperativas más dimensionadas están liderando procesos de crecimiento o concentración empresarial<sup>3</sup> y están incrementando en los últimos años su dimensión y peso relativo dentro del colectivo cooperativo<sup>4</sup>.
- Si comparamos con el total de industrias agroalimentarias españolas (IAA), podemos constatar que la facturación media por empresa, en el caso de las cooperativas, es algo mayor que en el conjunto de IAA. Lo que nos da una idea de la elevada atomización del sector industrial agroalimentario en España. Las cooperativas si bien representan el 13 % del conjunto total de IAA, facturan el 22 % del total.

Si continuamos analizando las cifras por estratos (a partir de la muestra de casi 2.900 cooperativas participantes en el *Directorio anual de Cooperativas 2012*), podemos constatar que:

- El 74 % de las cooperativas tienen una dimensión inferior a 5 millones de euros.
- Y el 26 % restante, factura el 84 % del total del cooperativismo y presenta una facturación promedio de 21,6 millones de euros.

Lo que confirma no solo la importante atomización, sino también la heterogeneidad del colectivo, con segmentos muy diferenciados.

<sup>3</sup> Véase, en este mismo volumen, el artículo: «Tamaño y competitividad. Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas».

<sup>4</sup> Véase el epígrafe 10.4. de este artículo: «Evolución del top 10 y del top 20».

Tabla 12: Análisis por estratos de las cooperativas agroalimentarias españolas (2011)

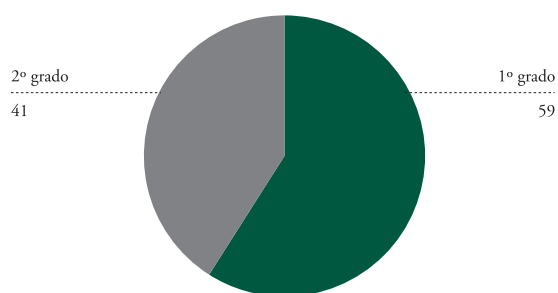
M€	Núm. cooperativas	% Total	Facturación (M€)	% Facturación total	Facturación media (M€)
<1	1.081	38,83	402	2,20	0,4
1-5	987	35,42	2.490	13,60	2,5
5-15	492	17,67	4.088	22,30	8,3
15-50	179	6,47	4.676	25,50	26,1
50-100	25	0,90	1.696	9,20	67,8
100-500	18	0,65	3.401	18,50	188,9
500-1.100	2	0,07	1.617	8,80	808,4

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

### 9.2. Cooperativismo de segundo grado

También es importante destacar el papel de las entidades de segundo grado como estructuras que concentran y gestionan la transformación/comercialización de un importantísimo volumen de producto de las cooperativas de base, aunque no exista una integración con vinculación patrimonial.

Gráfico 7. Facturación de entidades de 1.º y 2.º grado (2011). En porcentaje



Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

Si analizamos la muestra participante en el «Directorio Anual de Cooperativas 2012» observamos que las 141 entidades de segundo grado existentes, aglutinaron el 41 % de la facturación total del colectivo<sup>5</sup>. Por tanto, el cooperativismo de segundo grado ejerce, a día de hoy, un papel vertebrador fundamental, donde las cooperativas de base juegan a su vez una importante función en el territorio, por un lado, nutriendo a las entidades de segundo grado de productos y, por otro, manteniendo la relación de cercanía con los socios, trasladando los servicios, facilitando la logística, transmitiendo la directrices para la adecuada gestión y planificación de la producción, en plazos y calidad deseada, etc.

Este tipo de integración sin vinculación patrimonial, aunque a veces se ha puesto en cuestión, lo cierto es que las cifras antes expuestas y la existencia de algunos grandes ejemplos de éxito (algunos descritos en el siguiente artículo), nos hacen concluir que, lo importante no es la fórmula jurídica elegida, sino la eficiencia del modelo de gestión de las empresas, (teniendo presente aspectos como el grado de compromiso entre ellas o su fidelidad, la delegación, su modelo de negocio, etc.).

## 10. Principales cooperativas agroalimentarias españolas

Como hemos podido analizar en apartados anteriores, nos encontramos con un colectivo muy heterogéneo, en el que el estrato de cooperativas con mayor dimensión, ejerce un importante liderazgo.

A continuación, repasamos cuales han sido las cooperativas agroalimentarias españolas con mayor cifra de negocio en el ejercicio 2011 y sus principales rasgos.

<sup>5</sup> Suma bruta de la facturación de cooperativas de primer y segundo grado (sin aplicar factor de consolidación). Las de segundo representa un 41 % del volumen total.

### 10.1. Top 10 global

En este caso, detallamos las 10 cooperativas agroalimentarias con mayor facturación, incluyendo tanto cooperativas de primero, como de segundo grado. Estas aglutinan casi el 20 % de la facturación total del cooperativismo agroalimentario.

Su peso dentro del sector cooperativo está creciendo en los últimos años. En el año 2006 representaban el 15,5 % de la facturación total del colectivo (+4,3 % incremento hasta 2011)<sup>6</sup>.

Variada representación de líneas de actividad y de regiones (ubicadas en 8 comunidades autónomas diferentes) y representando varios sectores: diversos sectores ganaderos, el hortofrutícola, aceite de oliva, piensos, suministros, etc.

### 10.2. Top 10 de las cooperativas de primer grado

Si analizamos de forma separada las cooperativas de primer y de segundo grado, podemos observar que la facturación promedio de las 10 cooperativas más grandes de primer grado, desciende hasta los 161 millones de euros, aglutinando el 8,4 % de la facturación total del colectivo.

### 10.3. Top 10 de las cooperativas de segundo grado

En el caso de las cooperativas de segundo grado, la facturación promedio asciende a los 336 millones de euros, observándose el importante efecto integrador de estas estructuras.

Representan el 17,5 % de la cifra de negocio de todo el colectivo.

Tabla 13. Top 10 de cooperativas agroalimentarias de España (1.º y 2.º grado) (2011)

	Cooperativa	CCAA	Grado	Socios	Facturación (mill. euros)	Empleo	Actividades
1	Coren	Galicia	2	6.000	1.005	3.892	Piensos, avícola, vacuno de carne, porcino, quesos, leche, servicios, exportación.
2	Grupo An	Navarra	2	21.000	612	1.087	Aceite de oliva, arroz, cultivos herbáceos, piensos, avícola, porcino, frutas, hortalizas, vino, suministros, servicios, tiendas, exportación, productos ecológicos.
3	Anecoop	C.Valenciana	2	90.000	439	199	Cítricos, frutas, hortalizas, vino, exportación, productos ecológicos.
4	Hojiblanca	Andalucía	2	55.000	389	228	Aceite de oliva, aceituna de mesa, porcino, suministros.
5	Covap	Andalucía	1	14.548	333	551	Piensos, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, leche, suministros, servicios, sección crédito, exportación.
6	Acorex	Extremadura	2	6.500	243	128	Aceite de oliva, aceituna de mesa, arroz, c. herbáceos, piensos, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, transnf. tomate, suministros, servicios.
7	Cobadu	Castilla y León	1	11.677	212	134	Vacuno de carne, ovino de leche, porcino, leche, suministros, servicios, tiendas.
8	Camp d'Ivars d'Urgell	Cataluña	1	2.586	179	87	Cultivos herbáceos, alimentación animal, aves, vacuno carne, porcino, suministros, secciones crédito, tiendas.
9	Arento	Aragón	2	20.000	185	26	Cultivos herbáceos, forrajes, porcino, frutos secos, suministros.
10	Casi	Andalucía	1	1.358	160	581	Hortalizas, exportación.
				228.669	3.756	6.913	

379 mill de euros - Media  
19,8 % fact. total

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (cooperativas agro-alimentarias de España).

<sup>6</sup> Véase epígrafe 10.4: «Evolución del top 10 y del top 20».

Tabla 14. *Top 10* de las cooperativas agroalimentarias de España (1.º grado) (2011)

	Cooperativa	CCAA	Socios	Facturación (mill. euros)	Empleo	Actividades
1	Covap	Andalucía	14.548	333	551	Alimentación animal, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, leche, suministros, servicios, sección crédito, exportación.
2	Cobadu	Castilla y León	11.677	212	134	Vacuno de carne, ovino de leche, porcino, leche, suministros, servicios, tiendas.
3	Camp d'Ivars d'Urgell	Cataluña	2.586	179	87	Cultivos herbáceos, alimentación animal, aves, vacuno carne, porcino, suministros, secciones crédito, tiendas.
4	Casi	Andalucía	1.358	160	457	Hortalizas, exportación.
5	Copiso Soria	Castilla y León	1.285	158	91	Porcino, alimentación animal, herbáceos, suministros, servicios.
6	Central Lechera Asturiana	P. Asturias	7.777	126	18	Leche, servicios.
7	Acor	Castilla y León	7.057	122	393	Cultivos azucareros, servicios.
8	Alimer	R. de Murcia	1.435	116	756	Hortalizas, frutas, alimentación animal, porcino, leche, flor, suministros, servicios, exportación.
9	Vicasol	Andalucía	480	111	1.104	Hortalizas, frutas, suministros, exportación.
10	Agropal	Castilla y León	2.727	94	175	Cultivos herbáceos, forrajes, suministros, hortalizas, servicios.
			<b>50.930</b>	<b>1.612</b>	<b>3.776</b>	

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España).161 mill de euros - Media  
8,4 % fact. totalTabla 15. *Top 10* de las cooperativas agroalimentarias de España (2.º grado) (2011)

	Cooperativa	CCAA	Socios	Facturación (mill. de euros)	Empleo	Actividades
1	Coren	Galicia	10	1.005	3.892	Alimentación animal, aves, huevos, vacuno de carne, porcino, quesos, leche, servicios, exportación.
2	Grupo AN	Navarra	137	612	1.087	Alimentación animal, aves, huevos, porcino, aceite de oliva, arroz, cultivos herbáceos, frutas, hortalizas, vino, suministros, servicios, tiendas, exportación, productos ecológicos.
3	Anecoop	C. Valenciana	79	439	199	Cítricos, frutas, hortalizas, vino, exportación, productos ecológicos.
4	Hojiblanca	Andalucía	171	389	228	Aceite de oliva, aceituna de mesa, porcino, suministros.
5	Acorex	Extremadura	43	243	128	Aceite de oliva, aceituna de mesa, arroz, cultivos herbáceos, alimentación animal, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, transformados tomate, suministros, servicios.
6	Arento	Aragón	112	185	26	Cultivos herbáceos, forrajes, porcino, frutos secos, suministros.
7	Suca	Andalucía	26	132	42	Suministros, tiendas.
8	Actel	Cataluña	127	131	213	Frutas, cultivos herbáceos, suministros, exportación.
9	Grupo Arco Iris	Aragón	5	118	310	Porcino, aves, alimentación animal, suministros, servicios.
10	Murgiverde	Andalucía	26	106	848	Hortalizas, suministros, exportación.
			<b>736</b>	<b>3.360</b>	<b>6.973</b>	

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agro-alimentarias de España).336 mill de euros - Media  
17,5 % fact. total

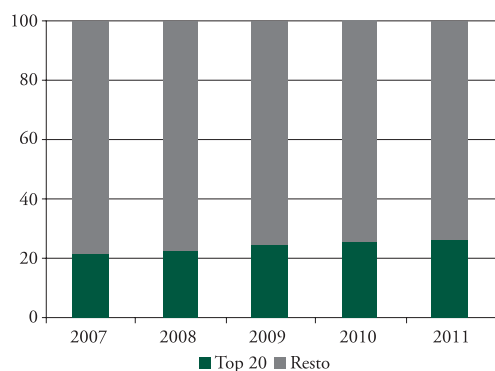
### 10.4. Evolución del top 10 y el top 20

También hemos constatado que estas cooperativas ubicadas en el segmento de mayor dimensión, están ejerciendo un importante efecto propulsor y desarrollando procesos de crecimiento o concentración empresarial.

Como se muestra en el Gráfico 8, las 10 cooperativas con mayor facturación han ido incrementado su peso con respecto al total del colectivo en los últimos años, pasando de aglutinar el 15,5 % de la facturación total en el ejercicio 2007, al 19,8 % en el 2011 (lo que ha supuesto un incremento de su peso relativo del 4,3 %).

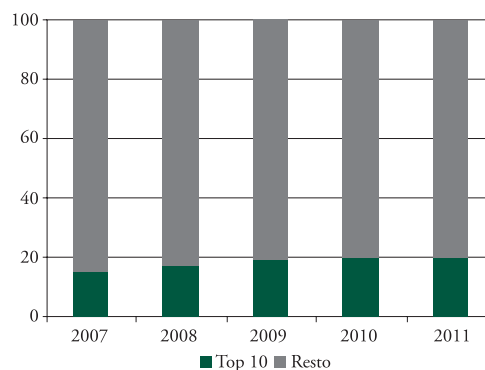
Las 20 cooperativas más dimensionadas, concentraron en el año 2011 el 26,2 % de la facturación total del colectivo, incrementando desde el 2007 un 4,5 % su peso relativo sobre el total (Gráfico 9).

Gráfico 8. Evolución de la facturación del top 10 sobre el total (2007-2011). En porcentaje



Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

Gráfico 9. Evolución de facturación del top 20 sobre el total (2007-2011). En porcentaje



Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas 2012* (Cooperativas Agroalimentarias de España).

## 11. Avance de datos 2012

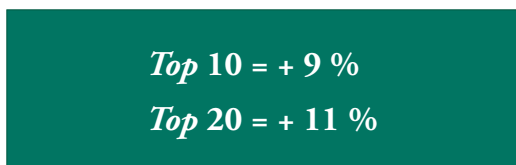
En estos meses, se está procediendo a la recogida de datos del ejercicio cerrado en 2012, a partir de la encuesta «Directorio Anual de Cooperativas» enmarcada en los trabajos OSCAE-2013, ya que muchas de las cuentas anuales se han estado validando recientemente por las asambleas.

Sin embargo, hemos realizado un sondeo a 20 de las principales cooperativas españolas para averiguar cuál ha sido su comportamiento en el año 2012.

Según los datos recibidos directamente de las cooperativas o a través de sus propias páginas webs, se ha producido un incremento promedio de las ventas en torno al 11 %, lo que creemos es una noticia muy positiva.

Habrà que esperar unos meses para confirmar si esta tendencia del top refleja el escenario general del colectivo cooperativo agroalimentario.

Figura 2. Incremento de las ventas de 2012 con respecto a 2011



## 12. Algunas reflexiones finales

En un contexto económico y comercial tan complejo y competitivo como el actual, parece que, por el momento, las cooperativas agroalimentarias están respondiendo con solidez y estabilidad, manteniendo e incluso incrementando su facturación y el empleo directo generado.

Es cierto que el sector agroalimentario español está siendo uno de los sectores con un comportamiento más sólido dentro del tejido industrial español, entre otros, por su peso sobre el PIB, por la generación de empleo y por su dinamismo exportador, y en el que las cooperativas están jugando, en particular, un importante papel.

Sin embargo, nos encontramos ante un colectivo muy heterogéneo, en el que no todas las empresas actúan en los diferentes peldaños de la cadena de valor, con grandes diferencias de modelos de negocio y de gestión.

Asimismo, el colectivo cooperativo se encuentran muy atomizado y, en el actual escenario (que se describe y analiza con profundidad en el bloque 4 de este volumen), de elevada concentración de la distribución minorista, de cambios en la demanda de los consumidores, donde el factor precio ha tomado un tremendo protagonismo, con una fuerte competencia con otros países, etc., la

dimensión, aunque no es el único, es un instrumento fundamental para competir y equilibrar las tensiones acontecidas en la cadena alimentaria.

Queda un importante camino por recorrer hacia la integración empresarial o comercial, donde la nueva *Ley de Fomento de la Integración Cooperativa*, promovida por el MAGRAMA, y que está a punto de salir del horno, puede jugar un importante papel estimulador de la integración, tratando de motivar desde todos los estratos cooperativos: a los socios, a las cooperativas de base, a las cooperativas de segundo grado, y finalmente lograr entidades cabecera prioritarias. Lo importante no es solo crecer, sino lograr una integración comercial eficaz y sólida entre las estructuras de segundo grado y las de base. En uno de los artículos finales de este monográfico se puede encontrar una reflexión profunda acerca de este gran reto: la necesidad de la integración cooperativa.

Mientras, en el seno de Cooperativas Agroalimentarias, trabajamos mirando hacia el futuro, tratando de promover que las cooperativas agroalimentarias españolas caminen hacia un modelo cada vez más competitivo, eficiente, profesionalizado... Como apunta nuestra reciente nueva misión, fruto de nuestra última reflexión estratégica. Y en ella, pondremos nuestro empeño...

### Nuestra misión

*«Impulsar un modelo cooperativo empresarial, rentable, competitivo, profesionalizado, generador de valor y con una dimensión relevante, contribuyendo así a la sostenibilidad del sector agroalimentario español.»*



# EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO

*Eduardo Baamonde*  
Cooperativas Agro-alimentarias de España

### Resumen

Sin lugar a dudas estamos ante un sector, el agroalimentario, que ha dejado de ser percibido por muchos como perteneciente al pasado, y por lo tanto con escasas perspectivas de futuro, a ser envidiado y considerado como estratégico por las diferentes Administraciones. Sin embargo estas oportunidades de futuro solo podrán ser aprovechadas de forma eficiente si se produce una mejora de la estructura productiva y, sobre todo, comercializadora. Además, las estrategias a desarrollar por las empresas agroalimentarias van a exigir cada día un mayor conocimiento y especialización. En definitiva, para aprovechar estas oportunidades de forma óptima debemos mejorar la eficiencia de nuestras empresas.

### Abstract

*Without a doubt the agri-food sector is no longer perceived by many as a part of the past and with meagre future prospects. It is now envied and considered strategic by the different Administrations. However, these future opportunities can only be taken advantage of efficiently if the productive structure is improved and, above all, the commercialisation structure. Furthermore, the strategies to be developed by the agri-food companies are going to call for increasingly greater knowledge and specialisation. In the end, in order to take advantage of these opportunities optimally, we must improve the efficiency of our companies.*

## 1. Evolución histórica del cooperativismo agroalimentario en España

### *1.1. Los inicios, definición y principios fundamentales*

Los inicios del cooperativismo datan de la segunda mitad del siglo XIX. Desde entonces ha ido evolucionando y adaptándose a las diferentes realidades económicas, sociales, políticas y por supuesto de mercado, pero ha mantenido la esencia que lo identifica y diferencia frente a otras fórmulas organizativas y empresariales.

Existen muchas definiciones sobre lo que es una cooperativa. Algunas de estas definiciones son complejas, otras más sencillas, yo apunto una que me parece bastante fiel a la realidad y que aglutina

los aspectos básicos que dan origen a la gran mayoría de cooperativas; son empresas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios a través de una gestión compartida, basada en principios democráticos y transparentes, donde el reparto de los beneficios generados no se hace en función de la aportación de capital, sino de la actividad cooperativizada por cada socio. En definitiva, es una empresa donde la unión de socios permite alcanzar economías de escala que mejoran la eficiencia y permiten la realización de inversiones y actividades que de forma individual serían o imposibles de acometer o escasamente viables.

El grado de ambición o desarrollo de las cooperativas depende básicamente del entorno económico, político social y sectorial en el que se ubican, pero también depende en gran medida de las personas que las componen: sus dirigentes,



sus directivos, sus socios y sus trabajadores. Porque una cooperativa es una empresa de personas, donde los procesos en la toma de decisiones están muy condicionados por la interacción de las mismas. No en vano son empresas donde rigen los principios democráticos y, ya sea manteniendo el principio de un hombre un voto o el voto ponderado en función de la actividad cooperativizada, las estrategias que determinan su desarrollo empresarial están mucho más condicionadas por el colectivo social que en una empresa de capital, donde las decisiones se toman en función de la distribución del mismo.

Estos aspectos básicos están presentes en prácticamente todas las cooperativas del mundo. Por ello, podemos decir que el cooperativismo es un fenómeno universal, que existe prácticamente en todos los países y en la práctica totalidad de los sectores económicos. En definitiva, las cooperativas, por su nacimiento y por ser empresas formadas y compartidas por personas, se asientan sobre principios y valores extraordinariamente arraigados y que, consciente o inconscientemente, están presentes en su funcionamiento diario, lo que sin lugar a dudas ha permitido su desarrollo y sostenibilidad.

En definitiva, el cooperativismo ha sabido adaptarse a lo largo del tiempo, ampliando actividades, ámbitos geográficos, incorporando nuevos socios, creando incluso nuevas empresas no cooperativas, sin perder ni los principios ni la misión por la que fueron creadas en su día. En este sentido, podemos afirmar que los 7 Principios de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) siguen plenamente vigentes y arraigados en el cooperativismo actual y en particular en el agroalimentario:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática.
- Participación económica por parte de los socios.

- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Intercooperación.
- Interés por la comunidad donde están implantadas.

## *1.2. Evolución del cooperativismo agroalimentario en España*

Circunscribiéndonos a las cooperativas agroalimentarias en nuestro país podemos observar que en la actualidad existen algunas que superan los cien años, lo cual pone de manifiesto no solo su carácter sostenible, sino su capacidad para adaptarse a diferentes regímenes políticos, sistemas económicos y su mantenimiento a lo largo de varias generaciones, hasta el punto que en muchos pueblos de nuestro país la cooperativa es vista no solo como una empresa, sino como parte de su historia. Este arraigo lleva implícito muchas connotaciones de carácter sentimental, político o social que dificultan los procesos de fusión como veremos más adelante.

Sin lugar a dudas las fortalezas de las cooperativas son múltiples, han soportado crisis, guerras, regímenes políticos de diferentes tendencias..., posiblemente el factor determinante para todo ello es precisamente el arraigo inquebrantable con la tierra y su gente y porque la gran mayoría de ellas surgen de la necesidad de unirse para poder hacer frente a situaciones muchas de ellas límite.

Desde el punto de vista jurídico, (Gadea, Sacristán y Vargas), la primera referencia al cooperativismo en nuestro país aparece en la Ley de 19 de octubre de 1869 relativa a la libre creación de bancos y compañías mercantiles. En esta Ley se hace una alusión a la libertad de constitución de cooperativas, aunque no se regulan. Es en 1931, en la II República, cuando se aprueba la primera

Ley de Cooperativas, marcando una clara distinción de éstas y las sociedades mercantiles o capitalistas. Tras la finalización de la Guerra Civil, en 1942, se modifica la Ley de Cooperativas incorporando ciertos aspectos que tienen que ver más con el control público que con su funcionamiento interno. Debemos esperar a la década de los 70 para que se incorporen en la Ley modificaciones que pretendían introducir a las cooperativas en el ámbito de la legislación mercantil, pero esta iniciativa se frenó en los 80 ante el desarrollo normativo de las CCAA<sup>1</sup>.

Merece mención especial la Constitución Española de 1978, que en su artículo 129.2 cita expresamente el fomento del cooperativismo, artículo que permitió el desarrollo de diversas leyes donde se establecen medidas y políticas específicas favorables a la constitución y desarrollo del mismo.

En definitiva, podemos decir que desde el punto de vista legislativo el desarrollo normativo existente en la actualidad en España, si bien ha estado enmarcado por la norma estatal, en la práctica ha sido aplicado y desarrollado por las diferentes CCAA que, bajo el argumento de su competencia exclusiva en la materia, han desarrollado 15 leyes sobre las que se asientan la inmensa mayoría de los estatutos de las cooperativas existentes. Esta circunstancia, si bien no puede ser considerada como un elemento determinante y exclusivo de la estructura actual del cooperativismo agroalimentario, sí debemos reconocer que no favoreció ni favorece la integración, entre otras cosas porque la dispersión normativa ha venido acompañada también de la dispersión de políticas, más orientadas a potenciar el desarrollo y crecimiento de las cooperativas en el marco estrictamente regional que, como hicieron nuestros homólogos del Norte de la UE, a propiciar un modelo dimensionado, acorde con la evolución del mercado.

El origen de esta situación es la consideración de *competencia exclusiva* que se interpreta procede

<sup>1</sup> *Régimen Jurídico de la Sociedad Cooperativa del Siglo XXI* de Enrique Gadea, Fernando Sacristán y Carlos Vargas.

de la propia Constitución en su artículo 148 que le confiere a las CCAA la posibilidad de legislar en materia de cooperativa, circunstancia no exenta de controversia porque parte de la base de que una cooperativa no es una entidad de carácter mercantil, éstas últimas competencia del Estado según al artículo 149 de la Constitución en su apartado 1.6. Esta situación paradójica parte, a mi juicio, de una interpretación falsa. Evidentemente, una cooperativa opera en el mercado y, en consecuencia, es una entidad de carácter mercantil, otra cosa es que cuenta con especificidades derivadas de su naturaleza y funcionamiento que la hacen diferente a las sociedades anónimas o cualquier otra fórmula de capital. Controversias al margen, y siendo pragmáticos, esta situación es difícilmente reversible, pero no debe impedir buscar estímulos que favorezcan la integración de cooperativas de diferentes regiones, máxime cuando asistimos a un mercado cada día más global que requiere una dimensión que supera las *fronteras* autonómicas e incluso estatales. En este sentido, podemos calificar la Ley de Integración Cooperativa como una de las iniciativas legislativas más importantes en la historia reciente del cooperativismo agroalimentario español, si bien queda pendiente todavía su desarrollo y, por supuesto, evaluar sus resultados.

## 2. Situación actual

### 2.1. Estructura socioeconómica

Sin pretender entrar en un análisis pormenorizado de la estructura socioeconómica del cooperativismo agroalimentario, que es tratado en profundidad en otro capítulo, sí me gustaría exponer sintéticamente los datos más destacados de la estructura del sector agroalimentario. Si analizamos los datos de 2012, en España existen 950.000 explotaciones que han producido materias primas por valor de 43.151 millones de euros,

hay 3.861 cooperativas que facturaron ese año 19.172 millones de euros y 29.196 empresas agroalimentarias que comercializaron el mismo ejercicio 86.298 millones de euros. Si comparamos esos datos con el volumen de negocio de sus principales clientes, las cadenas de distribución, podemos encontrar que solo las 5 primeras tienen una cuota de mercado próxima al 60 % del total del valor de productos agroalimentarios consumidos en el hogar. Evidentemente esto pone de manifiesto una estructura extraordinariamente atomizada en la cadena agroalimentaria, factor limitante que condiciona enormemente las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena y en particular con la gran distribución minorista. Si a esto añadimos el efecto derivado de la crisis económica que ha introducido una extraordinaria presión en los precios, como consecuencia de la feroz competencia desatada entre las diferentes cadenas que persiguen a toda costa retener a sus clientes con ofertas a bajos precios y productos reclamo, no es de extrañar que muchas de las empresas agroalimentarias, cooperativas y no cooperativas, hayan visto en el mercado exterior la única posibilidad para encontrar mejores condiciones y salirse de la presión existente en el mercado interior. Así el valor de las exportaciones del sector agroalimentario en 2012 fue de 31.590 millones de euros y el de las importaciones de 24.080, registrándose un saldo positivo neto de 7.510 millones de euros, que ha convertido al sector en el primer exportador de la economía española.

En definitiva, la estructura de la cadena condiciona de forma determinante la capacidad de negociación y la rentabilidad del sector, si bien el impacto derivado suele ser diferente en función del eslabón de la cadena, siendo con frecuencia la producción el eslabón más débil y el que sufre en mayor medida las peores consecuencias de las tensiones existentes en el mercado. Si analizamos la situación en el resto de la UE podemos encontrarnos con diferentes respuestas al mismo

problema y, como podemos comprobar en los diferentes artículos de este número de *Mediterráneo Económico*, las cooperativas se han revelado como las fórmulas más adecuadas para mejorar no solo la capacidad de negociación de los productores frente a sus clientes, sino para avanzar en la cadena agroalimentaria y trasladarles un valor añadido que de otra forma iría a parar a otros operadores.

Es innegable que en los últimos años ha mejorado la estructura socioeconómica de las cooperativas en España, de hecho, en los últimos 5 años se ha reducido el número en un 4 % e incrementado su facturación en un 13 % (OS-CAE, 2002), pero se ha consolidado una especie de estructura dual donde el 74 % de las cooperativas tienen una facturación unitaria inferior a 5 millones de euros, mientras que el 26% restante facturan el 84 % del total. De alguna forma, hoy todos somos conscientes de la necesidad de ganar dimensión, pero siguen existiendo factores que están demorando la integración de muchas cooperativas, sobre todo en su fase comercializadora. Las causas obedecen muchas veces a la propia mentalidad de sus dirigentes y directivos, incluso en ocasiones el arraigo y el peso de la historia se convierte en un factor limitante para el crecimiento de las cooperativas a través de procesos de fusión y el temor a que ello conlleve la pérdida del control por parte de sus socios. Sin embargo, debemos pensar que de la misma forma que en su día tomamos la importante decisión de hacernos socios una la cooperativa, buscando en la unión una mejora sustancial de nuestra actividad como agricultor o ganadero, ahora debemos pensar que la integración y en particular la fusión de las cooperativas, persigue los mismos objetivos que entonces; encontrar en la unión la respuesta a las necesidades y exigencias del mercado.

Tal vez por ello las cooperativas de segundo grado son la fórmula de integración más utilizada en España y en los países mediterráneos, con culturas similares, mientras que los países del Norte

de la UE han preferido la fusión como estrategia de crecimiento, en la medida en que se unifican de forma total la gestión y la toma de decisiones. En España la fórmula de integración más común ha sido la cooperativa de segundo o ulterior grado, en la medida en que no conlleva la desaparición de las cooperativas de base, el problema es que la gestión y la toma de decisiones estratégicas es más compleja y con frecuencia se provocan colisiones de intereses entre las propias cooperativas integradas que llegan a competir entre ellas cuando no hay compromiso de entrega total a la de segundo grado. Por esta razón la futura Ley de Integración Cooperativa, con un enfoque muy pragmático, si bien no exige la fusión sino que plantea también la posibilidad de integración a través de fórmulas de segundo y ulterior grado, si exige el compromiso de entrega total, pretendiendo así mejorar la capacidad de negociación a través de una integración comercializadora real.

## *2.2. Fortalezas y debilidades del cooperativismo agroalimentario español*

Además de las fortalezas anteriores, procedentes de aspectos de carácter social y territorial, me gustaría poner de manifiesto otras relacionadas con el mercado moderno y que han convertido a muchas cooperativas en proveedores preferentes para muchos clientes y para un mercado cada día más exigente y global. La trazabilidad, concepto que nace de la necesidad de identificar los procesos y los operadores que participan en la elaboración de un determinado producto alimentario, se ha convertido no solo en una exigencia legislativa, sino en una demanda básica para muchos de nuestros clientes. Cuantos más operadores intervienen en la producción de un determinado alimento y cuanto mayor es la distancia entre el productor y el consumidor final, la trazabilidad es más difícil de garantizar y de controlar. El modelo coopera-

tivo ofrece una gran ventaja comparativa en este sentido, porque no solo acorta la cadena, sino que el productor recibe asesoramiento de los técnicos de la cooperativa y los inputs con los que desarrolla su actividad productiva, por lo que el control, en la mayoría de los casos, es total.

De la misma forma, la necesidad de ser cada día más eficientes en la cadena agroalimentaria exige la eliminación de eslabones inútiles que no aportan valor. Así, la gran distribución minorista está buscando proveedores con más dimensión que le garanticen una planificación a medio y largo plazo, logística, anticipación, nuevos productos, nuevos formatos, volumen y por supuesto precio. Estas exigencias no son fáciles para una empresa que no controle todo el proceso, desde la explotación hasta el lineal. De ahí que en los últimos años la participación de las cooperativas en la comercialización directa a las grandes cadenas se haya incrementado de forma notable y en el futuro sin duda seguirá creciendo aún más.

Sin embargo, como comentábamos anteriormente, una de las principales debilidades de las empresas agroalimentarias españolas y en particular de las cooperativas, es su dimensión. La dimensión de cualquier empresa es un factor fundamental para el desarrollo de su actividad y está condicionada por factores endógenos, derivados de su propia naturaleza y composición, y factores exógenos determinados por el mercado donde está operando, es decir, proveedores, clientes y competidores. En este sentido, como comentamos anteriormente, el mercado agroalimentario está muy concentrado en la parte de la demanda y mucho más atomizado desde el punto de vista de la oferta. Si a eso añadimos que las grandes multinacionales controlan la mayoría de las materias primas agrarias (cereales, oleaginosas, azúcar, etc.) y que el mercado de los suministros agrarios está también en manos de grandes multinacionales (semillas, carburantes, fertilizantes, fitosanitarios, etc.), podemos afirmar sin temor a equivocarnos

que estamos ante un mercado donde productores, cooperativas e incluso industrias agroalimentarias, tienen un tamaño considerablemente menor al de sus principales proveedores y clientes. Por otra parte, si tenemos en cuenta la dimensión media de nuestros homólogos comunitarios y de la competencia internacional llegamos a una conclusión similar; la industria agroalimentaria española y las cooperativas tienen un tamaño considerablemente inferior que el de sus competidores. Además, si analizamos la estructura y las tendencias de la distribución en países como Suecia, Dinamarca, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, etc., podemos comprobar que tienen una mayor concentración de la demanda que la que podamos tener en España, incluso en alguno de estos países las cuotas de la marca del distribuidor son superiores a las existentes en la actualidad en España. En consecuencia, podemos afirmar que las cadenas de distribución españolas tienen todavía recorrido para seguir concentrándose más y, en consecuencia, incrementar su poder de negociación con sus proveedores. Pero no debemos engañarnos, el desequilibrio de la cadena agroalimentaria en la UE no tiene la misma magnitud en todos y cada unos de sus Estados miembros. La experiencia nos indica que el desequilibrio depende también de la estructura del sector productor y de su industria agroalimentaria, de tal forma que cuanto mayor sea la concentración de la oferta y mayor la dimensión media de la industria agroalimentaria, se induce un reequilibrio de fuerzas que mejora considerablemente el poder de negociación de los productores y de la propia industria. Si además las cooperativas concentran una parte importante de la producción, de la transformación y de la comercialización agroalimentaria, la situación es todavía más favorable para los productores, hecho que podemos comprobar en los capítulos referentes a las cooperativas en Europa (J. Bijman), donde se constata que en el Norte de la UE, a pesar de que la gran distribución pueda estar todavía más

concentrada que en el Sur, el desequilibrio de la cadena es menor. El caso paradigmático es Dinamarca, donde la concentración de la oferta es prácticamente total y la integración cooperativa también, lo que provoca que las cooperativas danesas se opongan a cualquier iniciativa legislativa, europea o nacional, que regule las relaciones entre proveedores y clientes de la cadena agroalimentaria, argumentando que ellos no sufren ninguna situación de abuso por parte de las cadenas de distribución.

En consecuencia, parece evidente que tenemos en España un problema estructural que no solo afecta a las cooperativas, sino al conjunto del sector productor y de la industria agroalimentaria, si bien la gran ventaja que tienen las cooperativas es que al menos son conscientes de ello y están reclamando de la Administración medidas que incentiven su redimensionamiento y que han justificado la existencia de la Ley de Integración Cooperativa. Pero esta ley difícilmente podrá desarrollarse si no hay una clara apuesta por parte de los gobiernos autonómicos. De ahí que se necesita un *pacto de Estado* para que las políticas de la Administración central y las políticas de las CCAA converjan y se complementen. En caso contrario seguiremos como hasta ahora, apoyando inversiones e iniciativas que, aunque puedan perseguir los mejores fines y propósitos, no hacen sino incentivar la atomización y fomentar la competencia entre cooperativas, reduciendo la eficiencia y, la mayoría de las veces, alentando inversiones que acaban ahogando a las cooperativas con amortizaciones difíciles de soportar.

Pero la estructura del sector es también la suma o confluencia de diversos factores que conviene analizar por separado. Unos son consecuencia de una mentalidad excesivamente individualista que hace que muchos productores sigan sin estar integrados en cooperativas por entender que *fuera están mejor*, tienen una mayor libertad para tomar sus decisiones y se benefician indirectamente

tamente de la integración de los demás sin tener que hacer aportaciones de capital o someterse a las decisiones tomadas en la cooperativa, incluso se benefician con frecuencia de las ventajas que ofrecen los mercados paralelos con escasa o nula transparencia fiscal. En este sentido, estamos aun muy alejados de los parámetros de concentración de la oferta de los países de referencia de la UE y la producción agraria comercializada por las cooperativas en España, si bien está creciendo cada año, todavía se sitúa en el 46 % (OSCAE 2012).

Pero los tiempos están haciendo cada vez más complicado ser agricultor o ganadero individual; la compleja normativa, la volatilidad de precios, la inseguridad en los cobros, la competencia externa y la necesaria especialización, etc., hacen que cada día más productores vean en las cooperativas, u otro tipo de figuras asociativas, fórmulas que les permiten ser más eficientes y asegurar sus rentas con una visión a medio y largo plazo. Pero no es menos cierto que es necesario aglutinar todos los esfuerzos políticos e institucionales para incentivar la concentración de la oferta actualmente dispersa, que impide que los productores mejor organizados puedan mejorar su posición en el mercado y ver incrementadas sus rentas. Por ello debemos hacer un esfuerzo para informar y provocar un cambio en la mentalización de los productores individuales para que se integren en cooperativas u otras fórmulas asociativas, de tal forma que se mejore la estructura productiva y, sobre todo, su estructura comercializadora en origen.

Pero también hay que hacer un esfuerzo por cambiar la mentalidad de muchos directivos y dirigentes de cooperativas que ven con recelo la integración, o que solo están dispuestos a integrarse manteniendo un grado de soberanía e independencia que limita considerablemente las sinergias que se podrían producir con una integración más ambiciosa y operativa. De hecho la mentalización empresarial ha sido uno de los ejes de Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario

aprobado en 2007 y que sigue estando plenamente vigente en la actualidad. Debemos ver la integración con generosidad y pragmatismo, lo cual exige contemplarla como un proceso irreversible que implica y compromete a todos los integrados y no como una simple colaboración parcial, donde simplemente se delegan las actividades menos interesantes o más arriesgadas.

### 3. El futuro: retos, oportunidades y estrategias

Sin lugar a dudas estamos ante un sector, el agroalimentario, que ha dejado de ser percibido por muchos como perteneciente al pasado, y por lo tanto con escasas perspectivas de futuro, a ser envidiado y considerado como estratégico por las diferentes Administraciones. ¿Qué ha pasado para que se produzca este cambio? A mi entender existen dos fenómenos que están reforzando la importancia del sector:

1. *La crisis económica:* ha demostrado que el sector agrario y alimentario son sectores anticíclicos que soportan mucho mejor que otros las devastadoras consecuencias de la crisis.
2. *El crecimiento de la demanda en las economías emergentes:* el precio de las materias primas agrarias ha experimentado un incremento histórico como consecuencia de la evolución de la demanda en los países emergentes. Esta situación se justifica aun más si tenemos en cuenta las proyecciones de FAO para 2050 que estiman la demanda alimentaria un 70 % superior a la actualidad. Por tanto, esta situación lejos de ser coyuntural, podemos considerar que va a mantenerse en el tiempo y convierte

al sector agroalimentario en un sector con grandes oportunidades.

Sin embargo estas oportunidades de futuro solo podrán ser aprovechadas de forma eficiente si se produce una mejora de la estructura productiva y, sobre todo, comercializadora. Además, las estrategias a desarrollar por las empresas agroalimentarias van a exigir cada día un mayor conocimiento y especialización.

En definitiva, para aprovechar estas oportunidades de forma óptima debemos mejorar la eficiencia de nuestras empresas. Hace apenas unos años, Cooperativas Agro-alimentarias de España realizó un estudio para identificar las palancas de competitividad de las cooperativas en España<sup>2</sup>. Para ello se usó una potente base de datos procedente del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE) así como numerosas fuentes documentales donde se identificaron las empresas agroalimentarias de éxito, intentando asociar los factores que de alguna forma lo promovieron. En el estudio se llegó a la conclusión que las palancas de competitividad en las empresas agroalimentarias son las mismas, independientemente de que se trate de empresas de capital o cooperativas, lo que varía es el peso o la importancia de cada una de ellas. Esta iniciativa surgió como el desarrollo de una de las acciones fundamentales del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español que identificó cuatro grandes ejes de actuación: redimensionamiento, mejora de la competitividad y orientación al mercado, mentalización empresarial y comunicación. Del despliegue de las actuaciones previstas en el eje dedicado a la mejora de la competitividad surgió esta iniciativa que pretendía identificar las claves que condicionan en mayor medida la competitividad de nuestras empresas, llegando a identificar las siguientes:

- gobernanza,
- modelo de negocio,
- estructura societaria,
- recursos humanos,
- comunicación eficiente, y
- parámetros generales de gestión.

A continuación describimos cada una de estas claves.

### 3.1. *Gobernanza cooperativa*

De todas las claves de competitividad de cualquier empresa hay una que es especialmente importante para el cooperativismo y que en la mayoría de los casos podríamos calificar como crítica. Nos referimos a la gobernanza, término que se utiliza para definir las fórmulas y procedimientos existentes para la toma de decisiones en una empresa. Se diferencia claramente de la gestión en que ésta la desarrollan los directivos y el personal técnico contratado por la cooperativa, mientras que el gobierno lo ejercen los propietarios, ya sea a través del consejo rector, la asamblea general o de las diferentes comisiones que puedan constituirse en una cooperativa para el control de un área de actividad específica. El responsable de la gobernanza es el presidente de la cooperativa, mientras que el responsable de gestión es el gerente o director.

Dentro de las atribuciones del presidente está promover la definición de la estrategia de la empresa, es decir, identificar la misión y a partir de ésta la visión, los principios y los valores sobre los que se va a asentar el funcionamiento de la cooperativa y velar por su cumplimiento. Es, en consecuencia, una función esencial y deberá ser complementada por la gestión, pero mientras la primera tiene un carácter estratégico, la segunda es fundamentalmente operativa.

La gobernanza, siendo fundamental en cualquier tipo de empresa, en una cooperativa es si

<sup>2</sup> *Guía de buenas prácticas cooperativas y claves generales de competitividad*, CCAE 2006.

cabe más importante, porque una cooperativa es una empresa de personas que ha de compatibilizar eficiencia, profesionalidad, visión a largo plazo, con los intereses particulares de los socios productores que tienen una perspectiva más orientada al corto plazo y a los intereses individuales frente a los colectivos. Esta visión a corto de los socios debe ser corregida a través de los órganos de gobierno, en particular del Consejo Rector, que conjuntamente con la Dirección deben mirar más allá, conscientes de las exigencias y tendencias del mercado, frente a los intereses de los socios que, en la mayoría de los casos, prefieren una buena liquidación anual. Este último aspecto reviste una especial importancia en la estrategia de la cooperativa, donde compatibilizar una buena liquidación con un buen resultado empresarial y una correcta capitalización que permita el desarrollo de un plan de inversión sin una dependencia excesiva de la financiación externa es una de las claves más importantes del funcionamiento de una cooperativa.

En definitiva, el justo equilibrio entre los precios pagados al socio (liquidación), con una visión empresarial, que depende de los resultados, solo puede alcanzarse a través de una adecuada gobernanza interna. Para ello la figura del presidente es clave, debe liderar la empresa, velando por el cumplimiento de la estrategia a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos operativos a corto. Para ello es imprescindible que realice de forma adecuada otra de las funciones inherentes al cargo del presidente: trasladar y comunicar de forma eficiente a los socios el rumbo acordado, haciendo prevalecer la orientación a largo plazo frente a las controversias puntuales que puedan surgir en el devenir de su actividad diaria. No existe ninguna cooperativa de éxito que no haya tenido una visión sobre su futuro y una gobernanza que no haya hecho todo lo posible por alcanzarla.

Por otra parte, el presidente y el consejo rector, como expresión y representación de los propietarios, deben estar cohesionados y com-

partir la misma visión. Posiblemente este sea uno de los aspectos más críticos, porque difícilmente el presidente podrá cumplir su función si no se siente apoyado por el consejo rector. Esto no quiere decir que tenga que haber planteamientos necesariamente coincidentes en todo el consejo y para todos los temas de discusión, la complementariedad también es positiva, pero las ideas fundamentales y la estrategia deben ser asumidas y defendidas por todo el consejo.

En estos momentos de crisis es especialmente importante la gobernanza, porque muchas cooperativas españolas se encuentran confrontadas a decisiones fundamentales que exigen, en muchos casos, un proceso complejo para la toma de decisiones y una gran cohesión interna. Estas decisiones, en gran medida orientadas a incrementar la dimensión, sea a través de fusiones o de cualquier otra fórmula de integración empresarial, la búsqueda de nuevos canales de comercialización y en particular la internacionalización, las inversiones necesarias para avanzar en la cadena agroalimentaria, incluso alianzas estratégicas con sus clientes que exigen compromisos a largo plazo, precisan una gobernanza eficaz, con las ideas claras sobre el futuro de la cooperativa.

### 3.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio viene definido por el tipo de productos, los canales de comercialización, la tipología de clientes y, en definitiva, los mercados donde está operando y que condicionan de forma determinante la estrategia de la cooperativa. Evidentemente no se puede considerar que solo exista un modelo de negocio viable, en la medida en que la viabilidad y la rentabilidad vienen determinadas por la interacción o confluencia de las diferentes palancas de competitividad, pero lo que parece evidente es que todas las empresas deben analizar detenidamente si su modelo de negocio



les permite generar la rentabilidad adecuada. En muchas empresas y, en particular en muchas cooperativas, pretendemos atender a una tipología de clientes diversa, incluso operar con diferentes productos y en diferentes canales, sin darnos cuenta que si bien la diversificación puede ser muy interesante nos resta capacidad de especialización y hace que no seamos *los mejores* en todo o en nada. De ahí la recomendación de que aquello que en lo que no seamos suficientemente eficientes debamos delegarlo a quien lo haga mejor que nosotros, con todas sus consecuencias, para concentrarnos en lo que realmente sabemos hacer, de tal forma que nos permita tener un modelo de negocio donde aportemos valor a nuestros clientes y aliados y sepamos diferenciarnos de nuestros competidores. Esto justifica que en la Ley de Integración Cooperativa se haya definido claramente las funciones de cada miembro del grupo calificado como prioritario, diferenciando claramente la actividad comercializadora de la productiva, buscando la máxima especialización en cada miembro del grupo y permitiendo así aprovechar las sinergias que se generan como consecuencia de la especialización de la forma más eficiente posible.

### 3.3. Estructura societaria

Está muy relacionado con lo anterior y en el cooperativismo es particularmente importante. En definitiva la estructura societaria no solo tiene que ver con la composición de una empresa o cooperativa, sino que está más relacionado con su participación en otras empresas y/o cooperativas. En España las fórmulas de integración más utilizadas son las cooperativas de segundo y ulterior grado, pero cada día hay más cooperativas que participan en otro tipo de sociedades donde pueden estar asociadas

con empresas no cooperativas. El mercado actual y sobre todo la globalización, están exigiendo que cada día la estructura societaria de una cooperativa sea más compleja, sobre todo si quiere avanzar a lo largo de la cadena y acometer proyectos importantes de internacionalización, diversificación, I+D+i, etc.. En definitiva, la estructura societaria es una muestra evidente de la evolución y el dinamismo de las cooperativas y debe hacer reflexionar a las administraciones públicas y al legislador que con frecuencia siguen pensando en las cooperativas con una visión muy mutualista y endogámica, cuando la situación actual es mucho más abierta y por lo tanto compleja.

### 3.4. Recursos humanos

En mi opinión el concepto de recursos humanos está superado. A mí al menos me gusta más hablar de personas para diferenciarlas de los recursos y medios de producción materiales que requieren un tratamiento claramente diferenciado. Efectivamente las personas son el mejor activo de una empresa, al menos el más importante. En el caso de las cooperativas no solo se limitan a los trabajadores, asalariados y directivos, ya que, como decíamos al principio del artículo, los socios también habría que integrarlos en este colectivo porque una cooperativa no es más que una empresa de personas con una fuerte interacción entre las mismas. Por ello hay que prestar especial atención a esta palanca que se ha revelado como clave fundamental de competitividad y que va a ser un factor determinante en el desarrollo de todas las demás. En este sentido, no solo se requiere una alta cualificación por parte de todo el colectivo, sino que requiere un tratamiento coherente con la estrategia general que se desea desarrollar en la cooperativa.

### 3.5. Comunicación eficiente

Complementando lo anterior podemos afirmar que la comunicación es otra de las claves fundamentales de competitividad. En las cooperativas lo es si cabe todavía más porque un funcionamiento eficiente requiere la implicación de todos, desde el socio hasta el último empleado. Por ello, todas las cooperativas o grupos de cooperativas deben diseñar un plan de comunicación específico para cada colectivo con el que están interactuando: socios, trabajadores, clientes, etc. Debemos ser conscientes de que muchas de las estrategias que se pretenden implantar en las cooperativas fracasan porque no se ha elaborado un correcto plan para comunicarlas y son rechazadas o no asumidas al no ser conocidas o comprendidas por los socios, los trabajadores o sus clientes.

### 3.6. Parámetros generales de gestión

Son muchas las sinergias que se producen en una cooperativa porque se generan economías de escala que hacen más eficiente tanto la actividad productiva, como la transformadora y comercializadora. Sin embargo, debemos ser conscientes que una cooperativa debe ser competitiva sin tener que ejercer presión a sus proveedores porque estos, en su inmensa mayoría, son sus propietarios. Esta particularidad es extraordinariamente importante si partimos de la base de que las empresas competidoras no tienen esta limitación y con frecuencia trasladan la presión de sus clientes y mejoran su posición competitiva a base de reducir los precios a sus proveedores. Por ello se necesita una mayor eficiencia en la gestión, que no solo debe tener en cuenta una minoración de los costes operativos, sino también una maximización de los ingresos a

través de la diferenciación de productos, canales y clientes. Esto nos lleva a una de las conclusiones preliminares; la necesidad de tener un correcto dimensionamiento para evitar inversiones difícilmente sostenibles, contar equipos altamente cualificados y un adecuado modelo de negocio.

## 4. Conclusiones

El sector agroalimentario español tiene un gran futuro por delante. La diversidad de sus productos, la calidad de los mismos y el incremento en la demanda que se está registrando y que sin duda se prolongará en los próximos años incorporan grandes oportunidades al sector. Estas oportunidades solo podrán aprovecharse si mejoramos nuestra estructura productiva y empresarial, extremadamente atomizada y con una dimensión que limita enormemente la rentabilidad y dificulta la puesta en marcha de estrategias acordes a las nuevas oportunidades que se generan en los mercados emergentes y que precisan inversiones, especialización y, sobre todo, visión a largo plazo.

La orientación al mercado debe ser más que un lugar común, debe rodearse de políticas y estrategias coherentes y cohesionadas, absolutamente imprescindibles no solo para aprovechar los escasos recursos públicos disponibles, sino para no fomentar una competencia autodestructiva que impide una adecuada rentabilidad de la actividad productiva y, a menudo, agroindustrial.

Las cooperativas no solo son un instrumento de concentración de oferta. Son y deberán ser en el futuro empresas que acerquen la producción a los clientes finales, evitando aquellos eslabones que no aporten valor, permitiendo captar un valor añadido que actualmente o bien se desaprovecha o beneficia a otros operadores intermedios de la cadena agroalimentaria.

En este sentido, y como se trata en profundidad en otros capítulos del libro, existe un grave desequilibrio en la cadena agroalimentaria como consecuencia de la enorme atomización en origen y la gran concentración de la demanda liderada por la gran distribución moderna que acapara cuotas de mercado que le permiten estar en una posición negociadora que genera situaciones de abuso. Esta concentración de la gran distribución, si bien está generalizada en la UE y otros países desarrollados, provoca mayores tensiones en España como consecuencia de la atomización existente, tanto en la producción como en la industria agroalimentaria. En este sentido, el cooperativismo bien dimensionado y moderno se ha revelado como el mejor instrumento para el reequilibrio de la cadena agroalimentaria.

Para ello, las cooperativas deberán acometer procesos de fusión e integración para situarse en parámetros equivalentes a nuestros homólogos de la UE, ya que el mercado es el mismo, pero también es necesario convencer e incentivar a los productores individuales españoles a que se integren en entidades asociativas de tal forma que se evite la atomización y dispersión actual que provoca una precariedad en las relaciones comerciales en origen que afecta incluso a las cooperativas mejor dimensionadas y por extensión a sus socios.

La volatilidad de los precios de las materias primas agrarias y de los inputs va a permanecer en el tiempo y los mecanismos públicos para evitar o compensar sus efectos en los precios serán muy limitados cuando no inexistentes, por lo que los agricultores y ganaderos deberán contar con empresas que les permitan diversificar destinos y clientes, operar en mercados internacionales en condiciones cada día más eficientes y contar con economías de escala que les permitan mejorar su

poder de negociación con proveedores y clientes. Las cooperativas han demostrado ser los mejores instrumentos para conseguir estos objetivos, de hecho, como se pone de manifiesto en este estudio, la agricultura y el sector agroalimentario más competitivo y desarrollado se encuentra en los países donde las cooperativas están más implantadas y mejor dimensionadas.

La Ley de Integración Cooperativa recientemente aprobada supone un hito y un espaldarazo político a favor del redimensionamiento estructural de las cooperativas y la concentración de la oferta. Quedan ahora por definir las modalidades de aplicación, pero la responsabilidad para definir estrategias y la capacidad de decisión para implantarlas dependerá de los dirigentes y directivos de las cooperativas, así como de la firme voluntad y convicción de los productores de la necesidad de asociarse y encarar un futuro prometedor pero que exigirá una dimensión y especialización cada día mayor.

En definitiva, el cooperativismo agroalimentario como modelo empresarial, lejos de haberse quedado desfasado en el tiempo, se ha convertido en un instrumento fundamental para la mejora de la competitividad, la capacidad de negociación de los productores y, en definitiva, para el reequilibrio de la cadena agroalimentaria. Precisamente por ello, en los próximos años su importancia será todavía mayor, ya sea por la necesidad de atender una demanda creciente de alimentos, como para permitir el mantenimiento de la actividad agraria en aquellos países como España donde los agricultores y ganaderos individuales no podrán mantener su actividad sin contar con los servicios y las economías de escala que aportan las cooperativas u otro tipo de entidades asociativas.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS, N. (2010): *El gobierno de las cooperativas agrarias. Factores de éxito*. Almería, Fundación Cajamar.
- BIJMAN (2012): *Apoyo a las cooperativas agrarias*.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA y PWHC (2007): *Guía de Buenas Prácticas Cooperativas y Claves Generales de Competitividad*.
- COOP DE FRANCE (2007): *Les Défis d'une Agriculture Durable*.
- FIAB (2013): *Informe Económico de la Industria Agroalimentaria en España 2012*.
- GADEA, E.; SACRISTÁN, F. y VARGAS, C. (2009): *Régimen jurídico de la sociedad cooperativa del siglo XXI*.
- MAGRAMA (2013): *Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2012*.
- MAGRAMA (2013): *Informe de Indicadores del Sector Agroalimentario 2012*.
- MAGRAMA (2013): *Panel del consumo Alimentario en España 2012*.
- OSCAE (2012): *Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español*.
- PÈES, C. (2012): *L'évolution des Coopératives Agricoles Européennes au Croisement du Marché et de la Politique*.
- SHELMAN, M. (2010): *Global Agribusiness Overview*.





# TAMAÑO Y COMPETITIVIDAD

## CASOS DESTACADOS DE COOPERATIVAS

### AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS

Narciso Arcas Lario<sup>a</sup> y Miguel Hernández Espallardo<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidad Politécnica de Cartagena y <sup>b</sup>Universidad de Murcia

#### Resumen

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

#### Abstract

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

## 1. Introducción

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

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

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

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

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

## 2. Formas de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias<sup>1</sup>

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

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

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

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

### 2.1. Crecimiento interno

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

<sup>1</sup> Basado en Arcas *et al.* (2013a).

Tabla 1. Principales fórmulas de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias

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

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

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

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

## 2.2. Crecimiento externo sin vinculación patrimonial: cooperación

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

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

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



### 2.3. Crecimiento externo con vinculación patrimonial: fusión

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

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

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

## 3. Casos de crecimiento interno

### 3.1. COVAP<sup>2</sup>

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

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

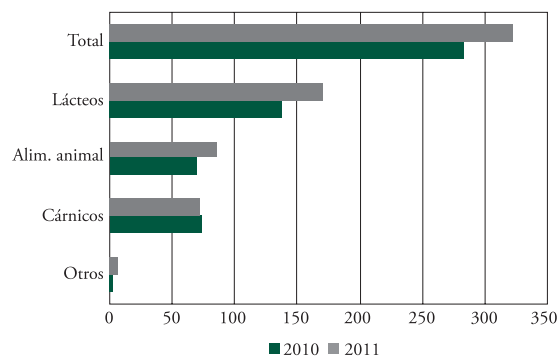
Uno de los principales objetivos de COVAP ha sido ofrecer el mejor servicio posible a sus socios, con el fin de mejorar la rentabilidad de sus explotaciones. Para ello, además de prestarles diferentes servicios (suministro de piensos, asesoramiento técnico, crédito, seguros, I+D+i, etc.), se ha preocupado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

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

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

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

Gráfico 1. Líneas de negocio de COVAP



Fuente: Gómez-Limón *et al.* (2013).

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

Tabla 2. Principales inversiones en la evolución de COVAP

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

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

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

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

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

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

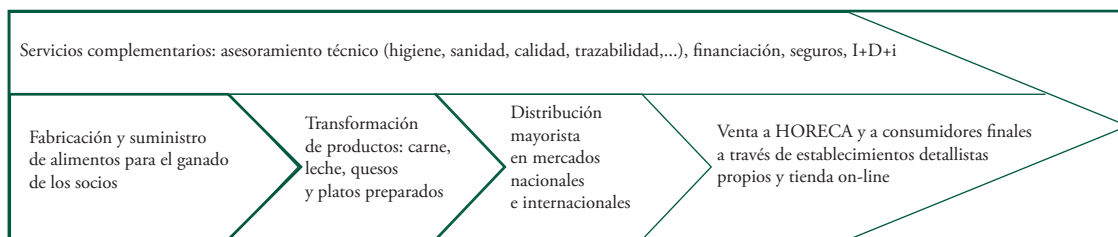
El otro pilar en el que basa su estrategia productiva es la I+D+i, ya que entiende que la innovación constante de los procesos y el desarrollo de nuevos productos son claves para su supervivencia en un mercado tan competitivo. Por este motivo, la cooperativa ha impulsado una intensa actividad en I+D+i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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

### 3.2. ACOR<sup>3</sup>

#### Origen y crecimiento ligado al cultivo de la remolacha

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

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

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

<sup>3</sup> Información obtenida en su mayor parte de Urbano (2013).

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

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

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

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

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

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

Tabla 4. Principales inversiones del proceso de diversificación ACOR

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

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

### Fábrica Azucarera de Olmedo (Valladolid)

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

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

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

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

### Parque Solar Fotovoltaico en Tordesillas (Valladolid)

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

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

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

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

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

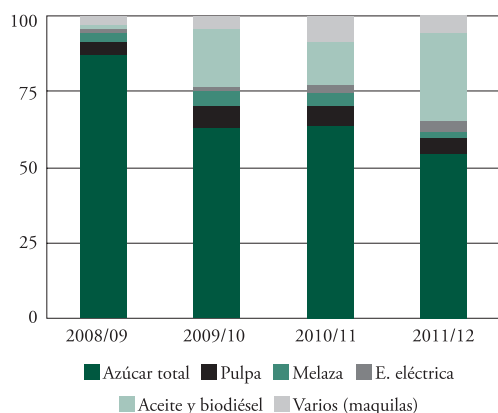
En 2007 ACOR inició contactos con Tereos para comercializar conjuntamente las producciones azucareras de ambas cooperativas. El objetivo fue ofrecer una gama completa de productos azucareros para el consumo de boca y reducir los costes de comercialización. De esta forma, en 2009 se crea ACOR & Tereos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

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

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

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

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



Fuente: Urbano (2013).

## 4. Casos de crecimiento externo: cooperación

### 4.1. Coren<sup>4</sup>

Primer grupo cooperativo español: diversificación en la cadena de valor

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

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

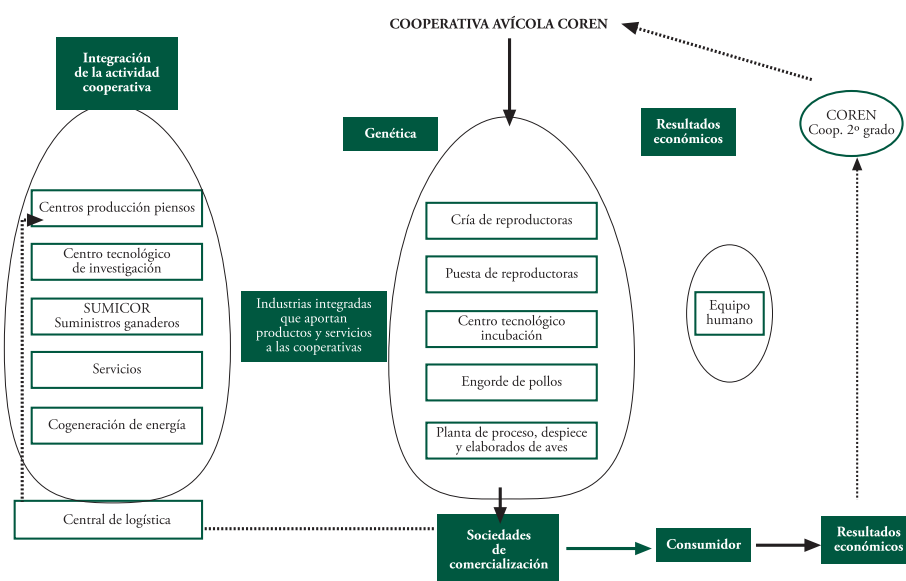
La estrategia de crecimiento de Coren se ha basado en la creación de numerosas cooperativas que se han ido incorporando a ella, y la realización de diversas inversiones para prestarles el mayor número de servicios (fábricas de pienso, mataderos, etc.). Esta estrategia de diversificación relacionada seguida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

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

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

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

Figura 2. Cadena de valor avícola de Coren



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

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

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

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

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

Fuente: Juliá *et al.* (2013).



### Amplia cartera de productos y servicios

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

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

### Amplia red comercial nacional e internacional

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

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

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

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

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

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

## Innovación

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

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

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

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

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

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

## 4.2. Anecoop<sup>5</sup>

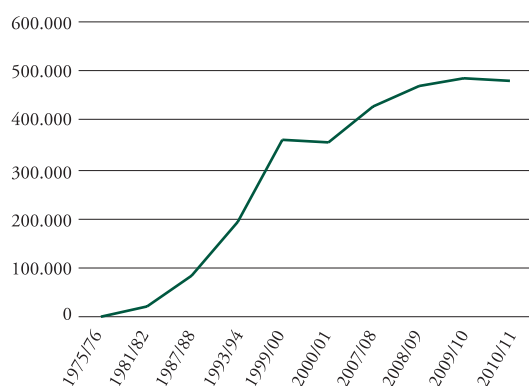
### Crecimiento a través de la cooperación y el compromiso

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

<sup>5</sup> Información obtenida en su mayor parte de Meliá y Marí (2013).

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

Gráfico 3. Evolución de la facturación de Anecoop



Fuente: Meliá y Marí (2013).

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

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

### Cartera de productos diversificada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Internacionalización

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

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

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

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

## Integración

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

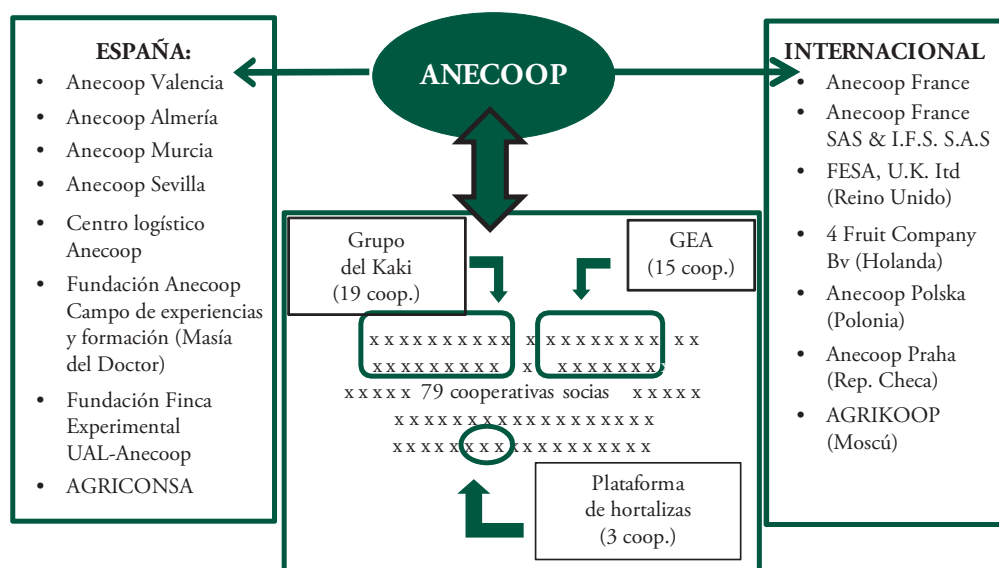
La creación de grupos comenzó con la creación en 2002 del Grupo Empresarial Cooperativo Anecoop (GEA), al cual se integraron 12 cooperativas socias, ejerciendo Anecoop de entidad cabecera de grupo. Su creación respondió a la búsqueda de una mayor eficiencia empresarial y unos mejores resultados con base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

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

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

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

Figura 3. Grupo ANECOOP



Fuente: Meliá y Marí (2013).

## 5. Casos de crecimiento externo: fusión

### 5.1. Alimer<sup>6</sup>

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

Alimer (Alimentos del Mediterráneo Sdad. Cooperativa), con sede social en Lorca (Murcia) y una facturación de 115 millones de euros (M€) en 2011, es la mayor cooperativa agraria de la Región de Murcia por volumen de facturación. Con 1.540 socios que cultivan más de 4.000 hectáreas, da empleo directo a una media de 1.200 trabajadores al año, disponiendo de más de 50.000 m<sup>2</sup> de instalaciones distribuidos entre sus centros de trabajo de los municipios murcianos de Lorca, Cieza y Puerto Lumbreras.

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

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

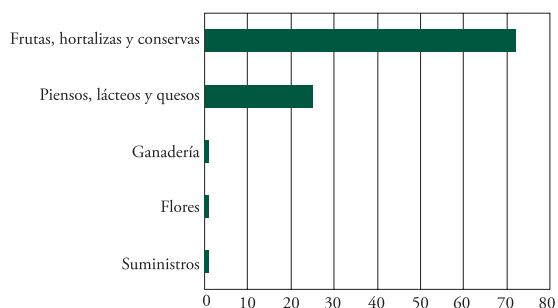
Figura 4. Cooperativas fusionadas en Alimer (2006)



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

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

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



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

### La fusión: objetivos y proceso

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

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

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

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

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

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

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

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

### Diversidad de productos y mercados

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

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

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

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

### Diferenciación a través de la innovación y la calidad

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

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

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



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

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

### Más y mejores servicios a sus socios

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

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

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

## 5.2. Murgiverde<sup>7</sup>

### Una historia de fusiones

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

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

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

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

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

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

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

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

### Cartera diversificada

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

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

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

Figura 5. Calendario de productos de Murgiverde

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

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

### Política de calidad

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

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

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

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

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

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

### Internacionalización

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

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

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

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

## 6. Conclusiones

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

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

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

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

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

## Referencias bibliográficas

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

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





# LA FINANCIACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y DEL COOPERATIVISMO

*Roberto García Torrente*  
Cajamar Caja Rural

## Resumen

La agricultura tradicional, caracterizada por el minifundismo, la dispersión territorial y su escasa mercantilización, ha sufrido históricamente una relativa exclusión financiera. En la actualidad existe una oferta de financiación adecuada que permite al sector agroalimentario, en general, y a las cooperativas, en particular, acceder en las mismas condiciones que pueda obtener cualquier otra empresa o agente económico. La marginalidad y la relativa exclusión financiera que sufría el mundo rural español a principios del siglo XX fue superada y la expansión de la banca comercial y la consolidación de un extenso cooperativismo de crédito ha democratizado el acceso a los servicios financieros. En este sentido, Cajamar Caja Rural lidera un movimiento al que se han sumado unas cuarenta entidades de todo el territorio nacional, con el objetivo de seguir apoyando la modernización y tecnificación del sector agroalimentario español a través de un gran grupo de crédito cooperativo.

La financiación es un factor clave para cualquier actividad económica, circunstancia que se ha puesto de manifiesto con especial intensidad durante los últimos años. La necesidad de abordar proyectos de inversión, cuyos rendimientos se van a obtener de manera diferida en el tiempo y en un plazo más o menos dilatado, y el desfase entre los pagos y los cobros de las actividades cotidianas, obliga a los agentes económicos a disponer de fuentes adecuadas de financiación.

En algunos casos esta financiación se realiza con los recursos propios que han ido acumulando los agentes a lo largo de su trayectoria empresarial/profesional. Sin embargo, con el crecimiento y el desarrollo económico de las sociedades, cada

## Abstract

*Historically, traditional farming, characterised by smallholding, land dispersion and poor merchandisation, has suffered a relative financial exclusion. At present there is sufficient financial offer to enable the agri-food sector as a whole, and particularly the cooperatives, to access the same conditions that can be obtained by any other company or economic player. The marginality and relative financial exclusion suffered in rural Spain at the beginning of the 20th century has been overcome and the expansion of commercial banking and the consolidation of an extended credit cooperative movement has democratised access to financial services. In this regard, Cajamar Caja Rural leads a movement, joined by forty more entities throughout the country, aimed at continuing to support the modernisation and technification of the Spanish agri-food sector through a large credit cooperative group.*

vez ha sido más frecuente el acudir a entidades y organismos especializados en la prestación de servicios financieros.

De hecho, el nivel de dinamismo y modernidad de una determinada economía está muy condicionado por la existencia de un eficiente sistema financiero capaz de aportar los recursos necesarios para la puesta en marcha de nuevos proyectos.

La actividad financiera tiene una larga historia, pudiendo considerarse que surge casi al mismo tiempo que se inicia el comercio y la compra/venta de productos. En cada época de la historia los pueblos dominantes desarrollaron su propio sistema de financiación, y siempre han tenido una gran capacidad de innovación para crear



nuevos instrumentos capaces de facilitar el intercambio comercial y las relaciones económicas entre agentes situados en distintas zonas geográficas.

Esta circunstancia ha llevado a las entidades financieras a jugar un papel fundamental en el proceso de globalización económica y en el desarrollo de determinadas tecnologías, como las de la información y las comunicaciones, con objeto de facilitar la realización de transacciones económicas, de manera prácticamente simultánea, con cualquier parte del planeta.

Actualmente, uno de los sectores económicos más globalizados es precisamente el financiero, circunstancia que influye de manera decisiva en la dirección y la magnitud de los flujos económicos entre las distintas regiones y agentes. Se ha de tener en cuenta que los principales criterios que condicionan estos flujos son el riesgo y la rentabilidad.

A lo largo de los próximos apartados se va a analizar cómo han evolucionado los sistemas de financiación para el sector agroalimentario en España, la situación actual y cuáles pueden ser las principales necesidades de cara al futuro más inmediato.

## 1. Antecedentes de la financiación al sector agrario en España

Durante mucho tiempo el objetivo de la actividad agraria era la de obtener los alimentos necesarios para asegurar la supervivencia de la familia. Los pequeños agricultores no tenían ni la capacidad técnica ni disponían de las garantías suficientes para poder abordar una modernización de sus explotaciones. Mientras que los grandes propietarios, aunque obtenían rendimientos muy bajos, gracias al desequilibrado sistema de relaciones laborales que mantenían con sus empleados podían obtener unos excedentes que normalmente transferían de manera permanente desde sus propiedades rurales hacia la ciudad.

También hay que resaltar que cuando se inicia la constitución y desarrollo de las instituciones financieras en España, a finales del siglo XVIII y principios del XIX, estas desatienden por completo las demandas de capital del sector agrario. Las razones que llevaron a la banca privada a no implicarse en el crédito agrario fueron diversas. Por un lado estaba el elevado coste que suponía el analizar muchas operaciones de pequeña cuantía en un sector y unas zonas donde la obtención de la información necesaria era muy complicada. Por otro lado, el difícil control del destino del crédito concedido, al no disponer de una extensa red de oficinas o, en su defecto, de agentes que pudiesen velar por los intereses del banco. Además, el riesgo asumido era muy elevado al estar la actividad agrícola sometida a frecuentes accidentes naturales.

En estas circunstancias, el desarrollo de un sistema de apoyo financiero al mundo agroalimentario rural fue muy reducido hasta bien entrado el siglo XX, y se había limitado, casi exclusivamente, a facilitar un colchón de seguridad a los agricultores proporcionándoles los insumos necesarios para realizar las siembras de las cosechas.

El origen del primer instrumento de financiación agraria se encuentra en los *pósitos* de trigo, que surgen en el siglo XVI con el objetivo de regular el mercado de los cereales. Sus primeras funciones consistían en regular su precio, evitando las fuertes oscilaciones de los mismos en función de la abundancia o escasez de la oferta. Al mismo tiempo realizan una labor de beneficencia facilitando el acceso a los granos almacenados en los *pósitos* a las familias más desfavorecidas en momentos de penuria.

Progresivamente van ampliando su actividad y se constituyen en la primera forma de crédito no usurario al sector agrario. Gracias a los recursos económicos generados por su actividad y a la disponibilidad de semillas, empiezan a realizar préstamos de granos y de dinero a los campesinos para que pudieran llevar a cabo las siembras de sus campos.

Durante todo el tiempo de funcionamiento de los pósitos el crédito otorgado era a muy corto plazo, permitía financiar las necesidades de circulante de las explotaciones, pero no la realización de inversiones a medio y largo plazo.

Con la mercantilización de la producción agraria, cuando la agricultura pasa de ser una forma de subsistencia a tener consideración de negocio, la labor realizada por los pósitos es claramente insuficiente y surge la necesidad de poner en marcha nuevos modelos de financiación.

A finales del siglo XIX, la banca comercial no tenía presencia en las zonas rurales y, por tanto, no podían prestar a los agentes económicos en ellas establecidos. Con los medios disponibles en aquellos momentos la actividad no les resultaba rentable por la escasez de información disponible de los clientes potenciales, los elevados costes de transacción y el alto riesgo que debían asumir.

En esas circunstancias, las primeras inversiones de modernización de la agricultura española se llevan a cabo mediante la autofinanciación de los proyectos, con el apoyo de la familia, amigos y redes de prestamistas locales. Y una vez que las producciones acceden a los mercados entran a jugar un papel esencial en la financiación de la expansión de los cultivos las propias empresas de comercialización. De esta forma van a conseguir aumentar las materias primas con las que fortalecer sus negocios y la fidelización de los proveedores.

En esta misma línea los comercios de insumos van a fomentar la venta a crédito de los mismos, fijando el periodo de devolución de los mismos al momento en el que se realiza la cosecha de los cultivos.

## 2. La creación de las cooperativas agrarias y de crédito

A lo largo del siglo XIX existe una gran inquietud en Europa por encontrar una fórmula

que permitiese el desarrollo del mundo agrícola. La creciente mercantilización de toda la actividad productiva y el continuo desplazamiento de la población desde las zonas rurales hacia las nuevas ciudades industriales, genera un movimiento a favor de la modernización de la agricultura, tanto desde el punto de vista de la producción primaria como de la transformación y comercialización de los alimentos.

Dado el minifundismo generalizado que predominaba en el mundo rural y la poca capacidad individual de los agricultores para llevar a cabo proyectos de cierta envergadura, se promueve en distintos países la creación de cooperativas, como fórmula para aglutinar los esfuerzos de los campesinos. Paralelamente, y muy vinculadas con estas, se crearon las cooperativas de crédito, como herramienta para facilitar a los campesinos y a sus entidades asociativas los recursos económicos que necesitaban. Los países más activos fueron Alemania, Francia, Italia y Suiza, donde se crearon distintos modelos de cooperativas. Finalmente, el modelo alemán, denominado sistema *Raiffeissen*, va a ser uno de los que mayor crecimiento alcance y el que se va a introducir en España de la mano de la Iglesia a comienzos del siglo XX.

Gracias a esta inquietud, el movimiento cooperativo, tanto agrario como de crédito, va a experimentar una fuerte expansión durante la segunda mitad del siglo XIX, siendo miles las cooperativas que se crean por toda Europa. En aquellos años se sentaron las bases sobre las que se iba a construir el futuro del cooperativismo.

En España, el asociacionismo agrario no se había desarrollado en la misma magnitud en que lo había hecho en el resto del continente, y se llega a principios del siglo XX con un notable desfase con respecto a Europa.

En esas condiciones, y promovida por la jerarquía eclesiástica, se aprueba la Ley de Sindicatos Agrícolas del 30 de enero de 1906. Con una gran movilización dirigida desde los obispos y eje-

cutada a nivel local se crearon sindicatos agrarios en miles de pueblos del país. En todos los ellos se recogían en sus estatutos los objetivos perseguidos, entre los que se encontraban:

- Promover el crédito agrario a través de estructuras como las cooperativas de crédito y las cajas rurales.
- Promover la compra de medios de producción y la comercialización de los productos.
- Promover la formación y la educación de sus asociados.
- Disponer de instrumentos de aseguramiento de las cosechas.
- Promover el desarrollo de infraestructuras de uso en común, con especial interés por la construcción de regadíos.

En el año 1919 el movimiento se había extendido por todo el país, contabilizándose 52 federaciones, 5.000 entidades cooperativas con más de medio millón de miembros, y 500 cajas rurales.

### 3. La contribución de las cajas rurales a la financiación de la agricultura y el cooperativismo español

Cuando en el año 1906 se impulsa el proceso de creación de las primeras fórmulas de crédito cooperativo, estas tienen lugar en el seno de los sindicatos y de las cooperativas agrarias. Se constituyen como secciones de crédito de las mismas más que como entidades con personalidad propia y tienen un carácter muy local.

Si bien durante el primer tercio del siglo XX experimentan un gran crecimiento en número su importancia económica era muy reducida.

Los fondos que disponían eran muy limitados, obteniéndolos del capital aportado por algunos grandes propietarios, de las imposiciones de los socios y de los préstamos que recibían de los pósitos, en aquellos lugares en los que existían.

La financiación que concedían era de escasa magnitud, normalmente bajo la fórmula de créditos con garantía personal, que estaban garantizados por la propia cosecha de los cultivos y el aval de dos socios de la caja. También fueron, desde su origen, el brazo financiero de las cooperativas agrarias, aportando los recursos que necesitaban para la realización de inversiones.

Los sindicatos agrícolas subsistieron hasta principios de la década de los cuarenta, quedando suprimidos a raíz de la entrada en vigor de la Ley General de Cooperación de 1942, que abre una nueva etapa al modelo de organización cooperativa española, consolidándose las cajas rurales ya existentes y creándose otras muchas nuevas en la segunda mitad del siglo XX.

El fuerte desarrollo que experimentaron y su creciente importancia en la financiación del sector agroalimentario y cooperativo español llevó a la estructuración del sistema en tres niveles:

- Las cajas rurales de ámbito local consolidan una primera agrupación a nivel de municipio o comarca de las cooperativas de crédito agrario y las secciones de crédito de las cooperativas.
- La caja rural provincial asocia y facilita medios y liquidez a aquellas cooperativas agrarias y cajas rurales locales que se muestran más activas en la financiación de proyectos. Su mayor dimensión también les permite obtener la calificación del Ministerio de Hacienda para poder distribuir, en sus respectivos territorios de actuación, el crédito oficial.

- Finalmente, en 1957 se constituye La Caja Rural Nacional con objeto de facilitar las actividades que las provinciales tenían que realizar fuera de su ámbito territorial de actuación.

Hasta el año 1964 no existió una legislación específica para las cajas rurales, regulándose su funcionamiento a través de la legislación cooperativa publicada hasta ese momento.

El Decreto 716 de 1964 reconoce la creciente importancia que estaban adquiriendo las cajas rurales cooperativas, y la falta de regulación sistémica, que hacía sentir la necesidad de un régimen general de tales instituciones para su encuadramiento y coordinación con las demás actividades de crédito. Los principales aspectos regulados van a ser la constitución de fondos que fortalezcan su solvencia, la fijación de los intereses y las comisiones a cobrar por los servicios prestados y el establecimiento de un sistema de inspección y control público.

En este Decreto se refleja la posibilidad que van a tener las cajas rurales de participar en la distribución del crédito oficial, con lo que van a poder ampliar considerablemente su capacidad de financiación. Sin embargo, su ámbito de actuación seguirá estando limitado a la prestación de servicios financieros a las cooperativas agrarias y sus productores asociados, circunstancia que se va a mantener hasta entrada la década de 1980.

Las peculiares circunstancias en que se crea y desarrolla el modelo del cooperativismo de crédito en España le ha conferido unas características diferenciales con respecto al resto del sistema financiero. Algunas de las más significativas se siguen manteniendo en la actualidad, como por ejemplo:

- Una fuerte presencia en el medio rural y una clara especialización agroalimentaria. Surgen con el objetivo de evitar la

exclusión financiera de un amplio sector de la población que se encontraba muy lejos de los núcleos urbanos y dedicados a una actividad, la agroalimentaria, que generaba unos rendimientos inferiores a los de la industria o los servicios.

- El contacto directo y la relación a largo plazo con el cliente-socio ha generado una verdadera vocación de servicio a la clientela. Estas relaciones facilitaban la generación de información fiable y el diseño de procedimientos de concesión de los créditos ágiles y rápidos.
- Se crean productos específicos adaptados a las necesidades particulares de la actividad agraria, con un sistema de amortización que tiene en cuenta el calendario de las cosechas, los plazos de obtención de los ingresos y los riesgos ambientales.
- Han jugado, en cierta forma, un papel de capital riesgo en sus territorios de origen, aportando todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de proyectos empresariales innovadores que contribuyesen al desarrollo socioeconómico. En esta línea se enmarcaría la creación de muchas cooperativas agrarias o los proyectos de transformación y comercialización promovidos por ellas.
- Los bajos niveles de morosidad, la agilidad de gestión y que los socios de las cooperativas de crédito eran a la vez sus principales clientes han motivado una contenida política de precios, con bajas tasas de interés.

## 4. El papel económico del sector agroalimentario

El peso de la agricultura se ha ido reduciendo progresivamente en las sociedades desarrolladas hasta representar un porcentaje muy pequeño de la producción nacional y del empleo. Si nos limitamos a la actividad primaria en España representa el 2,5 % del PIB y el 4,4 % del empleo.

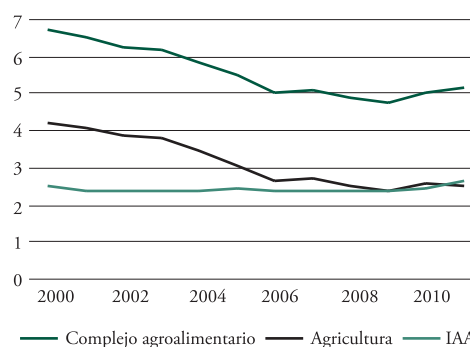
No obstante, el sector agroalimentario se ha ido haciendo cada vez más complejo y con una creciente interrelación entre las diversas actividades de la cadena de valor, que llevarían el producto desde la explotación agraria hasta el consumidor final.

Si consideramos parte integrante de la actividad agroalimentaria tanto la rama agraria como la industria de transformación de los alimentos, la fabricación de *inputs*, la logística, la distribución y la comercialización, el peso del sector en la economía española se incrementa considerablemente, alcanzando un Valor Añadido Bruto (VAB) de 71.424 millones de euros para el año 2011, equivalentes al 7,5 % del VAB español, según las estimaciones realizadas por la Subdirección General de Análisis, Prospectiva y Coordinación del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. De igual forma, el empleo generado por todo el sector ascendería en 2012 a 1.805.000 personas, representando el 10,4 % del empleo total.

En el Gráfico 1 se ha recogido la evolución de la participación de la producción agraria y de la industria agroalimentaria en el PIB nacional. El complejo agroalimentario representa la suma de estas dos actividades.

Como se puede comprobar, frente a una continuada caída del peso del complejo agroalimentario en la economía española durante los años de la fuerte expansión económica, a partir del año 2006 se produce una cierta estabilización e incluso una recuperación a partir del año 2009.

Gráfico 1. Evolución de la participación de la producción agraria, industria agroalimentaria y complejo agroalimentario en el PIB español (2000-2011). En porcentaje



Fuente: Eurostat.

Sin embargo, la evolución de las dos componentes integrantes del sector agroalimentario ha sido completamente distinta. Mientras que la producción agraria ha caído fuertemente la industria se consolida e incrementa su peso durante todo el periodo considerado. En el año 2011 el VAB generado por la industria supera por primera vez al producido por la agricultura.

Otra variable que da una idea de la capacidad de innovación y de competir de un determinado sector es su balanza de comercio exterior.

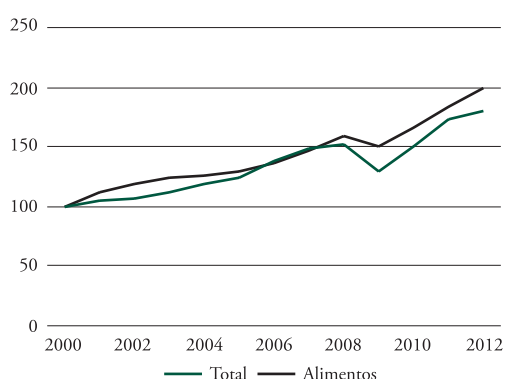
El sector agroalimentario siempre ha jugado un papel clave en las exportaciones españolas. Representando en algunos momentos de la historia reciente la base fundamental de nuestros envíos al exterior, como fueron las exportaciones de cítricos a mediados del siglo XX, y constituyéndose en la avanzadilla que permitió la apertura de nuevos canales de comercialización para otros productos industriales.

Actualmente, las exportaciones agroalimentarias representan el 15,3 % del total de las exportaciones españolas, por delante del sector del automóvil y tan solo tras los bienes de equipo, y la evolución experimentada en estos últimos años ha sido muy favorable. Entre los años 2000 y 2012

el importe de las exportaciones agroalimentarias se ha duplicado en valores corrientes.

El último ejercicio alcanzaron una cifra récord de casi 34.000 millones de euros, con un saldo exterior favorable de más de 6.000 millones de euros.

Gráfico 2. Evolución del total de las exportaciones españolas y de las correspondientes a alimentación. Índice 2000=100



Fuente: Datacomex. Ministerio de Economía y Competitividad.

Estos valores nos indican que una parte muy importante del sector agroalimentario español está muy orientado hacia el exterior, para lo que ha tenido que llevar a cabo ambiciosos proyectos de inversión que le permitan aunar unas buenas condiciones agroambientales y el conocimiento acumulado con la mejor tecnología.

Esta vocación exterior también nos anuncia el amplio uso que las empresas del sector van a realizar de los productos financieros de comercio internacional, que serán expuestos posteriormente.

## 5. Las necesidades de financiación del sector agroalimentario español

Tradicionalmente el sector agrario ha sido considerado por la banca como un generador de recursos económicos que eran transferidos para la financiación de otros sectores productivos.

El carácter rural del espacio donde se realiza la actividad agraria, la pequeña dimensión de las empresas y la dispersión de las mismas, los elevados periodos de maduración de las inversiones y los altos riesgos de producción y comercialización provocaron que solo las entidades financieras muy ligadas al territorio, fundamentalmente las cajas rurales, hayan atendido históricamente las demandas de financiación del sector.

No obstante, la modernización de la agricultura española, que ha tenido lugar principalmente desde la incorporación a la Unión Europea, ha permitido que se hayan ido diluyendo las diferencias que presentaba con respecto al resto de las actividades económicas, al mismo tiempo que se ha ido incrementado la dimensión de las organizaciones y la complejidad de sus necesidades financieras.

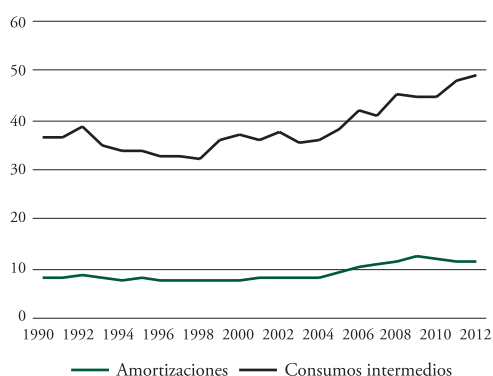
Nos ha parecido interesante analizar la evolución que ha experimentado en el cuadro de macromagnitudes agrarias dos conceptos que pueden ser bastante indicativos de la modernización de la agricultura española y de su mayor carácter empresarial. Nos referimos a las *amortizaciones* y a los *consumos intermedios*.

La primera variable indica el consumo de capital fijo, es decir, de los medios de producción consumidos con una vida útil superior a un año. El carácter más empresarial de la agricultura lleva a un incremento de las amortizaciones, al aumentarse las inversiones que se realizan y al ser más reducido el periodo de uso.

Los consumos intermedios representan el valor de los medios de producción consumidos en su totalidad en el proceso de producción. La agricultura tradicional realizaba con mucha frecuencia el reemplazo de los factores de producción y consumía poca energía, al estar poco mecanizada, y pocos servicios exteriores. Este es otro de los factores que más se incrementa con la mercantilización de la actividad agraria.

En el siguiente gráfico se ha representado la participación que las amortizaciones y los consumos intermedios tienen sobre el valor de la producción de la rama agraria. Ya que los cambios estructurales como los que estamos planteando se producen en un periodo de tiempo relativamente largo, el análisis se ha realizado entre 1990 y 2012.

Gráfico 3. Participación de las amortizaciones y los consumos intermedios en la producción de la rama agraria. En porcentaje



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

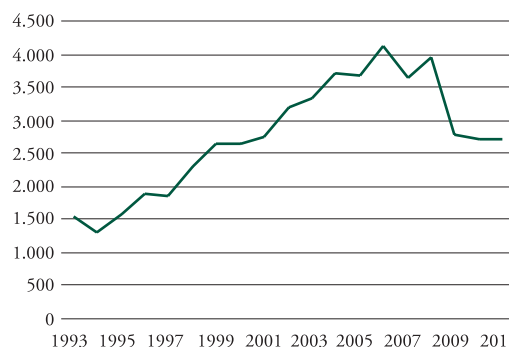
La participación de estas dos componentes en las macromagnitudes agrarias ha pasado de representar el 44,4 % de la producción de la rama agraria en 1990 al 60,6 % en 2012. Con una mayor intensidad de crecimiento a partir del 2004, ya que hasta ese año se mantenía prácticamente en los mismos niveles del año 1990.

Este incremento de la inversión y de los gastos de circulante ha podido ser cubierto en parte a través de las subvenciones que ha aportado la Unión Europea mediante la Política Agrícola Común (PAC), que para el conjunto del Estado español alcanza un valor anual en el entorno de los 6.000 millones de euros.

Pero también es cada vez más frecuente acudir a las diversas entidades financieras para solicitar los préstamos de inversión o los créditos de campaña para cubrir las necesidades de las explotaciones.

En el mismo sentido, la industria agroalimentaria ha incrementado notablemente su esfuerzo inversor en activos materiales a lo largo de los últimos 20 años, aunque con una cierta ralentización a partir de 2008 como consecuencia de la crisis económica que está afectando a toda Europa y con especial intensidad a España. Estos años de ajuste también están sirviendo para optimizar el nivel de aprovechamiento de las inversiones que se habían llevado a cabo durante el periodo precedente.

Gráfico 4. Evolución de la inversión en activos materiales por la industria alimentaria. En millones de euros corrientes



Fuente: Encuesta Industrial de Empresas. INE.

Para analizar la implicación que ha tenido sobre el sector financiero español todas estas inversiones se ha analizado la evolución que ha experimentado la financiación al sector agroalimentario a partir de la información que publica el Banco de España en su boletín estadístico del detalle del crédito para financiar actividades productivas.

En el cuadro adjunto se ha recogido el volumen de financiación viva concedida al conjunto de las actividades productivas, a la agricultura y a la industria de la alimentación para el periodo comprendido entre 1992 y 2012. Todas las magnitudes han experimentado un crecimiento muy significativo, especialmente relevante para el total de actividades productivas que se multiplicó por 6 entre 1992 y 2008. En ese año se alcanza

un máximo con una caída posterior del 21,4 % entre 2008 y 2012.

Las actividades agroalimentarias también han presentado un comportamiento expansivo del crédito entre 1992 y 2008, aunque no ha sido tan agresivo, lo que le ha llevado reducir su participación sobre el conjunto de las actividades productivas desde el 9,9 % en 1992 hasta el 4,6 % en 2010. La caída de la financiación al sector agroalimentario ha sido menor durante los últimos años (-16,2 %), lo que le ha llevado a volver a incrementar su cuota hasta el 5,2 %.

Tabla 1. Evolución del crédito para financiar actividades productivas. En miles de euros

	Agricultura	Industria alimentac.	Total agroalim.	Total activ. product.	Agroalim. /total
1992	9.973.673	7.549.389	16.923.062	170.102.361	9,9
1993	9.634.128	7.042.599	14.676.727	162.301.219	9,0
1994	7.313.969	6.597.811	13.911.780	161.072.049	8,6
1995	7.954.329	6.956.971	14.911.300	168.629.935	8,8
1996	8.814.558	7.114.484	15.929.042	177.057.444	9,0
1997	9.481.512	7.723.901	17.205.413	198.416.868	8,7
1998	10.358.328	8.240.224	18.598.553	227.867.292	8,2
1999	11.887.486	9.645.682	21.533.168	257.973.933	8,3
2000	13.140.921	10.774.483	23.915.404	302.034.277	7,9
2001	13.319.604	11.889.231	25.208.835	330.591.290	7,6
2002	15.121.797	12.040.418	27.162.215	368.465.981	7,4
2003	16.401.761	12.268.602	28.670.363	411.985.981	7,0
2004	18.103.954	13.600.446	31.704.400	482.983.468	6,6
2005	20.737.968	17.292.504	38.030.472	604.060.684	6,3
2006	23.013.876	18.683.206	41.697.082	781.643.820	5,3
2007	25.244.952	21.255.614	46.500.566	943.086.511	4,9
2008	26.243.532	23.658.332	49.901.864	1.016.947.601	4,9
2009	23.122.920	22.638.768	45.761.688	991.362.604	4,6
2010	23.127.800	22.418.384	45.546.184	985.156.748	4,6
2011	21.782.040	22.238.496	44.020.536	944.057.567	4,7
2012	20.216.724	21.577.460	41.794.184	799.610.108	5,2

Fuente: Banco de España.

Otro aspecto a destacar del cuadro anterior es el creciente peso que ha ido adquiriendo la industria de la alimentación, que siempre había estado por debajo de la agricultura en el volumen de crédito dispuesto hasta que en el año 2011 la superó.

## 6. Productos de financiación para el sector agroalimentario

La modernización de la agricultura y la industria alimentaria española ha provocado que el tradicional carácter específico que exigía el sector desde el punto de vista financiero se haya ido diluyendo. En la actualidad la mayor parte de los productos financieros que requieren las empresas agroalimentarias son similares a los de cualquier otra organización empresarial. Aunque las características diferenciales en cuanto a los plazos de maduración de los proyectos o la finalidad de la financiación pueden aconsejar el diseño de productos especialmente adaptados al sector.

En este sentido hay que destacar el papel protagonista que han seguido jugando las cajas rurales, expandiendo su actividad más allá de la agraria, dirigiéndose con más intensidad a las actividades de transformación y comercialización. Para estas entidades, en los métodos de concesión de créditos han sido tan importantes las garantías reales como las perspectivas económicas de la empresa, por su estructura, capacidad de gestión, condiciones de mercado, etc. Esta selección del riesgo ha exigido a las cajas realizar un estrecho seguimiento del sector agroalimentario llegándolo a conocer tan bien como los propios protagonistas.

A continuación se recogen de manera muy resumida los principales productos financieros a disposición del sector agroalimentario, clasificados según finalidad.

### 6.1. Financiación de activos fijos

En este concepto se incluyen todas aquellas inversiones destinadas a crear, ampliar, mejorar y modernizar las empresas agroalimentarias.

El producto más habitual es el *préstamo inversión* con garantía personal o hipotecaria, siendo



las variables diferenciales con respecto a los préstamos convencionales el plazo de amortización, la posible carencia en función del periodo necesario para alcanzar la producción óptima y las fechas de liquidación de intereses y principal, que se suelen hacer coincidir con la época del año en la que se obtiene el mayor flujo de ingresos.

Dentro de este producto genérico se han creado algunos específicos adaptados a la financiación de determinados elementos que se repiten con cierta frecuencia. En este grupo estaría la adquisición de maquinaria agrícola, la reconversión varietal en explotaciones frutícolas, la adquisición e instalación de plásticos para invernaderos, la modernización de redes de riego y la optimización de regadío, la modernización de estructuras de invernaderos, la adaptación de explotaciones ganaderas a las diversas normativas, etc.

#### a) *Financiación de circulante*

La estacionalidad de los ingresos y pagos en el sector agroalimentario es más acusada que para muchas otras actividades productivas, por lo que requieren de instrumentos que le faciliten la liquidez necesaria.

Dada la diversa casuística que es posible encontrar en cuanto a fuentes de ingresos de las empresas agroalimentarias y lo difícil de predecir de algunos gastos, se ha desarrollado una amplia batería de productos con los que atender estas necesidades. Entre los más habituales cabe señalar:

- *Las pólizas de crédito* proporcionan una gran flexibilidad en la gestión de la tesorería de la empresa y la posibilidad de domiciliar todo tipo de pagos.

Asociada a la cuenta de crédito puede estar disponible una tarjeta que permite la compra de insumos en los establecimientos adheridos al sistema.

- *Los anticipos agroalimentarios* permiten cubrir las necesidades de circulante mediante el anticipo de un cobro que la empresa tiene documentado: subvenciones, IVA, fondos operativos, ayudas PAC, etc.
- *Los préstamos de campaña* suelen ser utilizados por agricultores y empresas agroalimentarias para hacer frente al pago de los insumos de producción cuando el cobro de la cosecha se realiza de forma puntual en una determinada época del año. También puede ser necesario cuando surgen imprevistos durante el transcurso de la campaña.
- *El descuento comercial* permite anticipar el crédito no vencido instrumentado mediante efectos mercantiles. En esta misma línea se inscribe el *confirming*, que consiste en gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores y que incluye la posibilidad para el acreedor de cobrar las facturas con anterioridad a su fecha de vencimiento. Así mismos, el *factoring* permite a las empresas anticipar el cobro de sus ventas a plazos.

### b) *Financiación del comercio exterior*

Ya se puso de manifiesto la importancia que el comercio exterior tiene para el sector agroalimentario. Esta circunstancia ha propiciado una gran expansión de los productos financieros específicos para las empresas que dirigen una parte importante de sus productos hacia la exportación o que los adquieren en el exterior para su importación.

Las principales soluciones disponibles para exportación e importación se agrupan en los siguientes productos:

- *La financiación al comercio exterior* permite anticipar el dinero para el pago al contado de las importaciones o el anticipo de las facturas de exportación.
- *El crédito documentario* de importación ofrecen las garantías a los proveedores de las empresas españolas de que cobrarán en la entrega de la mercancía, siempre que se cumplan las condiciones previamente establecidas.
- *La emisión de avales o garantías internacionales* de importación asegura el pago de las compras realizadas en el exterior, al actuar la entidad financiera como fiador del importador.
- *Los seguros de cambio* eliminan el riesgo que conlleva las fluctuaciones en las cotizaciones de las distintas divisas.

Todos los productos de financiación expuestos anteriormente se complementan con una serie de servicios

que facilitan el acceso a los instrumentos de financiación pública, la emisión de garantías ante entidades públicas o privadas, los medios de pago, las diversas fórmulas de ahorro e inversión y los seguros de cobertura de riesgos tanto para las infraestructuras agrarias como para las cosechas y las personas.

## 7. El reto de la financiación para las cooperativas agroalimentarias

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de todo este artículo, en la actualidad existe una oferta de financiación adecuada que permite al sector agroalimentario, en general, y a las cooperativas, en particular, acceder en las mismas condiciones que pueda obtener cualquier otra empresa o agente económico. La marginalidad y la relativa exclusión financiera que sufría el mundo rural español a principios del siglo XX fue superada y la expansión de la banca comercial y la consolidación de un extenso cooperativismo de crédito ha democratizado el acceso a los servicios financieros.

Lo que se pretende describir en este apartado son aquellas actuaciones que han sido abordadas de manera parcial por las cooperativas y para cuya ejecución van a necesitar de recursos económicos importantes. Hay que señalar que el análisis se realiza de manera genérica, siendo muy diversa la situación en la que se encuentran las cooperativas agroalimentarias españolas y, por tanto, el grado de consecución de los retos que se plantean.

La filosofía imperante en el cooperativismo español y el grado de implicación de los socios de las mismas ha influido notablemente en su solidez financiera. Con relativa frecuencia, las aportaciones sociales realizadas han sido reducidas y se ha intentado limitar el beneficio de las mismas mediante la maximización de las liquidaciones a

los socios por los productos entregados. En estas condiciones los fondos propios han sido limitados y no se han constituido fondos de reserva suficientes para hacer frente a futuros proyectos de inversión.

Una fiscalidad aparentemente generosa y una legislación intervencionista en cuanto al destino de los recursos de las cooperativas ha dificultado la capitalización de las mismas y ha podido suponer un freno a su desarrollo.

En muchos casos, si se aplicasen los criterios convencionales de análisis de riesgos empleados por las entidades financieras muchas cooperativas tendrían serias dificultades, ya que sus estados financieros no muestran la conveniente solvencia ni reflejan una gestión rentable.

Todas estas circunstancias han dificultado el abordar proyectos ambiciosos de crecimiento, forzando en algunos casos a las cooperativas implicadas a transformarse en sociedades mercantiles. Estas fórmulas han permitido conseguir los recursos propios necesarios mediante el compromiso de un grupo limitado de los socios o con la participación de otras entidades afines, como han sido las cajas rurales, las cajas de ahorro u otras cooperativas.

Entre los principales retos a los que se enfrentan las cooperativas españolas cabe resaltar la innovación e incorporación de valor añadido a sus producciones y la internacionalización. Para alcanzar esos dos objetivos la dimensión va a ser un factor clave.

- *Innovación e incremento del valor añadido*

A pesar del elevado peso que tienen las cooperativas españolas en las fases iniciales de la cadena alimentaria, representando en muchos casos más del 50% de la producción, su peso se diluye enormemente en las fases posteriores. Esto se debe a que su principal

actividad consiste en la agrupación de la producción primaria pero realizan una mínima transformación, convirtiéndose en proveedores de *comodities* para el resto de la industria alimentaria. En dos sectores claves de la agricultura española, como son el del aceite de oliva o del vino, las cooperativas son grandes vendedoras de graneles pero su cuota de mercado es muy reducida en envasados y mínima en productos de alto valor. En el mismo sentido son pocas las cooperativas hortofrutícolas que acceden a vender directamente a la gran distribución o las ganaderas cuyos productos podemos encontrar perfectamente identificados en los lineales de los supermercados.

Es llamativo que existan unos pocos brókers en el campo español que, con una mínima infraestructura, son capaces de movilizar grandes cantidades de productos.

Sin lugar a dudas, este es el gran reto del cooperativismo español, ya que el margen para obtener un mayor valor está cada vez más en las fases de diseño, transformación y distribución de los alimentos. Y un producto bien identificado y valorado por el consumidor es más difícil de sustituir por otro de la competencia.

Para abordar esta tarea las cooperativas tendrán que invertir en tecnología pero también, y sobre todo, en recursos humanos capaces de gestionar un cambio de estrategia. La limitada remuneración de los profesionales del sector ha provocado que, en muchos casos, los más preparados hayan buscado un mayor reconocimiento.

- *La internacionalización*

La globalización de los mercados obliga a las empresas a diversificar sus ventas, tanto desde el punto de vista de la gama de productos como de clientes y destinos. Además, competir en los mercados exteriores obliga a mejorar las productividades y a innovar continuamente.

Un primer paso hacia la internacionalización es la búsqueda de clientes en el exterior, pero en fases posteriores la posición se fortalece en la medida que se establecen bases comerciales y productivas en distintos territorios.

Al igual que ocurría con la incorporación de valor, la vocación exterior de las cooperativas españolas sigue siendo limitada y muchas veces sus productos son exportados gracias a la gestión realizada por terceros.

Tradicionalmente la vinculación entre las cooperativas agroalimentarias y las cajas rurales ha sido muy estrecha, proporcionándole estas la financiación que han requerido para sus proyectos y para cubrir las necesidades de sus socios. En algunas ocasiones las cajas rurales han surgido en el seno de las cooperativas, al independizarse las secciones de crédito de las mismas. Y en otras han sido las cajas rurales las que han promovido la constitución de cooperativas en sus respectivos territorios.

En muchos casos han compartido la fórmula empresarial, el ámbito geográfico de actuación y la presencia de los mismos rectores en los diferentes órganos de decisión. Todas estas circunstancias han provocado que la evolución haya sido paralela y que los mismos factores hayan limitado los procesos de expansión y crecimiento.

Cabe señalar en este sentido como las cooperativas más dinámicas, que han sido capaces de crecer y de diversificar su actividad, han superado

la posibilidades de financiación de la caja rural con la que más estrechamente vinculada habían estado. Y han tenido que acudir a la banca comercial o a las cajas de ahorro para poder conseguir los fondos necesarios.

Esta circunstancia había sido resuelta en los países del centro y norte de Europa mediante la integración de las cooperativas de crédito en unas estructuras nacionales que aseguraban el mantenimiento de la vocación de servicio y la proximidad que siempre las había caracterizado, pero les permitía conseguir un mayor volumen de recursos para apoyar los proyectos de mayor dimensión que abordaban sus clientes/socios.

## 8. La relación de Cajamar Caja Rural con el cooperativismo agroalimentario

El Grupo Cooperativo Cajamar es el resultado de un proceso de consolidación del cooperativismo de crédito español que ha llevado a la integración de una treintena de entidades desde el año 2000. Actualmente es la mayor cooperativa de crédito española, estando presente en más del 80 % del territorio nacional.

Todas las cajas que se han ido integrando en el grupo han compartido un origen y una misma filosofía de trabajo: el desarrollo local allí donde han realizado su actividad. Y el sector agroalimentario ha sido su más intenso ámbito de actuación. El apoyo y el servicio de calidad al agricultor, independientemente del tamaño del mismo, y a las empresas que aglutinan la cooperación de estos, como es el caso de las cooperativas, ha sido siempre el objetivo principal de Cajamar Caja Rural.

Y desde el principio adquirió el compromiso de darle la oferta de servicios financieros más completa y competitiva a las empresas del sector agroalimentario y a su industria auxiliar, en la creencia que en la medida que se buscara

la excelencia conseguiríamos el crecimiento y el desarrollo de nuestros clientes/socios.

El conseguir una adecuada dimensión y alcanzar los mayores niveles de cooperación entre las cajas rurales españolas también ha absorbido una gran dosis de ilusión y esfuerzo, con la intención de poder emular a la gran banca cooperativa europea, que se ha consolidado en torno a grandes grupos como el Crédit Agricole, el Rabobank o el DZ Bank. Ello ha llevado a Cajamar Caja Rural a participar en todos los proyectos de asociación, como fue el grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales, la Asociación Española de Cajas Rurales o el Banco Cooperativo Español, que finalmente no obtuvo el desarrollo esperado. Es por ello que en la actualidad, Cajamar Caja Rural está promoviendo la creación de una nueva entidad bancaria, el Banco de Crédito Cooperativo, junto a otras 31 cajas rurales españolas.

El sector agroalimentario sigue representando para Cajamar Caja Rural un elevado porcentaje de su negocio total. Tanto es así, que ha desarrollado una amplia estructura de apoyo al mismo en la que se integra tanto la actividad de negocio, encargada del diseño de productos y servicios específicos, como un área de innovación de los sistemas productivos, que trabaja en la investigación, el estudio y la divulgación del conocimiento entre los agricultores y las empresas agroalimentarias.

Entre las iniciativas de acción social que Cajamar Caja Rural desarrolla a favor del sector cabe destacar el trabajo realizado en sus dos estaciones experimentales, situadas en Almería y Valencia, su amplio programa de jornadas de transferencia tecnológica y de programas formativos, las publicaciones y estudios sectoriales, una escuela de formación específica para cooperativas y el desarrollo de soluciones tecnológicas, a través de Hispatec. También dispone de una Red de Cátedras, suscritas con algunas de las principales universidades españolas, especializadas en los diferentes ámbitos del conocimiento agroalimentario.

Pero Cajamar Caja Rural sigue siendo, ante todo, una entidad financiera. Y el mayor reflejo del compromiso y la apuesta por el sector agroalimentario queda reflejado en el volumen de los recursos que destina para financiar sus proyectos. En el año 2013 destina casi 4.000 millones de euros de su inversión crediticia a la financiación del sector agroalimentario, con un incremento interanual del 21 %.

Estas cifras permiten alcanzar una cuota de mercado a nivel nacional de activos destinados a las actividades agroalimentarias del 9,1 %, muy por encima a la participación de Cajamar Caja Rural para el total de créditos concedidos, que es del 2,1 %.

La consecución de una amplia presencia a lo largo de todo el territorio nacional y de la adecuada dimensión, le permitirá seguir apoyando los proyectos presentes y futuros del cooperativismo agroalimentario, en la línea de mejorar el valor añadido obtenido para sus productos, la internacionalización de sus actividades y la consolidación de grandes grupos empresariales.

## 9. Conclusiones

La agricultura tradicional, caracterizada por el minifundismo, la dispersión territorial y su escasa mercantilización, ha sufrido históricamente una relativa exclusión financiera.

En la segunda mitad del siglo XIX se inició un proceso de mercantilización de la agricultura española orientado principalmente hacia los cultivos de exportación. La poca presencia de la banca comercial en el mundo rural, los elevados costes de transacción y el alto riesgo asociado al desconocimiento de la actividad y de los clientes, determinó que únicamente se desarrollase una red informal de financiación, y los créditos concedidos fuesen a corto plazo y destinados a la compra de insumos.

Sin embargo, a raíz de la promulgación de la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906 y con una fuerte movilización de las autoridades eclesiásticas, se generalizó el proceso de fomento del asociacionismo agrario iniciado a finales del ochocientos, con la constitución de sindicatos y cooperativas agrarias y de crédito.

A partir de ese momento tiene lugar el desarrollo de dos figuras que van a jugar un papel fundamental en la modernización de la agricultura española, al igual que había ocurrido en muchos países de Europa. Las cooperativas agrarias, que van a agrupar las producciones de los pequeños agricultores para su transformación y puesta en el mercado. Y las cajas rurales, que se van a convertir en el brazo financiero que aporta los recursos que necesitan las cooperativas y sus socios para abordar los proyectos de inversión.

De esta forma, se facilita el acceso al crédito a un sector y a unos territorios que habían estado hasta entonces relativamente marginados.

Desde sus orígenes, las cooperativas agrarias y las cajas rurales han estado estrechamente vinculadas y su desarrollo ha sido paralelo.

Y en la actualidad se enfrentan a los mismos retos: la incorporación de valor que ayude a mejorar la renta de sus socios y la consecución de una mayor dimensión para poder competir en un contexto globalizado.

Cajamar Caja Rural ha sido muy activa en el proceso de consolidación del cooperativismo de crédito español, liderando un movimiento al que se han sumado unas cuarenta entidades de todo el territorio nacional.

Con la existencia de un gran grupo de crédito cooperativo se podrá seguir apoyando la modernización y tecnificación del sector agroalimentario español.





MEDITERRÁNEO  
ECONÓMICO

**2-4**

- I. La vigencia del modelo cooperativo
- II. Las cooperativas agroalimentarias en el mundo
- III. El cooperativismo agroalimentario en España
- IV. El sector agroalimentario y las cooperativas. Retos y oportunidades







# CAMBIOS EN LA FORMA DE DEMANDAR LOS ALIMENTOS

*José Miguel Herrero Velasco*

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

## Resumen

El sector agroalimentario es un sector estratégico en la economía española y debido a sus características y especificidades goza de una especial protección por parte de los poderes públicos.

En los últimos años, y debido a la crisis económica, las relaciones entre los agentes de la cadena alimentaria, se han tensado, aflorando muchas deficiencias estructurales que estaban latentes. Precisamente, por ese motivo, desde el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, se ha promovido una iniciativa legislativa, pionera y novedosa, que pretende mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria y lograr una cadena alimentaria más eficiente y competitiva, capaz de dar respuesta a las exigencias cambiantes del nuevo consumidor surgido en los últimos años.

En las dos últimas décadas hemos asistido a un cambio en el paradigma del consumo alimentario. Hemos pasado de un sistema de producción desconectado del consumo a una situación radicalmente distinta, en la que el consumidor se ha convertido en el protagonista de la cadena alimentaria.

De igual manera, desde el año 2008, la economía española sufre una crisis económica, sin precedentes recientes, que ha cambiado el comportamiento del consumidor y la concepción del sistema de producción, transformación y distribución.

Este sistema que conecta tres importantes sectores de la economía española, el sector agrícola y ganadero, la industria agroalimentaria y la distribución, se conoce como *cadena alimentaria*. El

## Abstract

*The agri-food sector is a strategic sector in the Spanish economy and due to its characteristics and specificities; it is afforded special protection by the public authorities. In recent years due to the economic crisis, relations between the players on the agri-food chain have become tense and many underlying structural weaknesses have surfaced. Precisely for this reason, from the Ministry of Agriculture, Food and the Environment, a new and pioneering legislative initiative has been promoted, aimed at improving how the agri-food chain works and achieving a more efficient and competitive agri-food chain, capable of responding to the changing demands of the new consumer that have arisen in recent years.*

conjunto de estos sectores, y por tanto, la cadena alimentaria, tienen una relevancia económica y también social, y medioambiental.

La cadena alimentaria en España se caracteriza por la amplia diversidad de agentes a los que vincula: agricultores, transformadores, intermediarios y distribuidores mayoristas y minoristas. Todos ellos desempeñan una función importante para poner a disposición del consumidor en tiempo y forma los alimentos.

En la cadena alimentaria operan simultáneamente tanto empresas de grandes dimensiones como pequeñas y medianas empresas, ya sea en calidad de competidores, proveedores o clientes.

Es importante tener presente que el sector agroalimentario, en su conjunto, tiene un carácter

vulnerable y estratégico para la sociedad en general (como sector proveedor de alimentos), para la sociedad rural (sostenibilidad y perdurabilidad) y para la economía nacional.

Debido a esa preponderancia del consumidor como agente que «tira» de toda la cadena alimentaria, todas las actividades productivas y de distribución se han ido transformando para satisfacer sus demandas. Además, por motivo de la crisis económica, el consumidor ha adoptado un comportamiento errático y en ocasiones contradictorio. Si hubiera que buscar un denominador común para caracterizar el comportamiento del consumidor, este se resumiría con el término *consumidor inteligente*. Este término se ha empezado a acuñar para definir a un consumidor que busca satisfacer sus demandas pero que tiene muy en cuenta en su escala de decisión el precio de los bienes y servicios. El consumidor premia el valor relevante de los productos y servicios.

En términos cualitativos, el consumo alimentario ha cambiado de manera importante desde el año 2008 y, en consecuencia, también lo ha hecho la forma de relacionarse entre los agentes económicos.

Desde esos años, se han ido sucediendo investigaciones para conocer, cuantitativa y cualitativamente, como son las relaciones entre los agentes de la cadena, su estructura y los principales rasgos característicos.

La estructura de la cadena de valor presenta asimetrías en el poder de negociación de los distintos agentes, al estar más concentrada en la distribución y más atomizada, con empresas de menor dimensión, en la producción.

Igualmente, se aprecia ausencia de transparencia en la formación de precios, así como malas prácticas comerciales.

La competitividad de la cadena agroalimentaria se encuentra comprometida y, por eso, desde las instituciones europeas y nacionales, se habla de que la cadena alimentaria no funciona

correctamente. Por ello, se insiste en la necesidad de perseguir el buen funcionamiento de la cadena alimentaria, tanto para los consumidores como para los operadores económicos, para garantizar una distribución sostenible del valor añadido a lo largo de la cadena, contribuyendo así a aumentar su competitividad global.

## 1. La cadena de valor alimentaria

El concepto de cadena de valor tiene un punto de arranque en los trabajos de Michael Porter (CEOL, 2008). La cadena de valor incluye las actividades empresariales y su forma de actuación, pudiendo clasificarse en primarias (producción, logística, marketing de venta y servicio postventa) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), debiendo estar todas coordinadas entre ellas (Porter, 1998).

La *cadena de valor alimentaria* (CVA) tiene asociadas una serie de actividades directas e indirectas que son desarrolladas por los distintos eslabones que la componen y que tratan de satisfacer al cliente final, el consumidor, a través de funciones, no solo productivas, sino financieras, informativas y de análisis (Briz *et al.*, 2009).

El objetivo que debe perseguir la CVA es dar utilidad al consumidor y, por ende, crear valor, medido tradicionalmente por lo que el consumidor esté dispuesto a pagar por los bienes, en este caso por los alimentos. Otro aspecto importante a considerar es el reparto equitativo entre los distintos agentes de la cadena del valor creado. Este aspecto no es baladí ya que la ausencia de transparencia, el abuso de posición dominante y los márgenes comerciales son temas que preocupan a la sociedad, al sector y a las administraciones públicas (Briz *et al.*, 2009).

A lo largo del devenir histórico, los mercados alimentarios han evolucionado, desde la econo-

mía de subsistencia a otra de vocación comercial, con economías de escala, pero también con un aumento del riesgo, tanto en el mercado de los factores productivos (fertilizantes, maquinaria, energía), como en los productos finales (Camps, 2004). A todo esto se une un cambio estructural en la demanda.

Actualmente se ha producido una importante evolución de los mercados homogéneos y masivos a los mercados segmentados, llegado al mercado individualizado mediante la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el comercio electrónico (Schiefer y Fritz, 2007). Tampoco se puede obviar que la CVA se ve influida notablemente por el marco jurídico-económico en el que se desenvuelve.

En un trabajo realizado por los profesores Briz y De Felipe en el que analizan la evolución de la gestión empresarial y el concepto de gestión de la cadena de valor, se muestra que en la década de los sesenta el objetivo de la gestión empresarial se centraba en minimizar los costes, buscando una mayor innovación en los sistemas de producción. En la década de los setenta se mantiene el interés por los costes, pero se incorporan otros elementos como la calidad, el desarrollo de nuevos productos y tiempo de entrega. En los ochenta se profundiza en el coste y la calidad, incorporando como novedad el concepto de seguridad alimentaria. A partir de los años noventa, se comienza a hablar de la gestión de la cadena de valor (Briz *et al.*, 2010).

Si se comparan las relaciones del sistema de negocio tradicional con la cadena de valor (Iglesias, 2002) resulta interesante los enfoques en cuanto a información, objetivos, orientación y poder, donde se exige un esfuerzo de adaptación empresarial.

En el negocio tradicional el objetivo principal es el binomio coste/precio mientras que en la cadena de valor es valor/calidad. Mientras que en la cadena de valor la información compartida es amplia, en el negocio tradicional es escasa o ninguna. En cuanto a la orientación, la cadena de

valor se enfoca a la diferenciación de productos y el negocio tradicional únicamente al producto.

Y si nos ocupamos de las relaciones de poder, el enfoque tradicional se hace desde la oferta, mientras que la cadena de valor es desde la demanda.

## 2. La organización de la cadena de valor alimentaria. Metodología de análisis

Para analizar la cadena de valor es necesario identificar los principales actores y sus interrelaciones.

En función de los objetivos y de los recursos disponibles se pueden plantear análisis simples o complejos. Así, se puede proceder a realizar un enfoque lineal de una sola cadena (incluyendo todos los eslabones de productor a consumidor), a abordar un enfoque transversal de un solo eslabón o bien un análisis global de la red de cadenas (Grunert, 1996). También puede plantearse una visión global del productor al consumidor y tratar de identificar los elementos claves comunes a todos los eslabones.

Otra aproximación de estudio es seleccionar algunas de las metodologías existentes que han sido contrastadas previamente y adaptarlas a la cadena de valor alimentaria, incorporando elementos específicos de la misma. Se puede tomar como marco de referencia el *método de organización sectorial (Industrial Organization)*.

### 2.1 El método de organización sectorial

El método de organización sectorial es una metodología de enfoque global (Bain, 1968) que se basa en el análisis de tres escenarios interrelacionados: estructura, conducta y funcionamiento. Cada uno de ellos con unas dimensiones socioeconómi-

cas que permiten comparar su evolución histórica y realizar análisis transversales.

La *estructura* tiene una serie de componentes: organización de la oferta, barreras comerciales de entrada y salida al sector, canales comerciales y composición de la demanda.

La *conducta* se centra en el comportamiento empresarial y de la Administración. Como dimensiones se pueden identificar los márgenes comerciales, las prácticas ilegales, la competencia desleal, las posiciones negociadoras abusivas, etcétera.

El funcionamiento (*performance*) viene a ser el resultado de los escenarios anteriores. Incluye como dimensiones la eficiencia técnica y económica, la transparencia e información en las transacciones, las innovaciones y la obsolescencia empresarial y el grado de competitividad nacional e internacional.

El paradigma clásico de organización sectorial (*industrial organization*) ha sido renovado con distintos enfoques (Tirole, 1988; Briz *et al.*, 2009).

## 2.2. El método de análisis de la competitividad

Este modelo se adapta al dinamismo de la cadena de valor (Porter, 1998) ya que se basa en el cambio y la interacción de factores que configuran el llamado *diamante de Porter*, que tendría cuatro vértices:

- Estrategias y estructura de la empresa
- Condiciones de la demanda
- Sectores conexos y de apoyo
- Condiciones de los factores

Para el caso de la CVA, se podría particularizar el diamante de la siguiente manera (Briz *et al.*, 2009):

- Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas alimentarias
- Condiciones de la demanda alimentaria
- Existencia de sectores conexos y de apoyo en el sistema alimentario
- Condiciones de los factores en el sistema alimentario

Habría que considerar dos áreas de influencia sobre el diamante la Administración y la casualidad. Se trata de políticas intervencionistas y situaciones inesperadas que pueden influir en el funcionamiento. Este modelo es aplicable a la intervención entre los distintos eslabones de la cadena, así como al comportamiento de los agentes económicos (Briz *et al.*, 2009)

## 3. La cadena alimentaria en España

Con carácter general, el sector productor en España está muy atomizado y formado por empresas de pequeña dimensión, y presenta una serie de especificidades que lo diferencian de otros sectores económicos (rigidez de la demanda, estacionalidad y atomización de la oferta, dispersión territorial). Aunque la aportación de las producciones agrícola y ganadera es bastante modesta, con un 2,45 % al PIB nacional, su importancia estratégica es mucho mayor.

En el eslabón de la industria alimentaria, primer sector industrial en España, también predominan las pequeñas y medianas empresas, con un grado de atomización elevado. La industria agroalimentaria española contribuye con el 8 % al conjunto del PIB nacional y también es un sector estratégico para la economía española.

Por su parte, el sector de la distribución alimentaria está dividido en dos tipos de canales, el que vende a través de tiendas especializadas y de

cadenas de distribución. El canal de venta a través de cadenas de distribución está muy concentrado en empresas con superficies de venta de mediano y gran tamaño que ofertan un amplio rango de productos (hipermercados, supermercados, tiendas descuento, etc.). Pertenecen a grandes grupos de distribución minorista que concentran la demanda de los distintos puntos de venta, lo que les confiere un gran poder de negociación frente a los proveedores. De hecho, la cuota sobre superficie de venta de los 4 primeros operadores de la distribución organizada (de base alimentaria) a nivel nacional es aproximadamente de un 44 % y el reparto de la superficie de venta por formatos es de alrededor de un 69 % para los supermercados, un 15 % los hipermercados y un 16 % los autoservicios.

A la situación de cambios en el consumo alimentario se unen otros aspectos de carácter coyuntural que hay que tener presente. Por citar algún ejemplo, se puede mencionar la gran volatilidad de los precios alimentarios. La volatilidad de los precios percibidos por los productores, el alto coste de los insumos (gasóleo, fertilizantes, piensos, etc.) y la inestabilidad de los mercados internacionales, son factores coyunturales que afectan al conjunto del sector disminuyendo su rentabilidad.

El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, desde 2008, viene haciendo un análisis de las cadenas de valor de los principales alimentos a través del Observatorio de Precios de los Alimentos que no tiene precedentes en ningún país de la Unión Europea<sup>1</sup>.

#### 4. Reflexiones sobre el consumo alimentario

En el siglo XIX, Engel enunció que «cuanto más pobre es un individuo, una familia o un pueblo, mayor ha de ser el porcentaje de su renta

necesario para el mantenimiento de su subsistencia física y, a su vez, mayor será el porcentaje que debe dedicarse a la alimentación». La *ley de Engel* indica que a medida que la renta va aumentando, los gastos que se dedican al consumo de artículos aumentan también, pero en distinta proporción: en los artículos de primera necesidad los gastos son decrecientes, mientras que en los bienes de lujo relativo y de lujo propiamente dicho los gastos son crecientes (Castañeda, 1991).

La ley de Engel es generalizable al conjunto de las familias de un país, por lo que tanto el gasto de sus ciudadanos como el tipo de productos que ellos demandan tienden a guardar relación directa con el nivel medio de ingreso y con las variaciones que este va experimentando a lo largo del tiempo (Cuadrado, 1994).

Las principales consecuencias de todo lo anterior son que el gasto de determinados productos de carácter primario disminuirá relativamente a medida que el país logre alcanzar mayores niveles de desarrollo. Por otra parte, la demanda de bienes con los que satisfacer necesidades tenderá a diversificarse, dirigiéndose cada vez más a productos que eran considerados antes como inalcanzables. Los productos de alimentación quedan relegados, según la ley de Engel, por su carácter primario a un segundo plano cuando se producen incrementos de renta. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el mercado alimentario ha experimentado la segunda vertiente del efecto enunciado por Engel, dado que cada vez más porcentaje del consumo alimentario se realiza a través del canal de hostelería y restauración. Esto quiere decir que la proporción del consumo en los hogares se ha venido compensando con una mayor participación del consumo de alimentos fuera de casa (Martín, 2004).

En el mercado de alimentos se pueden considerar dos tipologías según el lugar donde se consuman los alimentos:

<sup>1</sup> <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudios-e-informes/default.aspx>.

- *Consumo doméstico.* Los individuos adquieren los alimentos y bebidas en establecimientos de distribución para consumirlos en los hogares.
- *Consumo extradoméstico.* Los consumidores pueden acudir a establecimientos de hostelería y restauración para consumir los alimentos y bebidas.

Los trabajos de investigación sobre el consumo alimentario son múltiples y tienen diversas vertientes y enfoques. Cabe destacar que la literatura existente sobre el consumo doméstico es mucho más abundante y prolija que la existente en cuanto al consumo alimentario extradoméstico.

Fruto de esta revisión bibliográfica se procede, a continuación, a profundizar en algunos de los elementos básicos analizados.

### *Valor y utilidad*

Desde la perspectiva económica, la capacidad que tienen los bienes para satisfacer las necesidades humanas está relacionada con los conceptos de valor y utilidad. Así, Bentham consideraba que la utilidad era la propiedad de cualquier objeto de producir placer, bien o felicidad o de impedir el dolor, el mal o la infelicidad.

Las necesidades de los individuos no son todas iguales. La necesidad de alimentación ha sido abordada como básica en cualquier tipo de clasificación. Los individuos necesitan consumir alimentos para satisfacer las necesidades de conservación, crecimiento o actividad (Peinado, 1985).

Para describir el modo en que los consumidores eligen entre las diferentes posibilidades de consumo, los economistas han desarrollado el concepto de utilidad, que se ha conformado basándose en la capacidad para satisfacer una necesidad humana. Es decir, la utilidad se entiende como la

calidad que poseen los bienes para satisfacer los deseos o apetitos humanos. La utilidad no es una propiedad exclusivamente objetiva de los bienes, de hecho la utilidad varía considerablemente conforme a las modificaciones de los gustos (Castañeda, 1991).

En cuanto al valor, existen también diferentes aproximaciones a lo largo de la historia económica. El valor para Adam Smith recoge el coste real que supone el trabajo necesario para conseguir una determinada mercancía. En su libro, *Sobre la Riqueza de las Naciones* distingue entre el valor de cambio y el valor de uso. Posteriormente a principios del siglo XIX, David Ricardo modifica el significado de valor en uso de Smith y lo identifica con el concepto de utilidad, definiéndolo como la capacidad de un producto para contribuir a la satisfacción humana (Ricardo, 1817).

### *Factores que influyen en el comportamiento del consumidor en el mercado alimentario*

La decisión del consumidor de adquirir alimentos y bebidas en establecimientos de distribución o de hostelería se ve influido por una serie de factores: económicos, sociales, demográficos, culturales, tecnológicos, etc.

#### **1. Factores demográficos**

La población en España ha venido creciendo en las últimas décadas. Las proyecciones de población que ha realizado el INE para el año 2020.

Para el 2020 se prevé que la población de niños-adolescentes y las personas mayores de 45 años será mayor que la actual de 2010 y, sin embargo, las edades intermedias van a ser menos numerosas.

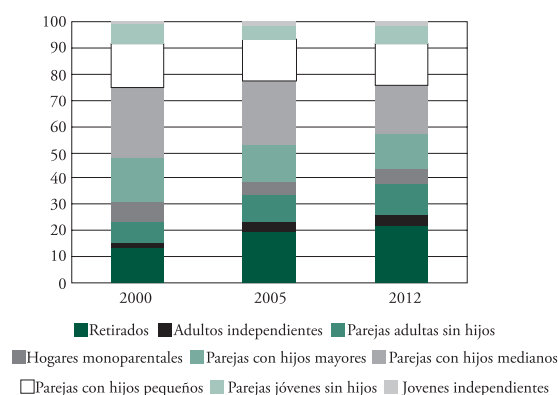
En cuanto a la diferenciación por sexo se tiene que hasta los 45 años habrá entre un 5 y 0,5 % más de varones que de mujeres. De los 45 a 54 se

igualan ambos y a partir de los 55 aumentan las mujeres de forma que de 65 y más habrá un 32 % más que de hombres. Es decir vamos a tener una población más envejecida, con más de un 21 % de personas de 65 años y más, cuando en el 2010 han sido el 18,8 % y además con más mujeres que hombres.

En cuanto a los tamaños de población lo más probable es que las grandes áreas metropolitanas sigan un cierto crecimiento, aunque quizá no muy grande, porque muchas de las personas mayores que van a incrementar la población a veces se volverán a sus lugares de origen cuando se jubilen, donde aún le quedan raíces, que los hacen encontrarse en ellos más cómodos para vivir y con menos gasto que en las grandes ciudades.

También se ha observado la fuerte incorporación de la mujer en el mercado de trabajo que desde 1990 ha pasado en el tramo 25-54 año del 46 al 78 %. Esta línea de crecimiento de incorporación femenina es previsible que aumente en los próximos años. Este cambio social y demográfico incide en el tamaño de los hogares.

Gráfico 1. Evolución de la distribución en volumen de hogares por ciclo de vida



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

## 2. Factores económicos

Desde el punto de vista macroeconómico, la variable consumo se configura con una impor-

tancia crucial sobre el crecimiento económico y, por ende, sobre la producción y el volumen de empleo en el mercado laboral. Desde la perspectiva microeconómica, la importancia de la variable consumo está relacionada, por ejemplo, con el nivel salarial, la renta disponible o la elasticidad de la demanda (Martín, 2004).

La evolución de las magnitudes económicas que repercuten sobre la capacidad de consumo de los individuos ha sido notable en las últimas décadas. Con carácter general, se ha producido un incremento de la renta que los individuos dedican al consumo (Martín, 2004).

## 3. Factores culturales

La cultura es otro elemento que incide en las decisiones de cualquier sociedad. Actualmente, existe una globalización e interdependencia de las actividades a escala internacional que afecta al ámbito cultural, en el sentido de que se homogenizan actividades y tendencias culturales.

Los principales elementos de cambio que influyen sobre las cuestiones culturales y, por ello, en el comportamiento de los consumidores, pueden resumirse en el entorno familiar, el sistema educativo, los medios de comunicación y el tiempo de ocio y esparcimiento (Martín, 2004). Por ello, los cambios en la configuración de los hogares son fundamentales. A ello ha contribuido la disminución del número de hijos y la incorporación de la mujer al mercado laboral. En este sentido se ha incrementado la democratización en las relaciones del hogar con lo que se advierte una mayor participación de los miembros del hogar en las decisiones de consumo (Alonso, 1997).

### a) Marca y capital de marca

Desde el punto de vista jurídico se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los pro-



ductos o servicios de una empresa de los de otra (BOE ley 17/2001 de Marcas).

Desde el punto de vista del marketing una marca es más que un signo exclusivamente, una marca sería un nombre, símbolo o la suma de ambos cuyo fin es identificar un producto y al mismo tiempo diferenciarlo de los de la competencia; que representa además las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto y su rendimiento (Kotler *et al.*, 2006).

A principios de la década de los setenta, los investigadores empezaron a distinguir por separado el efecto de la marca y del producto en el consumidor. Finalmente se concluyó que la marca tiene su propia utilidad a parte de la del producto (Shocker *et al.*, 1979).

En esta separación está el origen del concepto de valor o capital de marca. El capital o valor que una marca tiene para un fabricante o consumidor, también llamado *brand equity* de forma universal ha sido expresado de distintas formas en la literatura existente sobre el concepto de marca. De forma general, podríamos definir el capital de marca como el valor añadido para una compañía, distribuidor o consumidor, con el que una marca dota a un producto; o la diferencia entre el valor que para el consumidor tiene un producto con marca o sin ella (McQueen, 1990).

El capital de marca es también definido como un conjunto de activos (o pasivos) ligados al nombre de una marca y su símbolo, que añade, o sustrae, valor al producto o servicio proporcionado a una compañía o a sus clientes. Siendo las principales categorías de activos de la

marca el conocimiento de la marca, la lealtad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones con la marca (Aaker, 1992).

Desde la perspectiva de la psicología cognitiva se define el capital de marca como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la marca (Keller, 1993).

El gran crecimiento de las marcas en el siglo XX se debió entre otros factores a la percepción del consumidor de que las marcas eran símbolos de calidad, confianza y afluencia. Posteriormente las marcas se convirtieron también en símbolos de aspiraciones, imágenes y estilos de vida (Abril, 2009).

La literatura científica sobre el capital de marca comparte la idea de que éste se crea a través del efecto que la marca produce en el consumidor. En este sentido parece claro que el capital de marca puede ser acumulable y podría aumentar o disminuir en el tiempo a través del proceso de aprendizaje y elección del consumidor. El capital de marca es un constructo no directamente observable, y por tanto es solo medible a través de sus manifestaciones observables (Abril, 2009).

La cuota de mercado, la distribución y los índices de precio podrían ser indicadores que reflejan el capital de una marca. La cuota de mercado es una medida de la relación de la marca con los consumidores (Abril, 2009). Según esto, cuando una marca posee una ventaja competitiva en el mercado su cuota debería crecer o al menos mantenerse y análogamente, si un competidor aumenta su ventaja relativa en la mente del consumidor, su cuota debería verse afectada.

Aunque la cuota es un buen indicador del capital de marca, pueden aparecer algunos problemas como que esta definición implica la definición previa del mercado o segmento donde está compitiendo, y frecuentemente no es fácil de conseguir. Otra limitación es que a veces se realizan acciones tácticas como bajada de precios o desreferenciaciones que no necesariamente reflejan una pérdida del capital de marca. Por ello, es más apropiado que este indicador se use conjuntamente con otros como los de distribución y precio.

b) *La lealtad como indicador*

La lealtad es una dimensión fundamental del capital de marca. A menudo las percepciones de calidad y asociaciones están influenciadas por ella.

Para medir la lealtad Aaker propone dos parámetros de medición:

- El primero es el diferencial de precio que un consumidor está dispuesto a pagar por una marca respecto a otra/s con beneficios similares, pero aunque el precio es uno de los indicadores más adecuados para la medida del capital de marca, no es un indicador exento de dificultades en su implementación.
- El segundo parámetro de medida para la lealtad es la satisfacción. La satisfacción es una medida especialmente importante en negocios de servicios donde la lealtad es a menudo resultado de unas experiencias acumuladas por el consumidor.

c) *La percepción de calidad como indicador*

La calidad percibida es, para muchos autores, un constructo clave del capital de marca ya que suele estar asociada a variables como el precio, la consideración, etc.

Con frecuencia, la calidad percibida y el valor percibido representan dimensiones distintas. La calidad percibida tiene una connotación más relacionada con el prestigio y reconocimiento de la marca, mientras el valor percibido se refiere más a los valores funcionales y utilidad recibida por comprar y usar la marca (Abril, 2009).

Sobre la publicidad, la literatura en general sugiere que esta puede afectar positivamente al capital de marca construyendo asociaciones favorables hacia la marca, mejorando la calidad percibida y experiencia de uso de la misma (Keller *et al.*, 1998).

Respecto a las promociones, aunque estas pueden aumentar las ventas a corto plazo, existe bastante discusión sobre cómo éstas afectan al capital de marca. Keller sugiere que el uso frecuente de las promociones de precio puede crear o fortalecer una asociación de descuento con la marca, disminuyendo así su capital de marca.

Incluso podría existir el riesgo de que los consumidores solo comprasen el producto cuando está en promoción, reduciendo así la referencia de precio que sobre la marca tienen y afectando por tanto a su capital de marca (Blattberg *et al.*, 1995).

En este sentido, algunos estudios empíricos han encontrado una influencia negativa de las promociones a largo

plazo en el valor de las marcas (Sriram *et al.*, 2007).

Sin embargo, Aaker sostiene que aunque las promociones de precio pueden dañar el capital de la marca también pueden ayudar a sostener la marca y de hecho, la teoría del sugiere que influenciar el comportamiento del consumidor a través de las promociones puede generar lealtad comportamental, y por tanto, incrementar el valor de la marca (Rothschild *et al.*, 1981).

Así pues, no existe una opinión unánime sobre la influencia de las promociones en el capital de marca, a diferencia de lo que ocurre con la publicidad donde sí existe unanimidad. La profesora Abril considera que, en general, las promociones someten a desgaste el capital de marca, pero que si están bien ejecutadas y tienen una cierta coherencia con la estrategia de la marca, podrían, sin embargo, fortalecerlo (Abril, 2009).

Otra variable que puede tener un efecto positivo en el capital de marca es la innovación de producto. La innovación de producto, entendiendo como tal la inclusión de nuevas características relevantes en la utilidad del producto, puede crear diferenciación y relevancia en la oferta, fortalecer el posicionamiento de la marca, expandir su uso y bloquear a los competidores (Aaker, 1996).

También puede contribuir a la revitalización de la marca siendo la innovación de producto especialmente crítica en aquellas marcas donde su rendimiento está relacionado con características del producto (Keller *et al.*, 1998).

#### d) *Las marcas de distribuidor*

Aunque las marcas de distribuidor empiezan a aparecer en la literatura económica a mediados del siglo pasado (Stern, 1966), su aparición se remonta en Europa a 1869 con la creación de la marca de distribuidor de Sainsbury en Inglaterra y a 1923 con Coop en Francia (Puelles *et al.*, 2003).

La importancia y crecimiento de las marcas de distribuidor surge principalmente como consecuencia de la concentración y crecimiento de la distribución minorista (Puelles *et al.*, 2003), y probablemente también debido a la capacidad excedente o productividad generada por los adelantos tecnológicos y de logística junto con el desarrollo de mercados emergentes.

Las marcas de distribuidor se comportan relativamente igual que cualquier otra marca de gran consumo. Son elásticas al precio y a la calidad, a la promoción y a los folletos (Dhar *et al.*, 1997).

Las primeras apariciones del concepto de marca de distribuidor surgen en los *journals* americanos y aparecen con distintas denominaciones como *private brand*, *private label*, *generic brands*, *store brands*, *house brands*, *distributor brands*, etc. El término *house brands* se refería inicialmente a marcas propias de mayoristas en los años 30 (Stern, 1966). Cuando estos comenzaron a expandir sus puntos de venta y comercializar sus marcas se empezaron a denominar *private label*, habiendo adoptado en la actualidad de forma indistinta cualquiera de las definiciones anteriores aunque quizás la más utilizada es la de *store brands*.

En la literatura española se encuentran también distintas denominaciones tales como marcas blancas, marcas de distribuidor (Puelles *et al.*, 2003), y marcas gestionada por la distribución (Requena *et al.*, 2006).

Actualmente, existen distintas aproximaciones a la definición de marca de distribuidor: según la PLMA (*Private Label Manufacturing Association*), una marca de distribuidor se refiere a cualquier producto vendido con una marca propiedad de un distribuidor. Esta marca puede ser identificada con el propio nombre del distribuidor o con un nombre creado exclusivamente para el distribuidor. En algunos casos el distribuidor puede pertenecer a un grupo y la marca ser de propiedad de este grupo y por tanto vendida por todos los miembros del grupo.

Según la AMA (*American Marketing Association*), una marca de distribuidor es una marca que es propiedad de o controlada por un distribuidor, como contraposición a una marca propiedad de un fabricante. El término aplica a la marca en sí, no al producto o al contenido de la misma.

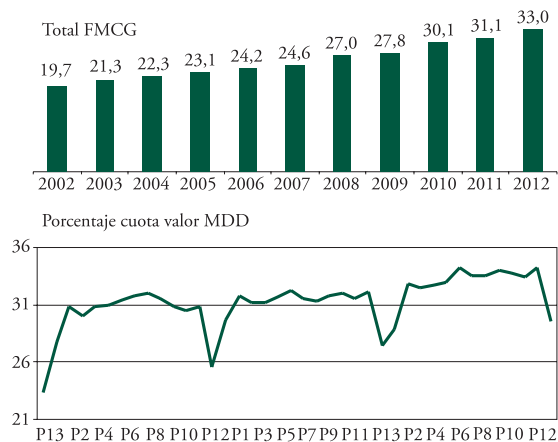
Otras definiciones consideran que las marcas de distribuidor son marcas sobre las que el distribuidor asume toda la responsabilidad sobre el desarrollo, aprovisionamiento, almacenamiento, merchandising y marketing (Dhar *et al.*, 1997).

La *Private Label Manufacturers Association* (PMLA), asociación de fabricantes de Marcas del Distribuidor ha realizado numerosos estudios descriptivos y proyectivos de las tendencias de este tipo de marcas en un escenario a medio

plazo. Según la PMLA, en los próximos años las MDD en el sector alimentario van a aumentar su cuota de mercado. Además, conforme van asentándose en el mercado, va creciendo el número de consumidores *habituales* o *fieles*. Pero la MDD trasciende las categorías alimentarias y se van implantando en otras categorías (PLMA).

Según otra investigación reciente realizada por los profesores Puelles y Manzano las MDD tienen una proyección internacional ya que en el mercado mundial existen grandes fabricantes de MDD a escala internacional. Va siendo necesario que las administraciones públicas vayan definiendo o marco jurídico en el que se desenvuelvan todos los actores implicados en este mercado. Las MDD van aumentando el valor añadido que aportan mediante la calidad o la innovación, con lo que los consumidores cada vez las consideran con más atributos, en muchos casos similares a los asignados para las marcas de fabricante (Puelles *et al.*, 2009).

Gráfico 2. Evolución de las marcas del distribuidor en el mercado español



Fuente: Kantar Wordpanel.

De acuerdo con los últimos datos disponibles corresponden al año 2012 (*Kantar WorldPanel*, 2012), las MDD han aumentado su cuota de mercado en valor en el mercado español en más de 10 puntos porcentuales en productos de gran consumo (FMCG).

Destaca, sin embargo, que su cuota disminuye sistemáticamente a final de año, coincidiendo con la Navidad, donde el consumidor sigue prefiriendo la marca de fabricante.

## 5. Radiografía del consumo alimentario en España

Según los últimos datos del consumo alimentario en España en 2012<sup>2</sup> del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, durante el año 2012, el gasto de los españoles en alimentación, tanto dentro como fuera del hogar, fue de 100.678 millones de euros (descendiendo el 1,3 % con respecto al gasto en 2011).

### Consumo fuera del hogar (HORECA)

En 2012 la cifra total de ventas fue de 33.044 millones de euros, un 4,1 inferior al resultado de 2011, un resultado que viene marcado por el descenso de ventas, visitas y ticket medio por comensal en comidas y cenas.

En cuanto al consumo extradoméstico por regiones, se constata un aumento en la zona Centro y Norte Centro, mientras que decrece en Levante. También concluye el estudio que son las mujeres y las personas mayores de 65 años los perfiles que más reducen el consumo extradoméstico.

Analizando los productos consumidos fuera del hogar, se detecta un incremento en el queso (+5,8 por ciento), jamón y embutidos (+5 por

ciento), fritos (+3,40 por ciento) y arroces (+3,40 por ciento). Frente a ello desciende el consumo de cereales, pollo, porcino, pasta y helados. En relación con las bebidas aumenta el consumo de agua de grifo (+ 3,20 por ciento) y vino (+0,80 por ciento) y disminuye la demanda de agua mineral, infusiones, café y bebidas sin gas.

### Consumo en los hogares

El gasto de los hogares en alimentación fue de 67.634 millones de euros, lo que supone un incremento de un 0,2 % con respecto a 2011.

En cuanto a las tendencias por grupos de alimentos, el estudio destaca la importancia de los productos frescos (carnes, pescados y frutas y hortalizas) en los hogares que suponen el 42,7 % del volumen consumido y el 45 % del presupuesto total. En concreto, la carne concentra el mayor presupuesto dentro del hogar, mientras que las frutas, hortalizas y patatas frescas son los alimentos que alcanzan mayor volumen en la cesta de la compra.

También se detecta un crecimiento en el consumo de alimentos básicos, como la fruta fresca (+2,7 %), el pan (+1,2 %), los huevos (+1 %) , la carne (0,8 %) y los derivados lácteos (+0,7 %).

En el capítulo de bebidas se produce una disminución generalizada en el consumo del hogar, exceptuando los vinos y espumosos sin denominación de origen, que aumentan en un 3,6 % en volumen y un 7 % en valor, la cerveza, con un incremento del 3,5 % en volumen y el agua envasada que sube un 0,6 % en volumen.

### Hábitos de compra

Por primera vez, desde 2004, el precio se ha convertido en el factor principal a la hora de elegir el establecimiento para comprar alimentación, por delante de la calidad de los productos y de la proximidad del establecimiento.

<sup>2</sup> [http://www.magrama.gob.es/es/prensa/1300307%20PANEL%20CONSUMO%20\(2\)\\_tcm7-266200.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/prensa/1300307%20PANEL%20CONSUMO%20(2)_tcm7-266200.pdf).

Internet ha sido utilizado en alguna ocasión por un 9,5 % de los entrevistados en 2012.

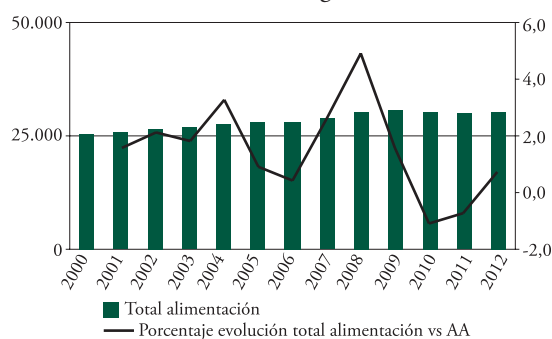
En cuanto a las marcas, el 73,9 % han manifestado comprar siempre las mismas marcas, frente a un 17,9 % de los consumidores que buscan la más barata dentro de unas determinadas marcas y un 8,8 % que compra la más barata aunque no sea conocida.

Un 43,3 % de los consumidores declaran haber comprado algunos productos de la marca propia (MDD) del establecimiento, un 29,5 % bastantes, un 22,1 % muchos y solo un 8,7 % manifiesta no tener costumbre de adquirir MDD.

a) *Evolución del consumo en los hogares desde el año 2000*

A continuación, se caracteriza el consumo alimentario en los hogares de España tomando tres puntos de referencia: el año 2000, el año 2005 (previo a la crisis económica) y el año 2012.

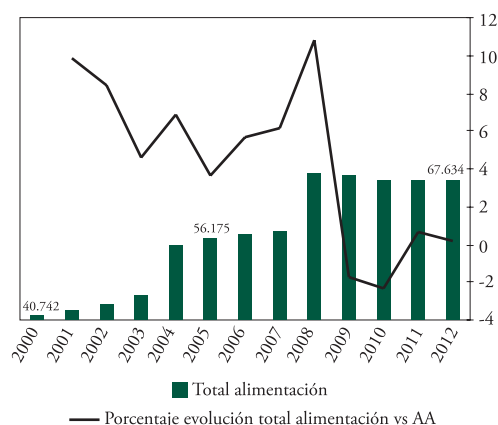
Gráfico 3. Evolución en volumen del consumo alimentario en los hogares españoles. En millones kg/litros



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

En la serie estudiada se observa que el mayor crecimiento, en volumen, de alimentos se produce con el año 2008, con un crecimiento del 4,9 %. Durante los años 2010 y 2011, se produjo una caída del consumo en volumen y, ya en 2012, se observa una estabilidad del consumo alimentario.

Gráfico 4. Evolución en valor del consumo alimentario en los hogares españoles. En millones de euros



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

En el análisis de la evolución, en valor, se observa una evolución similar a la del volumen. Si bien, en los años anteriores al máximo (2008), se observaban crecimientos superiores al 3,5 %.

En el Gráfico 5, se pueden observar la evolución en volumen y valor de las principales familias de productos.

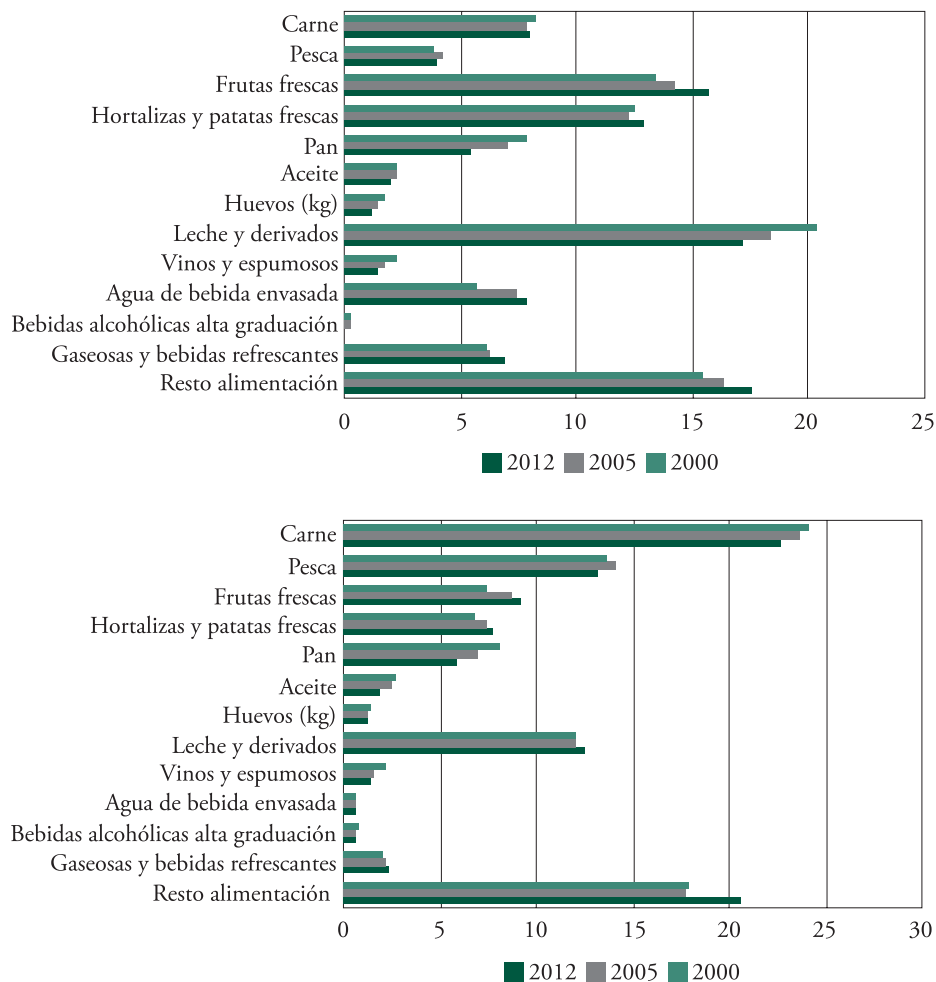
Es interesante analizar el comportamiento del consumo alimentario por canal de compra.

Durante estos años, destaca sobretudo el crecimiento de la cuota de mercado de los supermercados en diez puntos porcentuales. Por el contrario, se produce una disminución de las cuotas de los hipermercados y de la tienda tradicional especializada.

Por tipo de productos, sigue teniendo una gran importancia la tienda tradicional especializada en la venta de alimentación fresca, mientras que, en la alimentación seca, la hegemonía la tienen los supermercados.

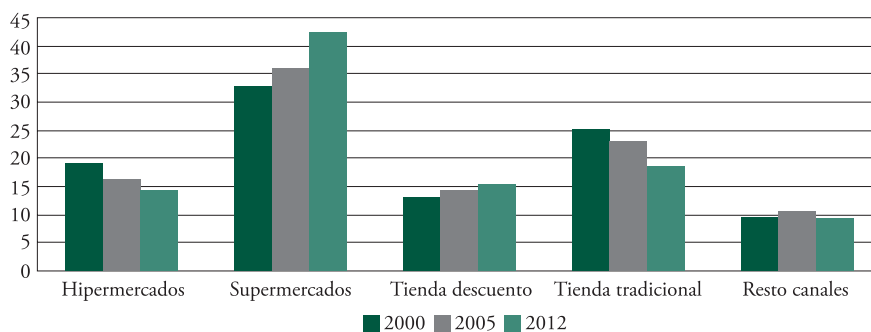
Como ya se ha comentado, el crecimiento de los productos con marca del distribuidor ha sido muy llamativo en este periodo de tiempo, especialmente en algunos productos como la leche líquida y las conservas.

Gráfico 5. Evolución en volumen y valor del consumo alimentario de las principales familias de alimentos en los hogares españoles. En porcentaje sobre el total



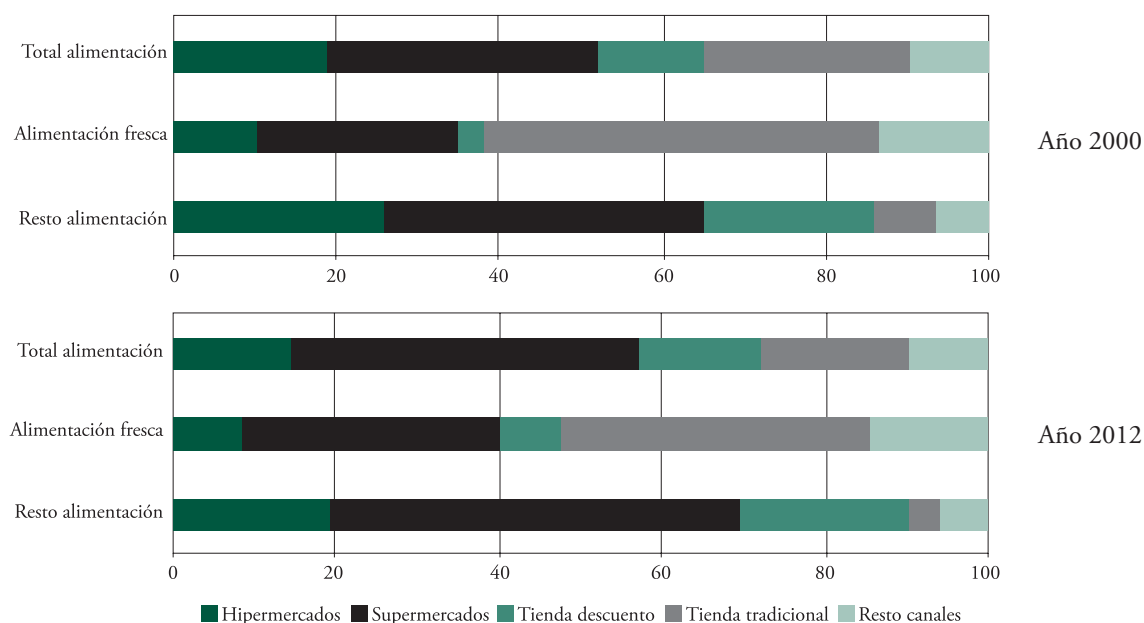
Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

Gráfico 6. Cuota de mercado de los lugares de compra de los hogares españoles (volumen)



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

Gráfico 7. Evolución de la cuota de mercado por canal de venta minorista. En porcentaje



Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.

Tabla 1. Evolución de las cuotas de mercado en valor de la marca del distribuidor (MDD) por tipo de producto

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total alimentación y bebidas</b>	<b>31,2</b>	<b>34,4</b>	<b>35,3</b>	<b>35,2</b>	<b>36,1</b>	<b>37,9</b>
<i>Leche líquida</i>	38,7	44,0	45,2	41,7	43,4	47,7
<i>Yogurt y leches fermentadas</i>	32,8	36,0	36,3	38,1	38,8	42,1
<b>Total quesos</b>	<b>25,0</b>	<b>25,5</b>	<b>24,6</b>	<b>26,1</b>	<b>28,6</b>	<b>28,6</b>
<i>Aceite</i>	50,0	53,5	52,3	47,7	45,7	46,8
<i>Cafés / sucedáneos</i>	27,5	30,0	29,9	26,7	24,2	23,7
<i>Cacao</i>	11,1	11,8	13,1	13,7	13,9	16,5
<i>Azúcar / edulcorantes</i>	18,5	23,9	26,5	32,0	33,8	34,9
<i>Salsas</i>	31,2	34,2	37,7	40,6	40,6	43,3
<i>Aguas</i>	12,5	14,3	15,2	16,1	16,7	17,3
<i>Bebidas refrescantes</i>	12,2	12,9	14,6	16,2	16,9	17,6
<i>Zumos / néctar / mostos</i>	48,7	53,1	58,1	58,4	59,3	59,5
<b>Total vinos</b>	<b>18,1</b>	<b>19,8</b>	<b>20,3</b>	<b>19,4</b>	<b>19,1</b>	<b>20,6</b>
<i>Espumosos</i>	12,8	14,8	12,9	12,0	13,4	15,5
<i>Galletas (dulces / saladas)</i>	26,3	28,8	32,2	33,6	33,7	33,3
<i>Pastas alimenticias</i>	40,9	46,7	48,0	48,9	50,3	50,8
<i>Legumbres secas</i>	32,3	34,4	35,5	37,3	39,0	37,9
<i>Sopas / caldos / purés</i>	27,2	29,2	29,3	30,7	31,5	32,7
<b>Total conservas</b>	<b>42,1</b>	<b>45,5</b>	<b>49,1</b>	<b>51,2</b>	<b>52,5</b>	<b>54,2</b>
<i>Conservas de pescado</i>	49,4	52,1	56,5	58,9	59,5	61,3
<b>Total congelados</b>	<b>24,1</b>	<b>25,5</b>	<b>26,9</b>	<b>28,8</b>	<b>29,0</b>	<b>30,8</b>

Fuente: Panel de Consumo Alimentario. MAGRAMA.



## 6. Particularidades del sector agroalimentario

Una vez visto cómo es el consumo alimentario en España, y dada la importancia del consumidor como elemento que condiciona al resto de agentes de la cadena alimentaria, conviene reflexionar sobre cuáles son las características del sector agroalimentario.

Si tuviéramos que indicar una única característica del sector, esta sería la dependencia de factores totalmente ajenos a la voluntad del hombre, tales como el complejo clima-suelo y los fenómenos biológicos (sanitario, genético, etc.). Ello determina la calificación del sector primario como vulnerable. Estos elementos, por si solos, pueden condicionar la continuidad de la producción.

Al particularizar en el sector primario español, nos encontramos que presenta toda una serie de peculiaridades que agravan su nivel de vulnerabilidad. No obstante, hay que puntualizar que, a continuación, se esbozan alguno de los rasgos característicos del sector en España, pero hay que considerar las diferencias sensibles en los distintos territorios (áreas geográficas y comunidades autónomas). Tamaño medio reducido de las explotaciones y un número elevado de explotaciones, de escasas dimensiones.

Escaso índice de asociacionismo frente al alcanzado en algunos socios comunitarios. En países como Suecia o Dinamarca, los productores canalizan el 60-70 % de los productos agroalimentarios, mientras que en España tan solo alcanza el 15 %.

Escasa formación en las personas que se dedican a la actividad agroalimentaria.

Elevada edad media de los empresarios, a lo que se une la problemática de la sucesión en la empresa.

La volatilidad de los mercados agrarios en los últimos tiempos se ha acentuado con un efecto negativo en las rentas de productores.

Vulnerabilidad e inestabilidad ante la falta generalizada de contratos, que disminuye su capacidad de negociación y de previsión de negocio así como, en muchos casos, la posibilidad de obtener una renta justa y adecuada a su trabajo (Ramos, 2009).

## 7. Características del mercado alimentario

A las características antes señaladas propias del sector agroalimentario, hay que añadir las características propias del mercado de los productos agroalimentarios que hacen que no funcione con la misma eficiencia que otros sectores.

Las razones genéricas, tomadas de la teoría económica, pueden sintetizarse en dos conocidas leyes económicas (Trueba, 2009):

- La inelasticidad demanda-renta de los productos agropecuarios es menor de la unidad. A medida que crece la renta, los incrementos de demanda de este tipo de bienes son menores a los incrementos de la renta. Es decir, a partir de un cierto nivel de renta, la elasticidad de la demanda puede incluso hacerse negativa. Ello tiene reflejo en las sociedades más desarrolladas, en las cuales el porcentaje de la renta disponible por los consumidores dedicado a la alimentación es sensiblemente menor al de los consumidores de las sociedades menos desarrolladas.
- Incrementos relativamente moderados de la producción, acarrear descensos mucho más que proporcionales en los precios, dada la limitación de la demanda y en algunos productos debido a la imposibilidad de realizar un almacenamiento adecuado, debido al carácter perecedero de los productos.

## 8. Problemática y especificidad del sector alimentario

Las diferencias entre el sector agroalimentario y el resto de los sectores son evidentes. Estas diferencias hicieron necesario, hace más de 50 años, la creación de una Política Común Europea: la Política Agraria Común (PAC) (Lamo de Espinosa, 1998).

Las características que a continuación se esbozan, junto con sus condicionantes, unido a la existencia de una normativa compleja, justifican la necesaria intervención de los poderes públicos de la que ha gozado el sector agrario y no otros sectores productivos. Estas características específicas son esenciales para comprender el propio funcionamiento del sector agroalimentario.

El carácter estratégico desde una perspectiva económica, política, social, territorial y medioambiental, se justifica atendiendo a los siguientes frentes:

- Garantiza el suministro de alimentos sanos, seguros y de calidad necesarios para el abastecimiento de la población (Trueba, 2009). Diversos acontecimientos mundiales en el contexto de la globalización económica, tales como los aumentos de demanda por las economías emergentes, interés en biocombustibles, implican que el desafío alimentario se esté empezando a percibir incluso tan decisivo como el energético o militar en muchas áreas del mundo. Un claro ejemplo de esta situación es la reciente crisis de precios y suministros de los mercados agrarios a nivel mundial.
- Desarrolla un papel vital para el mantenimiento del medio rural (Colom *et al.*, 1996). El sector agroalimentario, presenta un importante potencial en la promoción del empleo y favorece el cre-

cimiento económico en el nuevo modelo de economía sostenible.

La agricultura y la alimentación tienen una dimensión clara de sostenibilidad social, constituyendo en estos momentos de crisis a evitar una mayor destrucción de empleo. Se han revelado incluso como refugio para la incorporación de trabajadores procedentes de otros sectores, configurándose como un núcleo estable de actividad económica y mantenimiento de empleo en el territorio.

Por otro lado, el mantenimiento de la actividad agroalimentaria contribuye de manera decisiva a mantener el tejido social rural, evitando el despoblamiento y abandono del medio rural, con todos los problemas medioambientales, sociales, territoriales, económicos y territoriales que este abandono conllevaría.

Cada vez existe un mayor interés por las cuestiones medioambientales y sus repercusiones en el futuro. Su contribución es fundamental para la preservación del medio ambiente, conservación del territorio y mantenimiento de la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático.

Los difíciles ajustes de la oferta-demanda en los productos agroalimentarios, permiten que aparezcan determinados comportamientos de intermediación de distribuidores que pueden llegar a conducir a prácticas que conducen a un desequilibrio a lo largo de la cadena alimentaria (Comisión Europea, 2009).

El sector distribuidor está mucho más concentrado que el sector agroalimentario. Sobre todo cuando se trata de la comercialización de productos transformados (Rebollo, 1999).

Tal como aborda la Comunicación de la Comisión sobre «Un mejor funcionamiento de la cadena de abastecimiento alimentario en Europa»<sup>3</sup>, la asimetría en el poder de negociación

<sup>3</sup> El 28 de octubre, la Comisión Europea hizo pública la Comunicación COM (2009) 591 al Parlamento, el Consejo, el Comité Económico y Social y el Comité de las regiones: «Mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en Europa».

está dando lugar frecuentemente a prácticas comerciales desleales por parte de los agentes más poderosos tratando de imponer los acuerdos en su propio beneficio.

## 9. Iniciativas públicas para mejorar el conocimiento de la cadena alimentaria

Por todo lo anterior, nos encontramos ante un sector con unas características propias que le confieren un carácter estratégico y vulnerable, que justifica la necesaria intervención de los poderes públicos (tanto a nivel europeo como de la administración española) para garantizar la continuidad de la actividad económica.

En las siguientes páginas se analizan las principales iniciativas que se están desarrollando actualmente por las instancias públicas, europeas y españolas, en relación con el estudio y el análisis del funcionamiento de la cadena alimentaria.

### Iniciativas europeas

*Informe del Parlamento Europeo*: el 24 de febrero de 2009 el Parlamento Europeo aprobó el llamado *Informe Batzeli*, en el que se solicita mayor control sobre los márgenes de los precios alimentarios.

### Comunicaciones de la Comisión Europea

- *COM (2008) 821, de 9 de diciembre de 2008, relativa a los precios de los productos alimenticios en Europa*. Esta Comunicación está encaminada a mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria y reducir los precios al consumo. La Comunicación es fruto de la petición que

el Consejo hizo en junio de 2008 para investigar las causas de los aumentos de precios de los alimentos y propone:

- Promover la competitividad de la cadena alimentaria.
  - Velar por la observancia de la competencia a escala nacional y comunitaria.
  - Examinar normas que puedan resultar restrictivas a escala nacional y comunitaria.
  - Los consumidores deben poder comparar mejor los precios.
- *COM (2009) 591, de 28 de octubre de 2009, relativa a mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en Europa*. La Comunicación propone medidas concretas para mejorar la cadena de abastecimiento alimentario de los países de la UE, para garantizar una distribución sostenible del valor añadido a lo largo de la cadena, contribuyendo así a aumentar su competitividad global. La comunicación marca tres prioridades:
    - Promover relaciones de mercado sostenibles entre las partes interesadas que operan en la cadena alimentaria.
    - Incrementar la transparencia a lo largo de la cadena, a fin de impulsar la competencia y mejorar la resistencia frente a la inestabilidad de los precios.
    - Mejorar la integración y la competitividad de la cadena alimentaria europea en todos los EEMM.

- *COM (2010) 355, de 5 de julio de 2010, sobre «Un mercado interior más eficaz y equitativo del comercio y la distribución al horizonte 2020»*, en el cual se realiza un análisis detallado del sector de la distribución en Europa, en el que se pone de manifiesto la evolución de este sector en los últimos años.

El informe, realizado por la DG MARK, identifica los factores que tienen un impacto negativo directo en el sector minorista, desde un punto de vista económico, social o medioambiental con objeto de conseguir un sector minorista más justo y eficiente en el mercado interior.

- *Grupo de Alto Nivel de la UE sobre la competitividad de la Industria Agroalimentaria*, creado por la Comisión en 2008, contempla la creación de un marco europeo que regule las relaciones entre los distribuidores y los productores. El Grupo emitió 30 recomendaciones.

La Comisión Europea ha decidido prorrogar el mandato de este Grupo de Alto Nivel, transformándolo en un Foro de Alto Nivel para mejorar el funcionamiento de la Cadena Alimentaria.

- *Grupo de trabajo del Parlamento Europeo sobre «Juego limpio: industria, comercio minorista y la cadena alimentaria»*: en 2009, el Parlamento Europeo creó un Grupo de Trabajo para debatir los asuntos relacionados con competencia en la cadena alimentaria europea.
- *Estrategia UE 2020*: La crisis financiera y económica mundial ha afectado duramente a la UE que diseñó una respuesta global a través de la *Estrategia UE 2020*,

donde se establece un ambicioso programa que conecta con los retos para lograr un futuro sostenible en la UE y salir con éxito de la crisis.

- *Informe Bové*: realizado por el eurodiputado José Bové, sobre unos ingresos justos para los agricultores: mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro de alimentos en Europa. En él se aportan una serie de conclusiones sobre diversos temas: transparencia de precios, competencia, abuso de poder de negociación y contratación, especulación, autorregulación, sistemas alimentarios sostenibles y calidad de los alimentos y por último, autoabastecimiento, restauración colectiva y desperdicio de alimentos.

Una vez revisadas las iniciativas emprendidas por los poderes públicos comunitarios sobre la cadena alimentaria, se explica la reciente iniciativa puesta en marcha por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en España y que se concreta en el *Proyecto de Ley de Medidas para Mejorar el Funcionamiento de la Cadena Alimentaria*.

En la fecha de la redacción de este artículo, el Anteproyecto se encontraba en fase de tramitación parlamentaria y, por tanto, la descripción que se hace del mismo se refiere a ese momento de la tramitación.

### Antecedentes

En enero de 2012, en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) se creó un grupo de trabajo para elaborar el Anteproyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en España.

El primer borrador del Anteproyecto de Ley (APLCA) fue aprobado por el Consejo de Ministros, en primera vuelta, el 19 de octubre de 2012. Y el 8 de febrero de 2013 el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto de Ley. Una vez que el texto del Proyecto de Ley sea debatido en el Senado, se prevé que su aprobación se produzca a mediados de julio y entre en vigor 5 meses después.

### Contenido del Proyecto de Ley

Tiene como finalidad mejorar el funcionamiento y la vertebración de la cadena alimentaria, de manera que aumente la eficacia y competitividad del sector agroalimentario español y se reduzca el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor, en el marco de una competencia justa que redunde en beneficio no solo del sector sino también de los consumidores.

El texto se basa en un modelo mixto de regulación y autorregulación de las relaciones comerciales entre los agentes de la cadena alimentaria.

### Regulación

La parte regulatoria consta de 2 elementos: los contratos alimentarios y las prácticas comerciales abusivas, siendo de obligado cumplimiento para aquellas relaciones comerciales que se desarrollen entre operadores que intervienen en la cadena alimentaria, desde la producción hasta la distribución.

En relación al régimen de contratación, la novedad más significativa es el establecimiento de la obligación de formalizar por escrito los contratos alimentarios que se suscriban entre los operadores de la cadena, para garantizar la seguridad jurídica y la equidad en las relaciones comerciales.

Se establece, además, la obligación de incorporar los elementos esenciales de los mismos (identificación de las partes, objeto, precio, condiciones del pago, entrega de productos, derechos y

obligaciones, información a suministrar, duración y causas y efectos de la extinción) pactados libremente por las partes.

Asimismo, se regulan las subastas electrónicas y la obligación de conservación de documentos.

En cuanto a las subastas electrónicas; estas se someterán a los principios de transparencia, libre acceso y no discriminación y se obliga a la compra o venta por parte del organizador y de venta o compra por parte del que resulte adjudicatario.

Por último, se establece la obligación de conservación de documentos que los operadores deben conservar durante un período de dos años, a efectos de los controles que resulten pertinentes.

En cuanto a las prácticas comerciales abusivas, se prohíben las modificaciones de las condiciones contractuales establecidas en el contrato, salvo que se realicen por mutuo acuerdo de las partes. Los contratos alimentarios deberán contener las correspondientes cláusulas en las que se prevea el procedimiento para su posible modificación y, en su caso, para la determinación de su eficacia retroactiva.

Respecto a los pagos comerciales, se prohíben todos los pagos adicionales más allá del precio pactado, salvo en dos supuestos específicos (riesgo razonable de referenciación de un nuevo producto o a la financiación parcial de una promoción comercial) y bajo condiciones restrictivas (pactados e incluidos expresamente en el correspondiente contrato formalizado por escrito).

Por último, se regula la información comercial sensible y la gestión de marcas.

En relación con la información comercial sensible, no se podrá exigir a otro operador información sobre sus productos más allá de la que resulte justificada en el contexto de su relación comercial. Además, la información obtenida solo podrá destinarse a los fines para los que fue facilitada, respetándose la confidencialidad de la información.

Sobre gestión de marcas se establece la obligación de los operadores de gestionar las marcas de productos alimentarios que ofrezcan al consumidor, tanto las propias como de otros operadores, evitando prácticas contrarias a la libre competencia o que constituyan actos de competencia desleal de acuerdo con lo previsto en la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia y en la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, así como actos de publicidad ilícitos de conformidad con la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.

Asimismo, se prohíbe el aprovechamiento indebido por parte de un operador y en beneficio propio de la iniciativa empresarial ajena, así como las que constituyan publicidad ilícita por reputarse desleal mediante la utilización, ya sea en los envases, en la presentación o en la publicidad del producto o servicio de cualesquiera elementos distintivos que provoquen riesgo de asociación o confusión con los de otro operador o con marcas o nombres comerciales de otro operador en los términos definidos en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre de Marcas y sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 11 y 12 de la Ley de Competencia Desleal.

### Autorregulación

La autorregulación de las relaciones comerciales se centra en el establecimiento de un Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación alimentaria que acordaría el MAGRAMA, junto las organizaciones y asociaciones representativas de la producción, la industria o distribución y cuya adhesión será voluntaria por los operadores de la cadena. El Ministerio de Economía y Competitividad y las Comunidades Autónomas, participarán, también, en el acuerdo con el fin de promover un código de aplicación uniforme en todo el territorio español.

A estos efectos, se ha previsto crear un Registro Estatal, como instrumento público que agruparía a todos aquellos operadores de la cadena alimentaria que se adscriban al Código citado anteriormente.

Los operadores adheridos tendrán la obligación de someter la resolución de sus conflictos al sistema de resolución de conflictos que se designe en el Código de Buenas Prácticas.

No obstante, la ley prevé la posibilidad de que existan otros códigos de buenas prácticas mercantiles, impulsados por los propios operadores de la cadena, con mayor nivel de exigencia para los operadores que lo suscriban que el Código promovido por las administraciones y el sector, que también podrían inscribirse, así como sus operadores, en el Registro.

También se prevé que la inscripción de los operadores en el Registro se tenga en cuenta en la normativa reguladora de las ayudas y subvenciones que en relación con la alimentación y la cadena alimentaria se promuevan por parte del MAGRAMA.

Asimismo, se crea el Observatorio de la Cadena Alimentaria que informará de la propuesta del Código y realizará su seguimiento, así como el de las prácticas comerciales, dando traslado a la autoridad competente, si detectase incumplimientos de lo establecido en la ley, y tratará de fomentar las buenas prácticas y sistemas ágiles de resolución de conflictos entre las partes. Asumirá, además, las funciones del Observatorio de Precios de los Alimentos.

### Régimen de Control

Se establece un control administrativo, otorgando potestad sancionadora al MAGRAMA que se aplicará por el incumplimiento de lo dispuesto en la ley, tipificando las infracciones y sanciones y se delimitan las autoridades competentes que en cada caso corresponda ejercer dicha potestad.

Corresponde a la Administración General del Estado ejercer la potestad sancionadora cuando las partes contratantes tengan sus respectivas sedes sociales principales en diferentes comunidades autónomas, o el contrato afecte a un ámbito superior al de una comunidad autónoma; mientras que, corresponderá a las comunidades autónomas ejercer la potestad sancionadora, en los restantes supuestos.

Además, hay otros aspectos importantes a considerar como que el *ámbito de aplicación* excluye las relaciones en las que no existe desequilibrio.

En este sentido, el capítulo referente a los contratos solo se aplica en el caso de que exista una situación de desequilibrio para aquellas operaciones en las que intervengan agricultores o PYMES o cuando exista un claro desequilibrio en las posiciones negociadoras, como es el caso de una posible situación de dependencia económica.

Se prevé la colaboración intensa entre Administraciones Públicas al objeto de garantizar el principio de unidad de mercado.

En el *régimen sancionador*, se prevé, como infracción grave, el incumplimiento de los plazos de pago en las operaciones comerciales de productos alimentarios conforme a la Ley 15/2010, de 5 de julio, por la que se establecen medidas de morosidad en las operaciones comerciales. Asimismo, se estableció la presunción de que se considerarán autores de las infracciones relativas a la no formalización por escrito de los contratos y no inclusión de los extremos que como mínimo deben contener, a los operadores que se encuentren en una posición de ventaja en la relación comercial de que se trate.

El *control* del cumplimiento de lo dispuesto en la ley que corresponda al Estado será ejercido por la *Agencia de Información y Control Alimentarios*, que se crea en la ley a partir de la actual Agencia para el Aceite de Oliva, que asumirá las nuevas obligaciones de control derivadas de la

ley sin coste adicional. Las nuevas funciones que asume son las siguientes:

- Establecer y desarrollar el régimen de control de lo dispuesto en esta ley.
- Comprobar las denuncias por incumplimiento que le sean presentadas.
- Instruir en el procedimiento sancionador para formular la propuesta de resolución que proceda, a la autoridad competente del MAGRAMA, o trasladarlas a la CNC.
- Tendrá, además, capacidad para iniciar de oficio el procedimiento sancionador y formular denuncias ante la CNC.

Durante el debate en el Senado ha previsto la creación de *mediador de contratos*, incluido dentro del contexto del Código de Buenas Prácticas la creación de la figura del mediador, de manera que, desde el momento en que los operadores suscriban el código, resultará vinculante para todos ellos lo dispuesto en el mismo.

Se pretende posibilitar la intervención de un mediador que acerque las posiciones de las partes y siempre que se den las condiciones siguientes:

Cuando se trate de desacuerdos en contratos alimentarios en los que intervengan las organizaciones de productores,

Que además, dichos contratos se refieran a productos agrarios no transformados, y

Que el desacuerdo se refiera a los precios a aplicar a dichos contratos.

Cuando concurren estas condiciones, cualquiera de las partes podrá solicitar la intervención de un mediador al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Los requisitos, las condiciones y los efectos se regularán reglamentariamente.

## Referencias bibliográficas

- ABRIL, C. (2009): *Análisis de la innovación de marcas de distribuidor y de su influencia en la aceptación de productos nuevos de gran consumo en España*. Universidad Complutense de Madrid.
- AAKER, D. A. (1992): «The value of brand equity»; en *Journal of Business Strategy* (13, 27).
- ALONSO, J. (1997): *Comportamiento del consumidor*. Esic Editorial. Madrid.
- BAIN, J. (1968): *Industrial Organization*. John Wiley and Sons. Nueva York.
- BLATTBERG, R. C.; BRIESCH, R. y FOX, E. J. (1995): «How promotions work». *Marketing Science* 14(3), G122.
- BRIZ, J.; DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2009): «Analyse der Spanischen Lebensmittel-Wertschöpfungs Kette. Was wir morgen essen werden». *Facultas*. Verlags, pp. 95-122.
- BRIZ, J.; DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2009): «Changing old methodologies to face new challenges in the food chain»; *Four decades of agricultural and food economics 1968-2009*. Academia Press. Ghent, pp. 251-256.
- BRIZ, J.; DE FELIPE, I. y BRIZ, T. (2010): «La cadena de valor alimentaria un enfoque metodológico»; en *Boletín Económico de Información Comercial Española* (2983).
- CAMPS, T. (2004): «Chains and Networks Theory and Practice. The emerging World of Chains and Networks». *Elsevier Juridisch*, pp. 13-33.
- CARLTON, D. W. y PERLOFF, J. (1990): *Modern Industrial Organization*. Harper Collins.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. 2.ª Edición. Civitas. Madrid.
- CASTAÑEDA, J. (1991): *Lecciones de teoría económica*. Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social. Madrid.
- CEOL (2008): *Cadenas productivas: conceptos, enfoques y herramientas*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, septiembre, pp. 50-52.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): «Comunicación COM (2008) 821, de 9 de diciembre de 2008, relativa a los precios de los productos alimenticios en Europa».
- COMISIÓN EUROPEA (2009): «Comunicación COM (2009) 591 al Parlamento, el Consejo, el Comité Económico y Social y el Comité de las regiones: «Mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en Europa».
- COMISIÓN EUROPEA (2009): documentos de trabajo: Análisis de la transmisión de precios a lo largo de la cadena alimentaria en la UE. (SEC (2009) 1450). Competencia a lo largo de la cadena alimentaria. (SEC (2009) 1449). Conclusiones del grupo de Alto Nivel sobre Competitividad de la Industria Alimentaria (SEC [2009] 1448). Mercados de Futuros de las Materias primas Agrícolas: perspectivas (SEC [2009] 1447). Mejora de la transparencia de precios a lo largo de la cadena para los consumidores y legisladores. (SEC [2009] 1446). Evolución del Reparto del valor añadido a lo largo de la cadena alimentaria. (SEC [2009] 1445).
- COMISIÓN EUROPEA (2010): Comunicación COM (2010) 355, de 5 de julio de 2010, sobre «Un mercado interior más eficaz y equitativo del comercio y la distribución al horizonte 2020».
- COMISIÓN NACIONAL DE COMPETENCIA (2010): «Informe sobre competencia en el sector agroalimentario». Disponible en [www.cn-competencia.es](http://www.cn-competencia.es).
- COLOM, A. (1996): «A la búsqueda de la sostenibilidad y perdurabilidad socioeconómica y medioambiental». *Jornadas sobre Desarrollo y Medio Ambiente*. Huesca.



- CONFERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2011 y 2012): Memoria de actividades.
- CUADRADO, J. R. (1994): «Los españoles como consumidores de bienes, de servicios y de tiempo». *Revista de Occidente*, noviembre.
- DHAR, S. K. y HOCH, S. J. (1997): «Why store brand penetration varies by retailer». *Marketing Science* 16(3), 208.
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (FIAB) (2008, 2009, 2010): *Memoria de actividades*.
- GRUNERT, K. G. (1996): *Market orientation in Food and Agriculture*. Kluwer Academic Publications.
- IGLESIAS, D. H. (2002): «Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario». Documento de trabajo. Estación Experimental Agropecuaria Anguil Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Wageningen Press, pp. 7-22.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2011): *Encuesta de presupuestos familiares*.
- KANTAR WORDPANEL (2013): *Panel de consumidores*.
- KELLER, K. L. (1993): «Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand EQUITY». *Journal of Marketing* (57).
- KELLER, K. L., HECKLER, S. E. y HOUSTON, M. J. (1998): «The effects of brand name suggestiveness on advertising recall». *Journal of Marketing* 62(1), 48-57.
- KOTLER, P. y AMSTRONG, G. (2006): *Principles of marketing* (eleventh edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (1997): *La década perdida*. Mundi-Prensa.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (1998): «La nueva política agraria de la Unión Europea». Encuentro.
- MARTÍN, V. J. (2004): *Alimentación, economía y ocio*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MCQUEEN, J. (1990): «The different ways ads work». *Journal of Advertising Research* 30(4), RC-13; RC-16.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2009-2013): diversos informes del «Barómetro del Clima de Confianza del Sector Agroalimentario».
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2012): *Informe del consumo alimentario en España*.
- PEINADO, M. L. (1985): *El consumo y la industria alimentaria en España: evolución, problemática y penetración del capital extranjero a partir de 1960*. Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios. Madrid.
- PORTER, M. E. (1990, 1998): *The competitive advantage of the nations*. Free Press, Nueva York.
- PUELLES, J. y PUELLES, M. (2003): «Marcas de distribuidor». *Distribucion y Consumo* (55); (mayo-junio).
- PUELLES-GALLO, M. y MANZANO-ANTÓN, R. (2009): «Actualidad de las Marcas Distribuidor en las Grandes Superficies Especializadas No Alimentarias en España». *Distribución y Consumo*.
- RAMOS, L. (2009): «El punto de vista del sector agrario». Jornada sobre el presente y futuro del sector agroalimentario español.
- REBOLLO, A. (1999): «Concentración en el sector de la distribución comercial en España». *Distribución y Consumo* (47).
- REQUENA, M. y YUSTAS, Y. (2006): *Marcas gestionadas por la distribución en mercados de alimentación y droguería en España. Un análisis del panel de consumidores*. Almería, 297.
- RICARDO, D. (1817 [1971]): *Principles of Political Economy and Taxation*. Penguin, Harmondsworth. Edición en castellano (1985): *Principios de economía política*. Sarpe, Madrid.

- ROTHSCHILD, M. L. y GAIDIS, W. C. (1981): «Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions». *Journal of Marketing* (45).
- SCHIEFER, G. y FRITZ, M. (2007): «Food Chain Management for Sustainable food system development». *European Technology Platform Food for Life*. Technical Paper.
- SHOCKER, A. D. y SRINIVASAN, V. (1979): «Multiattribute approaches for product concept evaluation and generation: A critical review». *Journal of Marketing Research* (JMR) 16(2), pp. 159-180.
- SRIRAM, S.; BALACHANDER, S. y KALWANI, M. U. (2007): «Monitoring the dynamics of brand equity using store-level data». *Journal of Marketing* 71(2), 61-78.
- STERN, L. W. (1966): «The new world of private brands». *California Management Review* 8(3), 43.
- TIROLE, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge.
- TRUEBA, D. (1993): «La reforma de la PAC y sus efectos sobre la agricultura española». *Información Comercial Española* (720-721).
- TRUEBA, D. (2009): «Perspectivas de futuro de la PAC». Jornada sobre el presente y futuro del sector agroalimentario español.





# LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y LA CADENA DE VALOR

*Agustín Herrero*

Cooperativas Agro-alimentarias de España

## Resumen

Este artículo trata sobre la cadena agroalimentaria y las cooperativas como operadores de la misma. La primera parte está destinada a la descripción de la cadena, las fases que la integran y las principales cifras que caracterizan la estructura de esta cadena de valor. La segunda parte describe las funciones y posición de las cooperativas agroalimentarias en la cadena de valor. La tercera parte está dedicada a analizar el funcionamiento de la cadena agroalimentaria y las disfunciones que se han establecido de forma habitual en las relaciones comerciales. La cuarta parte describe las propuestas realizadas por el sector agroalimentario español para corregir el mal funcionamiento de la cadena y una valoración de la recién aprobada ley de medidas para la mejora del funcionamiento de la cadena alimentaria.

## Abstract

*This article deals with the agri-food chain and cooperatives as operators thereof. The first part focuses on describing the chain, the stages it comprises and the key figures characterising the structure of this value chain. The second part describes the functions and position of agri-food cooperatives in the value chain. The third part focuses on analysing how the agri-food chain functions and the dysfunctions that habitually occur in commercial relations. The fourth section describes the proposals made by the Spanish agri-food sector to correct the poor functioning of the chain and the valuation of the recently approved law governing measures for improving the functioning of the agri-food chain.*

## 1. Estructura y características de la cadena agroalimentaria

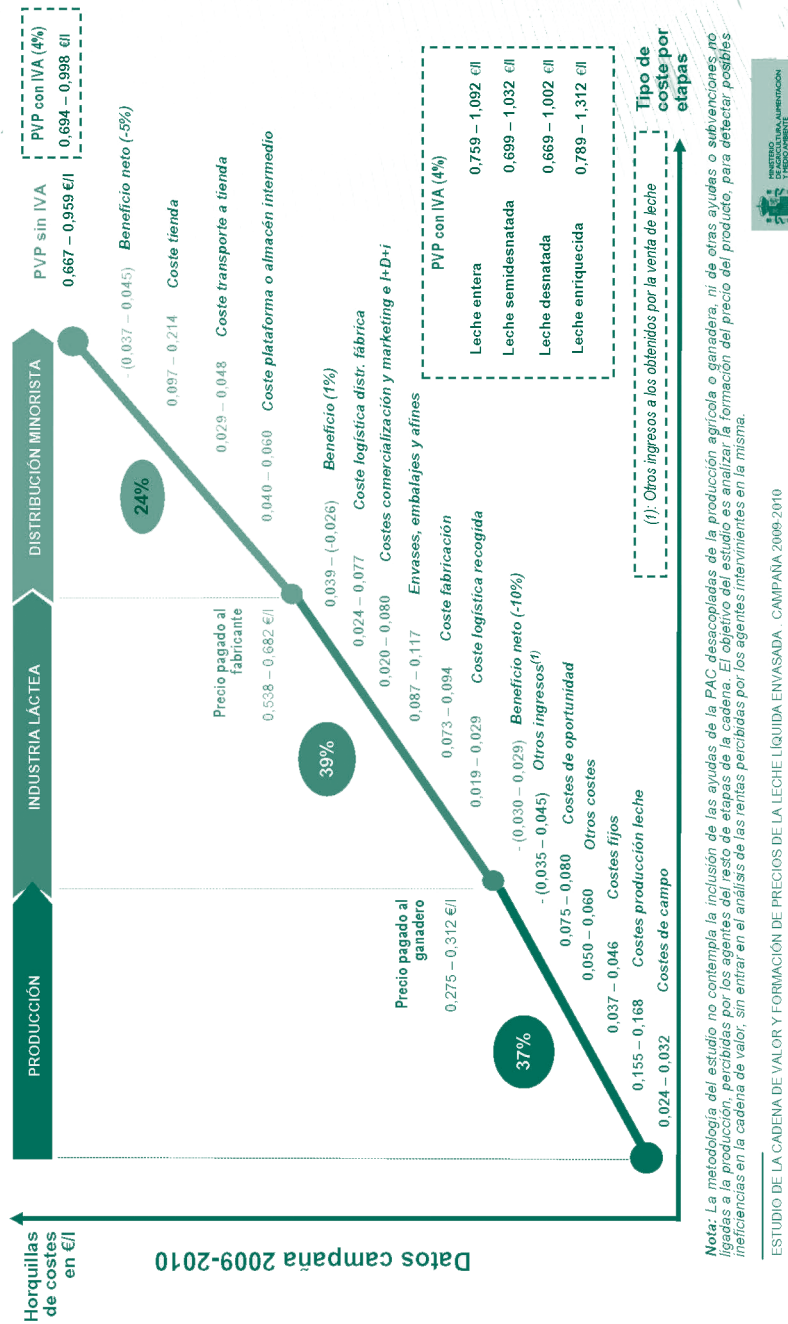
La cadena agroalimentaria está constituida por el conjunto de subsectores que agrupan a los operadores que van desde la producción primaria hasta el consumidor, es decir, la producción agrícola y ganadera, la comercialización y transformación y los canales de distribución minorista y restauración. Desarrolla la función estratégica de suministrar a los consumidores productos alimenticios de alta calidad a precios asequibles, garantizando la seguridad y trazabilidad de los productos alimenticios, ofreciendo un amplio surtido de productos tradicionales e innovadores, muy competitivos, tanto dentro como fuera de la Unión Europea.

A efectos de analizar la composición de esta cadena agroalimentaria, voy a considerar tres segmentos: el segmento de la producción, el segmento de la comercialización e industrialización y el segmento de la distribución minorista.

### *El segmento de la producción*

El segmento de la producción agraria está integrado por unas 950.000 explotaciones (953.000 explotaciones receptoras de ayudas PAC-2012 y 998.800 explotaciones según el Censo agrario del INE-2009). El valor de la Producción de la Rama Agraria ascendió a 43.151 M€ en 2012, un 4,2 % más que en 2011. Sin embargo, la evolución de este dato en el periodo 1993-2012 pone de

Figura 1. Cadena de valor. Campaña 2011-2012



manifiesto un descenso de un 6,4 % en términos reales (descontando la inflación). De este modo, la Renta Agraria fue de 22.723 M€, un 2,3 % más que en 2011, pero con una evolución negativa (-15,3 %) en el periodo considerado.

El comercio exterior agrario se comportó muy positivamente, exportándose productos agrarios no transformados por valor de 11.855 M€ (+9,13 %), mientras que las importaciones sumaron 7.995 M€ (+1,3 %), arrojando un saldo positivo de 3.861 M€. Esto quiere decir que el 27,47 % del valor de la producción agraria se destina a los mercados exteriores.

Las cifras de empleo indican que en 2012 hubo 784.000 ocupados en el sector agricultura, un 3,1 % más que en 2011, cifra que, sin embargo, viene descendiendo progresivamente. En el periodo 1987-2012, se ha pasado de 1.714.000 a 754.000 ocupados.

### *El segmento de la comercialización e industrialización*

El segmento de la comercialización e industrialización agroalimentaria, está constituido por las industrias agroalimentarias, pero también por un colectivo de operadores intermediarios entre el segmento de la producción y el de la distribución, que tiene relevancia en el caso de las frutas y hortalizas frescas ya que son un eslabón que puede llegar directamente a la distribución, porque en el resto de los casos (cereales y otras materias primas o *inputs*) son solamente un eslabón intermediario entre la producción y la industria de transformación.

Por lo que se refiere a las industrias agroalimentarias, el número total de empresas en 2012 fue de 29.196, un 0,4 % menos que en 2011, manteniendo la tendencia decreciente iniciada en 2009. La estructura de este potente colectivo empresarial es de una fuerte atomización; así, el 96,22 %

tiene menos de 50 empleados y el 79,86 % menos de 10 empleados. Las ventas sumaron un total de 86.298 M€, un 2,68 % menos que en 2011, por el efecto de la crisis económica y la disminución del consumo interno, a pesar de las buenas cifras de exportación. El empleo medio en 2012 ascendió a 439.675 empleados, un 1,7 % menos que en 2011. Aún así, la tasa de paro en este sector era del 12,2 % en el cuarto trimestre de 2012.

Dentro de este segmento comercializador-transformador, se encuentran las cooperativas agroalimentarias, que con una cifra de 3.861 cooperativas, facturaron 19.172 M€ en 2011, manteniendo la tendencia creciente de los últimos años, a pesar de la crisis económica. La estructura empresarial del colectivo cooperativo es también muy atomizada, aunque en menor medida que el conjunto de la industria agroalimentaria. Las cooperativas emplearon a 97.615 trabajadores, un 4,1 % más que en 2010, a pesar del contexto adverso para el conjunto de la economía española. Una información más amplia sobre el cooperativismo agroalimentario aparece en el artículo «Estructura del cooperativismo agroalimentario en España», en este mismo volumen.

El comercio exterior de los productos alimentarios también ha tenido un buen comportamiento, habiéndose exportado por valor de 19.735 M€ (+10,83 %), mientras que las importaciones sumaron 16.085 (-0,53 %), arrojando un saldo positivo de 3.649 M€. Las exportaciones de productos transformados representan el 22,86 % del total de las ventas.

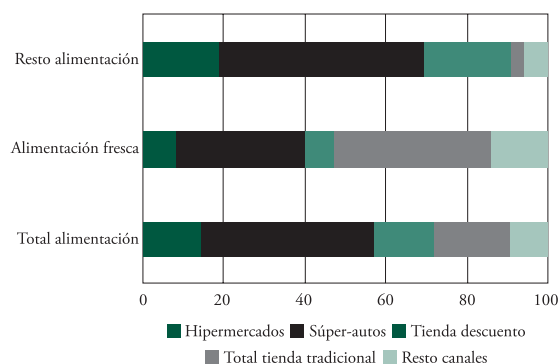
De este modo, en su conjunto el sector agroalimentario (productos agrarios y alimentarios) cerró un magnífico ejercicio por lo que al comercio exterior se refiere, ya que las exportaciones ascendieron a 31.590 M€ (+10,18 %), las importaciones sumaron 24.080 M€ (+12,59 %) y el saldo creció un 3,11 % hasta los 7.510 M€.

### El segmento de la distribución minorista

El segmento de la distribución alimentaria está formado por colectivos empresariales muy diferentes y que juegan un papel muy distinto en la cadena alimentaria. El principal colectivo, no solo por volumen de ventas, sino también por su influencia sobre el conjunto de la distribución lo constituye la distribución organizada, integrada por cadenas de establecimientos, hipermercados, supermercados y establecimientos de autoservicio, que en conjunto comercializaron 48.831 millones de euros en 2012. Por otro lado está la distribución especializada o tradicional, integrada por un colectivo de micropymes, que comercializaron por valor de 18.802 millones de euros. Se trata de establecimientos independientes de pequeño tamaño (entre los que se encuentran las tiendas tradicionales, fruterías, carnicerías, charcuterías, pescaderías, panaderías, tiendas de congelados, mercados y plazas), que se aprovisionan normalmente en los Mercas de las principales ciudades. Y finalmente hay otro canal de distribución, que incluye mercadillos, autoconsumo, economatos/cooperativas de consumo, herboristerías, farmacias, venta a domicilio, lecherías, bar-bodegas, que, en conjunto, comercializa el 9,4 % del total de la alimentación.

El peso de cada colectivo en el conjunto de la distribución sigue tendencias opuestas. Cada día tiene más peso en el total de la distribución el canal de la distribución organizada, que en último año volvió a crecer un 2,8 % (hipermercados -0,4 %; supermercados +2,1 %; tiendas-descuento +1,1 %), y suma ya el 72,2 % del total de la alimentación. Por su parte la distribución tradicional o especializada, continuó su retroceso en ventas en 2012, un 2,3 %, hasta situarse en el 18,4 % del total de la alimentación, si bien en alimentación fresca representan el 38,3 %, manteniendo la tendencia decreciente iniciada en 2009.

Gráfico 1. Cuota de los lugares de compra. En volumen (kg/litro)



Sin embargo, la influencia de cada colectivo sobre la cadena alimentaria es completamente diferente. Más allá de las cifras de venta y su evolución en cada uno de los tres tipos de canales de distribución descritos, la distribución organizada ejerce un indiscutible liderazgo sobre el comportamiento del conjunto, marcando referencias y tendencias que toda la distribución ha de seguir si no quiere acelerar su salida del mercado. Frente al colectivo de micropymes independientes, la distribución organizada establece una misma estrategia en toda la cadena de establecimientos que alcanza, por ejemplo, en el caso de Mercadona 1.844.955 m<sup>2</sup> de superficie de ventas en 1.411 tiendas, y que en el conjunto de la distribución organizada alcanzó la cifra de 12.239.666 m<sup>2</sup> de superficie de ventas en un total de 20.215 tiendas en 2012.

### Comparación de los tres segmentos

Como hemos visto, la cadena agroalimentaria es un sistema económico complejo que establece vínculos entre tres sectores importantes de la economía: la agricultura, la industria agroalimentaria y la distribución comercial, donde participan una amplia diversidad de operadores: agricultores y ganaderos, cooperativas agroalimentarias, empresas manufactureras de alimentos, intermediarios, ma-

yoristas, minoristas; empresas de grandes dimensiones junto a pequeñas y medianas empresas, que actúan como competidoras, proveedoras o clientes.

La estructura descrita es fruto de la evolución de cada segmento en las últimas décadas, en las que se ha conformado un nuevo sistema agroalimentario en el que el peso del sector primario es muy inferior al de la industria agroalimentaria y éste a su vez, una tercera parte de la dimensión de la distribución alimentaria en el segmento de las mayores compañías.

En la Tabla 1 se presentan las cifras de ventas de las 10 primeras empresas de la distribución organizada, de la industria alimentaria y de las cooperativas agroalimentarias (que representarían los procesos de concentración del sector agrario, al ser esta la principal fórmula a través de la que los productores comercializan y agregan valor a su actividad).

Como puede comprobarse, el grupo de las 10 principales empresas de fabricación de alimentos envasados suman una cifra 5 veces mayor que sus homólogos en el sector cooperativo (compuesto

por empresas que producen tanto alimentos frescos y envasados como otros productos relacionados directamente con la producción primaria tales como piensos, *inputs* agrarios, etc.). A su vez, las 10 primeras sociedades de la distribución tienen un tamaño económico 13,5 veces mayor que las empresas de los productores agrícolas.

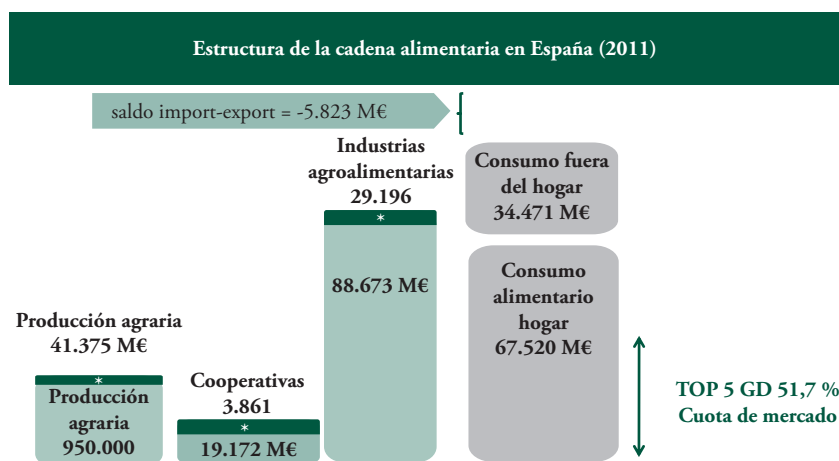
En las últimas décadas la distribución comercial ha llevado a cabo un proceso de concentración empresarial que ha sido mucho más intenso que en el segmento de la industria o de las cooperativas. Así, la cifra de ventas de las 10 primeras empresas de la distribución se ha multiplicado por 12 en los últimos 25 años, mientras que las ventas de las principales industrias se han multiplicado por 5. Y la intensidad de crecimiento sigue siendo más fuerte en el segmento distribución: desde 2002, las cifras de ventas han crecido un 22 y un 21 % en las 10 primeras cooperativas e industrias, respectivamente, mientras que las ventas de las 10 primeras empresas de la distribución crecieron un 46 %.

En resumen, la estructura de la cadena alimentaria podría representarse por el siguiente esquema:

Tabla 1. Cifras de ventas de los 10 primeros grupos de distribución, industria y cooperativas agroalimentarias. En millones de euros

	Distribución		Fabricación de alimentos		Cooperativas	
	Empresas	Ventas 2011	Empresas	Ventas 2011	Empresas	Ventas 2011
1	Mercadona	16.448	Coca Cola	3.000	Coren	1.005
2	Grupo Carrefour	8.955	Nestlé	2.085	Grupo AN	612
3	Eroski Alimentación	6.278	Campofrío	1.827	Anecoop	438
4	Grupo Auchan	4.324	Ebro Foods	1.804	Hojiblanca	389
5	Día SA	4.140	Pescanova	1.670	COVAP	333
6	El Corte Inglés Alimentación	3.266	Danone	1.349	ACOREX	243
7	UDL Supermercados	2.400	Lactalis Iberia	1.200	Cobadú	212
8	Consum, S. Coop.	1.754	Mahou-San Miguel	1.196	Arento	185
9	AhorraMás	1.345	Grupo Fuertes (El Pozo)	1.102	Ivars D'urgel	179
10	Dinosol	1.300	Corp. Agroalim	1.097	CASI	160
	<b>Total</b>	<b>50.210</b>	<b>Total</b>	<b>16.330</b>	<b>Total</b>	<b>3.756</b>





## 2. Las cooperativas en la cadena de valor agroalimentaria

El objetivo de este apartado es analizar la función de las cooperativas en la cadena de valor y, en la medida de lo posible, la posición que ocupan en la misma. A pesar de la importancia socioeconómica del cooperativismo agroalimentario español, las fuentes de información son muy escasas, debido fundamentalmente a que el Instituto Nacional de Estadística no diferencia sus datos por tipo de sociedad, con lo cual no es posible diferenciar los datos de las cooperativas. De este modo, la única

f fuente de información es aquella de la que dispone Cooperativas Agro-alimentarias de España a partir de su Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE) y de los datos de sus propios asociados.

### *Función de las cooperativas en la cadena de valor*

Las cooperativas agrarias se han ido constituyendo para hacer frente a las dificultades que los agricultores se encontraban para comercializar sus

Tabla 2. Áreas de actividad de las cooperativas (OSCAE, 2011)

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Producción y comercialización de materias primas agrícolas y/o ganaderas	78,0	46,3
Preparación, transformación, industrialización y comercialización de productos agroalimentarios	67,7	56,1
Comercialización de productos agroalimentarios elaborados por otras cooperativas y/o terceros	24,3	39,8
Servicios de distribución, transporte, logística, almacenamiento, etc.	29,0	28,5
Comercialización de suministros de cualquier tipología (semillas, abonos, materiales, equipos, etc.)	62,7	31,7
Prestación o venta de servicios técnicos, veterinarios, sanitarios, etc.	45,7	39,8
Venta de carburantes	47,3	16,3
Tienda propia (venta a socios y/o terceros)	58,0	22,8
Sección de crédito	13,7	2,4
Exportación de productos agroalimentarios	29,3	38,2
Otros productos o servicios	13,0	11,4

producciones o bien para acceder a los medios de producción en mejores condiciones que el mercado libre. De este modo, en sus inicios, la función de las cooperativas, especialmente las promovidas por los agricultores o ganaderos, está muy ligada a la actividad productiva. Son excepcionales los casos de cooperativas que se constituyen para comercializar un producto terminado, salvo iniciativas de otras cooperativas, a modo de empresa de comercialización.

Es posteriormente, una vez que la iniciativa primaria se asienta desde el punto de vista empresarial, cuando la cooperativa accede a otras funciones más complejas de transformación y/o comercialización en las fases posteriores de la cadena agroalimentaria, que normalmente exigen inversiones y capacitación gerencial y comercial más exigente. Con el devenir de los años, las cooperativas suelen ir avanzando en la cadena de valor, sin abandonar sus funciones iniciales, por lo que van ampliando su posicionamiento aproximándose a los operadores finales de la cadena, la distribución minorista.

A partir de la información de la tabla anterior, la primera conclusión que hay que obtener es que la mayoría de las cooperativas desarrollan varias actividades. A partir de aquí, se puede construir un esquema de la posición y funciones de las cooperativas agroalimentarias en la cadena de valor.

La base de esta cadena estaría ocupada por la función de apoyo a la producción de sus socios, y englobaría las siguientes actividades:

- Comercialización de suministros de cualquier tipología (semillas, abonos, materiales, equipos, etc.).
- Prestación o venta de servicios técnicos, veterinarios, sanitarios, etc.
- Venta de carburantes.

Como se puede comprobar, hay un elevado porcentaje de cooperativas, especialmente de primer grado, que desarrollan lo que hemos denominado actividades de apoyo a la producción (ver Tabla 3).

El siguiente eslabón de esta cadena estaría ocupado por la función de comercialización en origen de materias primas que, como puede observarse, es realizada por casi 4 de cada 5 cooperativas de primer grado, y por casi la mitad de las de segundo (ver Tabla 4).

La siguiente fase, más avanzada en la cadena de valor, la constituyen los procesos de acondicionamiento, industrialización y comercialización de los productos finales. Es importante el número de cooperativas que desarrolla estas actividades, tanto de primero como de segundo grado, lo que es lógico, teniendo en cuenta que en este apartado se encuentran las cooperativas de frutas y hortalizas (actividad de preparación o acondicionamiento del producto) y las cooperativas de aceite de oliva y vino.

Es necesario señalar que dentro de este apartado se encuentran incluidas las cooperativas con fábrica de piensos que, aunque se trata de una actividad industrial, en la cadena de valor específica de la producción ganadera, sería un eslabón de apoyo a la producción. Las cooperativas de piensos suponen algo más del 7 % del total de cooperativas en España (ver Tabla 7).

Posteriormente, tendríamos la función de comercialización de productos elaborados por otras cooperativas u otras empresas agroalimentarias (ver Tabla 6).

La siguiente fase, está constituida por el comercio exterior de productos agroalimentarios, que si bien podrían ser materias primas, la lógica económica hace pensar que se trataría de productos con valor añadido y no de materias primas (ver tabla 7).

Tabla 3. Fase: apoyo a la producción

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Comercialización de suministros de cualquier tipología (semillas, abonos, materiales, equipos, etc.)	62,7	31,7
Prestación o venta de servicios técnicos, veterinarios, sanitarios, etc.	45,7	39,8
Venta de carburantes	47,3	16,3

Tabla 4. Fase: comercialización en origen

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Producción y comercialización de materias primas agrícolas y/o ganaderas	78,0	46,3

Tabla 5. Fase: transformación

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Preparación, transformación, industrialización y comercialización de productos agroalimentarios	67,7	56,1

Tabla 6. Fase: comercialización

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Comercialización de productos agroalimentarios elaborados por otras cooperativas y/o terceros	24,3	39,8

Tabla 7. Fase: comercio exterior

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Exportación de productos agroalimentarios	29,3	38,2

Tabla 8. Fase: venta directa

	Cooperativas	
	1.º grado (%)	2.º grado (%)
Tienda propia (venta a socios y/o terceros)	58,0	22,8

La última fase de la cadena de valor es la de la venta directa al consumidor de productos elaborados por la propia cooperativa, si bien en este caso, esta venta se ve necesariamente complementada con otros productos alimentarios y no alimentarios, para completar una gama mínimamente atractiva para el consumidor. Aparece aquí una cifra sorprendentemente elevada de cooperativas de primer grado con tienda propia,

lo que no puede llevarnos a la errónea conclusión de que esta actividad sirve para comercializar una parte significativa de la producción principal. Más bien se trata de una actividad de diversificación o servicio al entorno rural en el que está enclavada la cooperativa, aunque conceptualmente, esta actividad debe estar ubicada en el final de la cadena (ver Tabla 8).



A modo de conclusiones de carácter general respecto del análisis anterior, cabe decir que se aprecia que un porcentaje elevado de cooperativas desarrolla actividades vinculadas a la producción, más en el caso de las de primer grado que las de segundo grado. Hay porcentajes notables de cooperativas con actividades de transformación y comercialización, aunque la información disponible no nos permite saber si se trata de procesos de primera o segunda transformación (y/o envasado) de productos finales. Se percibe una cierta especialización de las cooperativas de segundo grado en las fases finales de la cadena, especialmente en el comercio exterior.

### *Estructura de clientes y mercados compradores de los productos de las cooperativas*

Con el objeto de continuar caracterizando las funciones y posición de las cooperativas en la

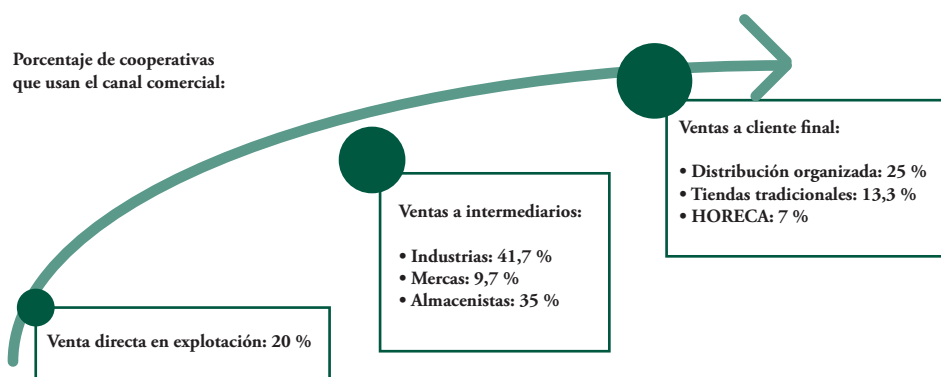
cadena de valor, vamos a analizar a continuación los clientes y mercados de las cooperativas.

Tipología de canal	% s/total de cooperativas que utilizan este canal de venta
Autoconsumo por los socios	66,7
Otras cooperativas de primer grado	11,3
Cooperativas de segundo o ulterior grado	36,7
Industrias	41,7
Mercas o similares	9,7
Almacenistas o intermediarios	35,0
Directamente a la distribución organizada	25,0
Directamente a tiendas tradicionales	13,3
Directamente a HORECA	7,0
Venta directa en explotación (a terceros)	20,0
Venta <i>on line</i>	3,3
Otros canales	6,7

La información de la tabla anterior permite profundizar en la tipología de comercialización de

las cooperativas. Estableciendo un paralelismo con la cadena de valor definida en el apartado anterior, cabe realizar las siguientes consideraciones:

- Con carácter previo es necesario señalar algunas cuestiones necesarias para interpretar correctamente la información, a saber, que las cooperativas normalmente utilizarán varios de los canales de comercialización indicados y que los porcentajes indicados se corresponden con porcentajes de cooperativas que utilizan ese canal comercial, y no a volúmenes comercializados.
- Aparece una cifra importante de autoconsumo por los socios (66,7 %), que es totalmente lógica habida cuenta de la relación de proximidad entre el socio y su cooperativa, aunque no necesariamente debe representar cantidades importantes de producto.
- En la base de la cadena comercial, se situarían las operaciones de *venta directa en la explotación (a terceros)*, que realizan un 20 % de las cooperativas, que se tratarían de ventas sin ningún tipo de acondicionamiento o transformación.
- Ocupando un eslabón más avanzado de la cadena de comercialización, estarían las ventas a intermediarios de distinto tipo. Aquí tendríamos las ventas a industrias que realizan un 41,7 % de las cooperativas; las ventas a Mercas o similares de un 9,7 % de las cooperativas y las ventas a almacenistas o intermediarios que realizan un 35,0 % de las cooperativas. Como se puede comprobar, éste canal comercial utilizado por un número significativo de cooperativas y siempre llama la atención, el escaso porcentaje de cooperativas que comercializan sus productos a través de los Mercas.
- Hay otro bloque de canales comerciales, ventas a otras cooperativas de primer grado, utilizado por un 11,3 % de las cooperativas y ventas a cooperativas de segundo grado, utilizado por un 36,7 %, que podrían indicar procesos de integración comercial, especialmente en el caso de las ventas a cooperativas de segundo grado.
- El eslabón más avanzado de la cadena de comercialización está integrado por tres canales: las ventas directas a la distribución organizada, utilizado por un 25 %



de las cooperativas; las ventas directas a tiendas tradicionales, utilizado por un 13,3 % de las cooperativas; y las ventas realizadas por un 7 % de las cooperativas al canal HORECA.

- Las ventas *on line* son utilizadas por un escaso 3,3 % de las cooperativas.

### *Política de productos y marcas*

Para finalizar este análisis de las cooperativas en la cadena de valor, vamos a ver ahora la política seguida por las cooperativas en cuanto a marcas comerciales.

Tabla 9. Política de productos y marcas

	Porcentaje de cooperativas que venden con esta política
Productos con marca propia	60,3
Productos con MDD	25,3
Graneles	58,7
Maquilas para terceros	7,0

Como se puede observar, son notables los porcentajes de cooperativas que comercializan productos con marca propia y graneles. Sin embargo, la tabla anterior no nos proporciona información sobre las cantidades comercializadas a través de cada una de éstas políticas comerciales. Sin embargo, dadas las características del comercio actual, es indudable que tanto la comercialización bajo MDD, como los graneles suelen tener que ver con grandes volúmenes, no así la marca propia que puede hacer referencia a grandes volúmenes, pero también puede referirse a comercio de proximidad de escaso volumen o ventas a los propios socios (autoconsumo). Por lo tanto es difícil sacar conclusiones en este apartado.

### *Conclusiones*

A modo de conclusiones generales, cabe decir que las cooperativas, consideradas en conjunto, ocupan toda la cadena de valor, desarrollando actividades que van desde el apoyo a la producción, hasta la venta al cliente final. Tradicionalmente se ha venido sosteniendo que las cooperativas desarrollan sus actividades, principalmente en origen, y los datos anteriores no desmienten esta afirmación, pero llama también la atención que un 25 % de las cooperativas vende a la distribución organizada y, teniendo en cuenta las exigencias de este canal comercial, este dato habla bien de la eficiencia de este colectivo cooperativo. Igualmente significativo resulta el número de cooperativas exportadoras cuya actividad es notablemente relevante, tal y como se pone de manifiesto en el artículo «Estructura del cooperativismo agroalimentario en España» de este mismo monográfico.

## **3. Funcionamiento de la cadena alimentaria. Disfunciones. Prácticas abusivas**

### *Funcionamiento de la cadena alimentaria en España*

Como hemos visto, la cadena agroalimentaria engloba un conjunto de sectores económicos sometidos a altos niveles de madurez e intensidad competitiva, como consecuencia del bajo crecimiento del mercado (debido a que en los países desarrollados la población crece poco y ha alcanzado un techo en su capacidad de consumo), del alto nivel de competencia empresarial, de la reducción de los mecanismos de protección e intervención estatal en los mercados y de la progresiva liberalización

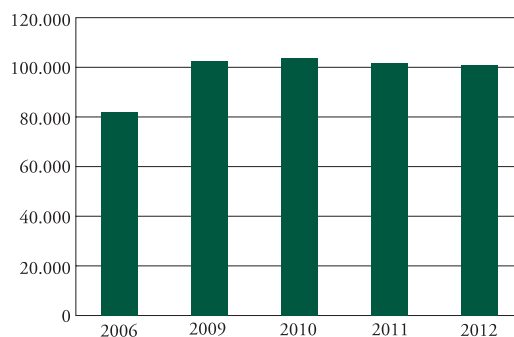
del comercio internacional. Estas características configuran un entorno competitivo complejo en el que la abundancia de oferta presiona los precios a la baja, presión que se acentuó a partir de 2008, cuando la crisis económica intensificó la sensibilidad de los consumidores al precio de los productos.

más básicos, hace una compra menos impulsiva, compra lo que necesita y lo aprovecha más. En definitiva, un mercado nacional muy saturado en el que el crecimiento de la cuota de mercado de unos se hace a costa de la disminución de otros.

### *Evolución del consumo nacional. Cambios en el comportamiento del consumidor*

Efectivamente, los datos de consumo nacional en hogar indican que la cantidad de alimentos consumida se mantiene prácticamente estable desde 2006, con un ligero aumento en los primeros años de la serie y una estabilidad total a partir de 2010. Por lo que se refiere al valor de los alimentos consumidos en España, se alcanza el máximo en 2010, con 103.830 M€ y desde entonces, ha venido disminuyendo un 1,8 % y un 1,3 % en los dos años siguientes, hasta los 100.678 M€ en 2012. A su vez el consumidor, fruto de la menor renta disponible, ha centrado su atención en el precio, ha modificado su consumo hacia productos

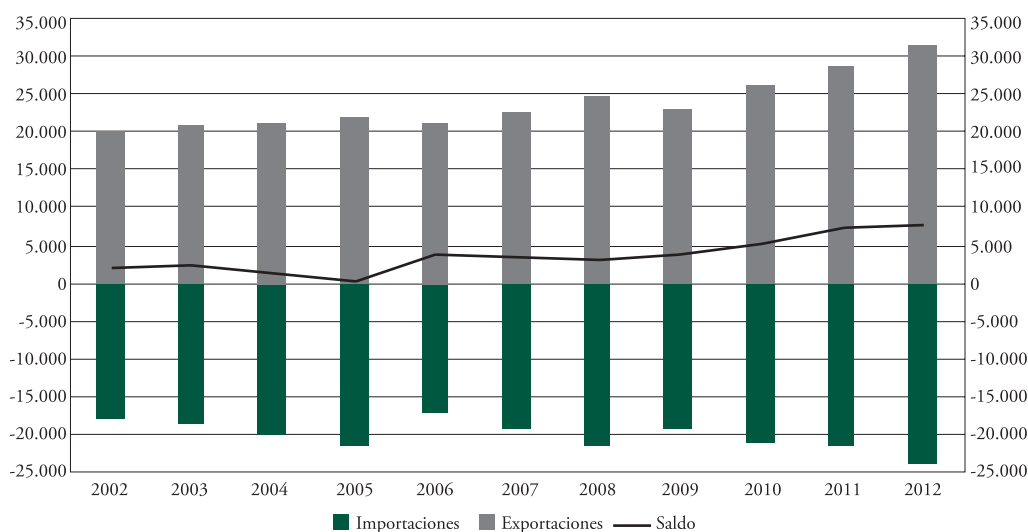
Gráfico 2. Evolución del consumo nacional. En millones de euros



### *Evolución del comercio exterior*

Por su parte, el comercio exterior ha actuado como válvula de escape de esta tensa situación del mercado interior. Nuestro sector alimentario es tradicionalmente un sector muy exportador, con

Gráfico 3. Comercio exterior agrario. En millones de euros



saldo positivo año tras año, si bien, se ha producido un cambio de tendencia a partir de 2006, con incrementos muy notables en los últimos tres años, que han venido a coincidir con los años de disminución del consumo interior.

### Cambios en la PAC

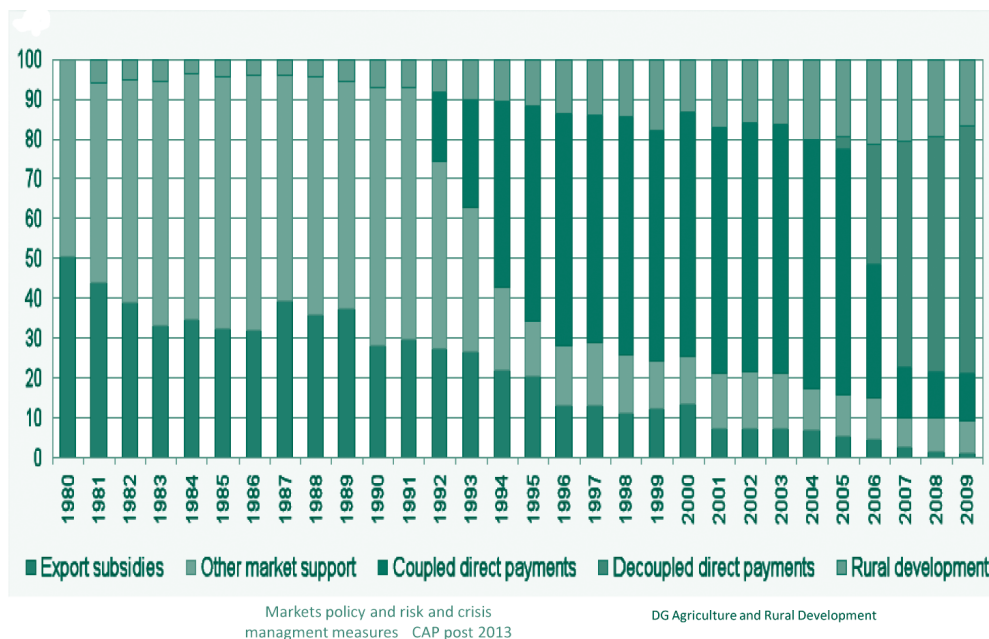
Simultáneamente a este comportamiento del consumo interior y del comercio exterior, el mercado agroalimentario de la Unión Europea ha estado influido por las normativas de la Política Agraria Común (PAC) que tenían entre sus principios el mantenimiento de la renta de los productores, cuyo cumplimiento se conseguía mediante un régimen de apoyo al mercado, en virtud del cual, se mantenía para la mayoría de los sectores, distintos sistemas de intervención, públicos y privados, que en la práctica suponían la garantía de un precio mínimo que aseguraba la rentabilidad de la actividad productiva de agricultores y ganaderos, a pesar de

los excedentes productivos, que eran exportados (con ayudas) o almacenados, dando estabilidad al mercado agrario de la UE.

A partir de este nivel mínimo de precios, el mercado operaba en función de los distintos elementos que configuran un mercado: oferta y la demanda, mayor o menor eficiencia, diferenciación, etc. Sin embargo, a partir de los primeros años 2000, tras la reforma de la PAC denominada *Agenda 2000*, se sustituye el sistema de apoyo a los mercados por otro de apoyo a las rentas del productor que conlleva el desmantelamiento progresivo los distintos mecanismos de regulación de los mercados, desapareciendo el precio mínimo que estos mecanismos aseguraban.

La implantación progresiva de esta reforma de la PAC a lo largo de la última década ha logrado la reducción de los precios agrarios hasta colocarse a nivel de los precios del mercado mundial (en ocasiones por debajo) lo que ha permitido exportar sin ayudas, la reducción de los aranceles a las importaciones facilitando la entrada de productos

Gráfico 4. Importe total del presupuesto PAC. En porcentaje





de países terceros. Por todo ello, el mercado europeo se ha visto influido en mayor medida por las fluctuaciones de los mercados mundiales, con una gran volatilidad en los precios, sin instrumentos capaces de hacerle frente de una forma eficaz.

En definitiva, el mercado de los productos agroalimentarios, tanto en el interior como en los mercados exteriores ha pasado a estar menos intervenido y, en consecuencia, más expuesto a las leyes de la oferta y la demanda.

### *Concentración de la distribución*

Al mismo tiempo que se ha ido implantando este nuevo modelo de mercado agroalimentario, fruto de los cambios en la PAC, se ha consolidado un profundo cambio en la estructura de la cadena agroalimentaria. Como hemos visto, la distribución moderna ha llevado a cabo un fuerte proceso de concentración frente a la atomización que se ha mantenido en los eslabones de la producción y en la transformación industrial, agudizándose el desequilibrio entre los eslabones de la cadena. El resultado es que en la actualidad, al contrario que en el pasado, el poder de mercado reside en las empresas de la distribución, en particular, en las principales cadenas, que acaparan una gran parte del mercado (los cinco primeros grupos realizaron en 2011 más del 51 % de las ventas), marcando referencias y tendencias que se extienden inexorablemente al conjunto de la distribución.

### *Liderazgo supermercados y discount. Precios*

Otro factor interesante en el análisis del funcionamiento de la cadena alimentaria desde la óptica del sector productor, por la importancia

de los precios al público en las rentas agrarias, es el desigual desarrollo de los formatos comerciales. En la última década (2003-2012) ha crecido notablemente el formato supermercado, en detrimento del formato hipermercado y sobre todo, de las tiendas tradicionales. Dentro del formato supermercado, a partir de 2006 se empieza a diferenciar un tipo concreto de supermercados conocido con el nombre de tiendas de descuento, que son aquellas que tienen pocas marcas y más del 55 % de sus ventas se hace con la marca blanca del propio establecimiento. En general, tienen servicios menos esmerados que los supermercados y unos precios más baratos de los productos, sobre todo los referidos a las marcas propias. Este formato ha alcanzado una cuota de mercado, en 2012, del 15,2 %.

Esta evolución tiene mucha importancia porque podría establecerse una categoría de formatos de establecimientos denominada «tiendas de surtido reducido» que englobaría a las tiendas de descuento más la cadena Mercadona, en la que además de su marca propia (Hacendado), solo se comercializa una o dos marcas más, y no en todas las categorías. Este grupo ha alcanzado una cuota de mercado del 36,2 % en 2012, y comparte una estrategia muy agresiva de precios reducidos, que en este contexto económico, se convierte en una referencia ineludible para el conjunto de la distribución organizada y, por ende, de la distribución alimentaria en general.

Tabla 10. Cuota de mercado

Formatos comerciales	2003	2012
Hipermercados	17,6	14,5
Supermercados	42,4	57,7
<i>Tiendas descuento</i>		15,2
<i>Mercadona</i>		21,0
Tiendas tradicionales	30,1	18,4
Resto	9,9	9,40

### *Dependencia económica de los proveedores respecto de sus clientes*

Esta configuración de la cadena agroalimentaria, ha generado una situación de dependencia económica de la mayoría de los proveedores respecto de estos grandes operadores de la distribución minorista moderna con gran poder de mercado, lo que determina una relación totalmente desequilibrada entre ambos, que facilita la aplicación de numerosos abusos en la relación comercial.

### *Poder de negociación de la distribución*

De este modo, la transformación del modelo de distribución minorista en España ha contribuido a aumentar de modo notable el poder de negociación de los distribuidores frente a sus proveedores, que en el contexto actual del mercado se ejerce, no solo a través de presiones para reducir los costes de cesión del producto, sino también mediante la utilización de determinadas prácticas comerciales dirigidas a otros aspectos de la relación comercial que deterioran el funcionamiento del mercado.

### *Crecimiento de la MDD*

Un fenómeno que se ha desarrollado en paralelo al crecimiento de los grandes operadores de la distribución ha sido la proliferación de la marca propia del distribuidor (MDD), que ha alcanzado cuotas de mercado crecientes (43,5 % de media en alimentación, 2012), y que en algunos productos básicos superan ampliamente el 50 % de la cuota de mercado, como es el caso del aceite de oliva (65,7 %), el arroz (66,5 %) o la leche (54,4 %). El aumento de la cuota de mercado de la MDD en España es el más elevado de los países de nuestro entorno en 2012 (+1,3 %), colocándonos en el

segundo lugar tras Reino Unido y por delante de Alemania, Holanda, Francia, y muy por delante de Italia.

Tabla 11. Cuota MDD 2012 (gran consumo)

Pais	Cuota MDD	% var. (2012/11)
Reino unido	50,5	0,5
España	41,5	1,3
Alemania	34	0,5
Holanda	30,5	0,7
Francia	30	0,2
Italia	16,8	0,7

La MDD permite al distribuidor una doble función en las relaciones comerciales de la cadena alimentaria: por un lado es distribuidor de productos y marcas, propias y de otros fabricantes (MDF); y por otro, en cuanto que es titular de su propia marca, actúa como competidor del resto de las marcas. Este papel de competidor, unido a que es quien fija los precios de venta al público, le proporciona la posibilidad de establecer los márgenes que considere oportuno, decidiendo qué marca es más o menos competitiva por precio.

El abultado diferencial de precios de la MDD respecto a la MDF, que alcanzó una media del 30 % en 2012, solo puede lograrse desviando total o parcialmente los márgenes y gastos de comercialización de los productos MDD a los productos bajo MDF, tal y como ha puesto de manifiesto la resolución sobre el expediente *Gran Distribución Galicia* de la CNC (2010). Las cadenas establecen unos criterios de márgenes discriminatorios en la categoría de productos que perjudican a la marca del fabricante: la MDD se prima (no se repercuten todos los costes internos, se vende sin beneficio o incluso a pérdidas) y el margen de la categoría se obtiene con la MDF.

Esta estrategia de bajos precios sobre la base de la MDD, en una cuota de mercado tan impor-

tante (54,4 %), actúa como referencia y condiciona el comportamiento del resto de los operadores, provocando que, por ejemplo en el sector lácteo, el 54 % de la leche vendida en España, se realiza a un PVP inferior a 0,65 €/litro, frente a unos costes del conjunto de la cadena de valor de la leche de 0,62-0,88 €/l (IVA incluido); lo que a todas luces es venta a pérdidas, por más que la legislación no lo tipifique como tal. En cualquier caso, lo que es incuestionable es el nefasto efecto que esta política de precios bajos, impulsada por la MDD tiene sobre la sostenibilidad de la cadena y especialmente sobre el sector productor.

En conclusión, las consecuencias del excesivo desarrollo de la MDD en España, entre otras, son:

- Cada vez se comercializa un mayor porcentaje de producto agroalimentario bajo MDD: la cuota de mercado de la MDD en el conjunto de alimentación pasó del 32,7 % en 2006 al 41,5 % en 2012, aunque ya hemos visto que supera ampliamente el 50 % en productos básicos de alimentación, habiendo experimentado en 2012 el mayor aumento entre los países de nuestro entorno.
- Este porcentaje de la comercialización alimentaria bajo MDD, unido a las ofertas y promociones, hace que una gran cantidad de las ventas de alimentación se realice a precios bajos, con las consecuencias conocidas de reducir la capacidad competitiva y de innovación del conjunto de los operadores de la cadena, trasladándose finalmente hasta el sector productor que ve comprometida su supervivencia.
- Por otra parte, un porcentaje creciente de los productos envasados bajo *marca del distribuidor* (MDD) son importados,

acrecentando el desequilibrio oferta-demanda del mercado nacional.

- Según un estudio de ESADE *Brand Institute*, el crecimiento de las MDD en detrimento de las MDF, en el periodo 2008-2011 ha provocado una destrucción de 86.000 empleos, una reducción de las inversiones en I+D del 20 %, una destrucción neta de valor añadido bruto de 800 M€ y una reducción de la recaudación tributaria de 1.800 M€.

Este estudio de ESADE pone de manifiesto el círculo vicioso de destrucción de valor en el que desde hace años vive inmerso el sector español de gran consumo, donde la contracción del consumo que provoca la crisis económica propicia un desarrollo cada vez mayor de las MDD en detrimento de las MDF, lo que, como hemos visto, contrae a su vez la capacidad conjunta para crear valor añadido, mermando recursos para impulsar iniciativas que incentiven de verdad el consumo y el crecimiento. Lo cual vuelve a revertir en un menor atractivo para el consumidor, una expansión mayor de la MDD y la retroalimentación continua del círculo vicioso.

### *Efecto de la crisis económica. La formación de los precios en el mercado alimentario. Guerra de precios*

Y para completar el conjunto de los principales factores que influyen en el funcionamiento de la cadena alimentaria, es necesario tener en cuenta la influencia decisiva de la crisis económica en España, que ha actuado como catalizador de las tensiones en la cadena. En nuestro mercado saturado de productos, en el que frecuentemente se dan situaciones excedentarias, la formación de los precios se produce a nivel de la venta al

consumidor, es decir, en el nivel de la venta minorista, en un contexto de fuerte competencia entre las principales empresas de distribución para mantener sus cuotas de mercado en una situación de contención del consumo y de reducción de la capacidad adquisitiva, convirtiendo el precio en la principal y casi única estrategia comercial, de forma que la pugna entre las propias cadenas por retener a sus clientes y captar los de la competencia, las ha abocado a una auténtica guerra de precios para ofrecer las mejores promociones en los productos básicos, que son precisamente la mayoría de los alimentarios.

### *Desigualdad en el poder de negociación*

La capacidad negociadora entre empresas viene determinada por el tamaño y la posición en la cadena. La existencia de desequilibrios considerables entre los integrantes de la cadena agroalimentaria, fruto del desigual tamaño empresarial y de la posición de relación directa con el consumidor, facilita la aplicación de prácticas comerciales abusivas, tales como la imposición de precios, cláusulas y condiciones por parte de los operadores de mayor tamaño, que resultan lesivas para los intereses de los proveedores.

Los agricultores, cooperativas e industrias, negocian con frecuencia con grandes compradores y distribuidores que constituyen un porcentaje muy importante de sus ventas, por lo que no pueden correr el riesgo de perder estos canales comerciales, por más difíciles que sean las condiciones de contratación. Existe una verdadera dependencia económica de los grandes clientes, que estos aprovechan para imponer precios y condiciones comerciales.

Los desequilibrios contractuales, unidos a un poder de negociación desigual, tienen un impacto negativo en la competitividad de la cadena agroalimentaria, puesto que los operadores más

débiles se ven obligados a operar con un margen reducido, cuando no negativo, lo que limita su capacidad de inversión e innovación y socaba sus posibilidades de sostenibilidad en la cadena agroalimentaria, trasladándose la falta de rentabilidad hasta la producción.

### *Deficiencias en el funcionamiento de la cadena alimentaria. Instituciones*

La consecuencia de todos estos factores es la aparición de fuertes tensiones en la cadena alimentaria, que han propiciado la generalización de prácticas abusivas en las relaciones comerciales a lo largo de toda la cadena alimentaria. Esta situación es puesta de manifiesto por los operadores afectados, pero solo en el ámbito privado por temor a represalias más negativas que los propios abusos, razón por la cual, no existen denuncias ni sanciones sobre estas prácticas. Sin embargo, han sido numerosos los pronunciamientos de las principales instituciones de la Unión Europea sobre este tema, entre otros:

- Comisión Europea: Comunicación relativa a los precios de los productos alimenticios en Europa (2008).
- Congreso Diputados: Proposición No de Ley sobre formación de precios de los productos alimenticios (9/12/2008).
- Parlamento Europeo: Informe sobre los precios de los productos alimenticios en Europa (24/02/2009).
- Comisión Europea: Comunicación relativa a mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria en Europa.
- Conclusiones de la Presidencia Española del Consejo sobre medidas para mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la cadena (2010), que

establecieron los siguientes objetivos:

- fortalecer el sector productor a través de organizaciones de los productores, las cooperativas y las organizaciones interprofesionales;
- incrementar la transparencia del mercado alimentario (observatorios de precios);
- perseguir las prácticas comerciales abusivas y/o desleales (identificar, controlar, facilitar denuncia);
- favorecer acuerdos de autorregulación;
- buscar equilibrio entre normas de competencia y regulación del sector agroalimentario (modificando, en su caso, la OCM única).

- Grupo de Alto Nivel del Sector Lácteo: relaciones contractuales, negociación colectiva de los productores a través de OP, organizaciones interprofesionales, transparencia en la cadena).
- Foro de alto nivel para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.
- Comisión Europea: Comunicación de la «La PAC en el horizonte 2020: responder a los retos futuros en el ámbito territorial, de los recursos naturales y alimentarios»: necesidad de mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.
- Comisión Europea: Comunicación sobre cómo «Abordar los retos de los mercados de productos básicos y de las materias primas» (febrero de 2011).

### *Informe CNC*

En España ha tenido una influencia determinante el informe elaborado por la Comisión Nacional de la Competencia sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario, publicado a finales de 2011. En este

informe, tras una amplia investigación llevada a cabo entre proveedores, clientes y organizaciones representativas, entre las cuales Cooperativas Agroalimentarias de España, se reconoce la realización de modo general y simultáneo por parte de los grandes distribuidores de una serie de prácticas comerciales perjudiciales para la competencia, que, si bien pueden tener un impacto positivo a corto plazo en el bienestar de los consumidores, en el largo plazo, se aprecian riesgos de reducción de la competencia, por el crecimiento de la marca del distribuidor, reducción de marcas a disposición del consumidor, reducción de la capacidad de innovación de los proveedores y expulsión del mercado de los distribuidores con menor poder de negociación, entre otros.

La CNC cita expresamente las prácticas más extendidas y potencialmente más peligrosas en términos de competencia. Así la exigencia de pagos comerciales, la no fijación por escrito de las condiciones contractuales y las modificaciones retroactivas no pactadas o no previstas en dichas condiciones, la excesiva antelación con la que los distribuidores solicitan información a los proveedores sobre determinadas características del producto, las cláusulas de cliente más favorecido y la exigencia al proveedor de información comercial sensible sobre otros distribuidores con los que opera.

### *Prácticas comerciales abusivas en España*

La necesidad de lograr un mayor nivel de atractivo para el consumidor a través de precios más bajos, unido al poder de negociación que ha alcanzado la distribución minorista moderna, ha llevado a que frecuentemente se fueren las relaciones con los proveedores mediante la imposición de una serie de prácticas comerciales abusivas, que acaban afectando a toda la cadena agroalimentaria.

Las prácticas abusivas detectadas en España por las organizaciones agrarias ASAJA, COAG y

UPA, Cooperativas Agro-alimentarias de España, FIAB y PROMARCA, entre sus asociados, tienen, principalmente, las siguientes características:

- *Venta a resultas.* Adquisición de los productos a los productores sin establecer ningún precio, de forma que la comercialización del producto se inicia sin valor y por lo tanto, el «adquiriente» se encuentra en una posición de ventaja respecto de otros operadores, forzando nuevamente la bajada de precios generalizada.
- *Venta a pérdidas.* Con mucha frecuencia, se observan precios de venta al público que resultan inferiores a los precios constatados en origen, o en todo caso, inferiores a la suma de los costes de las distintas fases de la cadena de valor. El distribuidor se asegura de obtener las correspondientes facturas del proveedor, por lo que, aparentemente, no se incumple ninguna normativa legal. Sin embargo, esta práctica tiene unos efectos gravísimos sobre la rentabilidad de toda la cadena agroalimentaria, porque fuerza al resto de los competidores a la reducción general de los precios y provoca pérdidas a nivel de la producción agraria, poniendo en peligro el tejido productivo.
- *Subastas a ciegas.* Cada vez se está extendiendo más la modalidad de subastas a ciegas, en la que los operadores se ven obligados a pujar con otros desconocidos, a veces ficticios, con el único objetivo de forzar bajadas adicionales de los precios. Este sistema fraudulento incumple los principios de transparencia, equidad y confianza que deben presidir toda relación comercial.
- *Cambio del destino comercial de los productos.* En ocasiones se han detectado partidas de productos adquiridas en origen con un destino determinado (por ejemplo, leche para desecar), a un bajo precio (el de exportación al mercado internacional), que luego se han desviado a productos lácteos en el mercado interior, compitiendo deslealmente con el resto de los operadores y forzando nuevamente bajadas de precios generalizadas.
- *Rechazo de partidas sin justificación,* con el objeto de renegociar precios o cantidades.
- *Obligación de comunicar al cliente información relativa a los costes internos,* así como a las ventas y precios negociados con otros clientes.
- *Utilización ilegítima de las innovaciones* conocidas en negociaciones comerciales (*secretos comerciales*), o copias desleales de elementos de la imagen de los productos.
- *Imposición de servicios prestados por terceros* (logística), con los que previamente el cliente ha pactado unas condiciones determinadas.
- *Exigencia o imposición de pagos atípicos,* los llamados *pagos comerciales*, que se exigen sin ninguna contraprestación, reduciendo el pago al proveedor. Este tipo de pagos adquiere una naturaleza muy variada, haciendo recaer sobre el proveedor un conjunto de costes propios de la actividad comercial de los distribuidores: cuotas de acceso, apertura o remodelación de establecimientos, descuentos injustificados al final del ejercicio (con el objeto de que el distribuidor «alcance» sus objetivos), promociones obligatorias, etc.

- *Discriminación entre la MDD y la MDF* mediante la aplicación de los costes comerciales de los productos bajo MDD a los productos bajo MDF, discriminación en la disposición en los lineales y restricciones a la referenciación de innovaciones.
- *Incumplimiento de los plazos de pago.*

La constatación de la aplicación de estas prácticas abusivas de manera generalizada en la cadena agroalimentaria española, llevó a estas organizaciones, que representan al conjunto de los operadores de la cadena excepto la distribución, a iniciar un trabajo conjunto a favor de una regulación legal de las relaciones comerciales, trabajando intensamente a todos los niveles políticos y administrativos, para denunciar esta situación perniciosa para el conjunto de la cadena, incluidos los consumidores, elaborando propuestas normativas que han tenido una gran influencia en el desarrollo de la legislación española sobre las relaciones comerciales en la cadena alimentaria.

### *Prácticas abusivas en la UE*

En el contexto de la UE, las prácticas comerciales desleales fueron por primera vez objeto de debate en el sector alimentario en 2009, cuando los precios al consumo aumentaron a raíz de las subidas de los precios agrícolas. Según se denunció, la falta de transparencia del mercado, los desequilibrios en el poder de negociación y las prácticas contrarias a la competencia originaban distorsiones del mercado que podían repercutir negativamente en la competitividad de la cadena de suministro alimentario en su conjunto.

Como respuesta, en 2010 se creó una Plataforma de Expertos sobre Prácticas Contractuales entre Empresas, dentro del Foro de Alto Nivel

sobre la Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria, con vistas a hallar una solución a este problema.

En 2011, la Plataforma de Expertos formuló una serie de principios y ejemplos de prácticas leales y desleales en las relaciones verticales de la cadena de suministro alimentario, a los que se adhirieron once organizaciones que representan diferentes intereses en toda la cadena europea de suministro alimentario. En 2012, la Plataforma dedicó sus trabajos al estudio de un mecanismo coercitivo. Sin embargo el modelo propuesto no recogía soluciones eficaces en caso de incumplimiento y no obtuvo el apoyo de los representantes de toda la cadena, en particular de los representantes de los productores y cooperativas (COPA-COGECA), que defendieron un sistema de regulación obligatoria. No obstante, las organizaciones representativas de la industria europea y la distribución, han continuado los trabajos sobre la base de un sistema voluntario de autorregulación.

Paralelamente, la Comisión de la UE ha iniciado los trabajos de evaluación del impacto de las diferentes opciones disponibles con vistas a proponer las medidas oportunas en el segundo semestre de 2013. En el marco de estos trabajos, la Comisión de la UE ha lanzado un *Libro Verde* sobre las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario y no alimentario entre empresas en Europa, cuyos resultados están actualmente en fase de evaluación. En este *Libro Verde*, se aborda la definición de las prácticas comerciales desleales, los marcos jurídicos que las regulan, mecanismos de control en los distintos estados miembro, tipo de prácticas comerciales desleales y próximos pasos.

El *Libro Verde* de la Comisión de la UE reconoce que la libertad contractual es la piedra angular de toda relación entre empresas en la economía de mercado y, por lo tanto, las partes deben hallarse en condiciones de negociar realmente las

cláusulas del contrato. Sin embargo, en ciertos casos en los que una de las partes contratantes se encuentra en una posición de mayor fuerza para negociar, puede unilateralmente imponer condiciones a la contraparte. Esta desigualdad en las posiciones de negociación puede deberse a diversos factores; por ejemplo, una diferencia significativa en las dimensiones o el volumen de negocios relativos de las partes, la existencia de una dependencia económica o costes irre recuperables significativos ya soportados por una de las partes (como cuantiosas inversiones iniciales). La imposibilidad de cambiar de socio comercial y poner fin a la relación existente es un factor clave en el desarrollo de prácticas comerciales desleales.

En el capítulo de las prácticas comerciales desleales, el *Libro Verde* analiza distintos tipos de práctica desleales: las cláusulas contractuales ambiguas, que permiten imponer obligaciones adicionales a las partes contratantes más débiles; la ausencia de contratos por escrito; los cambios retroactivos en los contratos; la transferencia desleal de riesgos comerciales (financiación de actividades de negocio propias de la otra parte, la obligación de compensar pérdidas sufridas por el socio comercial, o los largos retrasos de pago); el uso desleal de información; la terminación desleal de la relación comercial. En todas ellas, la transferencia de costes soportados y del riesgo empresarial a la parte más débil en la relación constituyen un denominador común de la mayoría de las prácticas comerciales desleales contempladas.

Para finalizar la visión de las prácticas abusivas en las relaciones comerciales en la Unión Europea, es necesario citar el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre las relaciones comerciales entre la gran distribución y los proveedores de productos alimentarios, de 16 de enero de 2013, en el que se dice que las empresas de la gran distribución constituyen un oligopolio con enorme poder de negociación que impone precios y condiciones a los proveedores. Afirma que no

existe libertad contractual y, por el contrario, hay imposición de prácticas abusivas y anticompetitivas, caracterizadas por la transferencia de los costes y del riesgo empresarial propio del cliente al proveedor, con el pretexto de la necesidad de una cooperación comercial más estrecha ante el endurecimiento de la competencia en el mercado minorista. El Dictamen considera que los sistemas voluntarios de autorregulación son ineficaces para solucionar este problema y pide a la Comisión Europea una regulación obligatoria sobre prácticas comerciales.

### *Efectos del mal funcionamiento de la cadena*

Este desequilibrio no solo afecta a una parte de los operadores de la cadena, sino que puede provocar un perjuicio para los consumidores, por el riesgo de aumento de la dependencia alimentaria de nuestro país, con las consecuencias de reducción de la oferta actual y encarecimiento de los productos, además de los efectos que la pérdida de tejido productivo agrario tendría para la sociedad en su conjunto desde el punto de vista económico, medioambiental y de ocupación del territorio.

La mejora del funcionamiento de la cadena agroalimentaria es un factor decisivo, tanto para los consumidores, como para garantizar una distribución sostenible del valor añadido a lo largo de la cadena, contribuyendo de este modo a reforzar la competitividad global, ofreciendo a los consumidores alimentos a precios competitivos y a los productores unos ingresos estables mediante unos precios que cubran los costes de producción y una remuneración justa de su trabajo, con objeto de garantizar también la seguridad del suministro de alimentos de calidad, objetivos, todos ellos compatibles con la legislación en materia de defensa de la competencia.



#### 4. Propuestas del sector agroalimentario para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria

Como se ha comentado en otro lugar de este mismo artículo, las organizaciones representativas de los operadores del sector agroalimentario, a pesar de sus diferencias en muchos aspectos, coincidimos en los aspectos fundamentales del análisis del funcionamiento deficiente de la cadena alimentaria y de sus consecuencias sobre el conjunto de los operadores, en especial, la parte de la producción. A partir de este análisis común, trabajamos intensamente hasta acordar una serie de elementos fundamentales para corregir las disfunciones y mejorar el funcionamiento de la cadena agroalimentaria.

Los trabajos a este respecto se iniciaron ya en la legislatura pasada. A finales de 2009, la crisis de rentabilidad del sector agrario movilizó a más de 100.000 agricultores y ganaderos en una de las protestas más contundentes del sector, cuando los efectos perniciosos del mal funcionamiento de la cadena alimentaria pusieron en cuestión la viabilidad de la actividad productiva agraria. A raíz de esta protesta, el presidente del Gobierno se comprometió en un paquete de medidas, entre las que se encontraba la mejora del funcionamiento de la cadena alimentaria.

Ya en 2010, con ocasión de la Presidencia española del Consejo de Agricultura de la UE, el Ministerio español impulsó unas conclusiones relativas a la cadena alimentaria, que posteriormente no fue capaz de aplicar en nuestro propio Estado, más que de una manera muy parcial. Sin embargo, aquello marcó el inicio de los trabajos conjuntos por parte de las organizaciones españolas.

De manera particular, en 2011, en el seno del Observatorio de Precios de los Alimentos, se constituyó un Grupo de Trabajo sobre Prácticas Comerciales, lo que aceleró los trabajos de las or-

ganizaciones agroalimentarias y sentó las bases del acuerdo conjunto. Aquellas reuniones del Grupo de Trabajo de Prácticas Comerciales sirvieron también para poner de manifiesto de manera inequívoca que lo único que querían las organizaciones representativas de la distribución organizada era que no cambiara nada, que la Administración no interviniera en las «relaciones privadas entre particulares» y que la fórmula para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria consiste en códigos de buenas prácticas voluntarios.

Acabada la legislatura anterior, sin haberse avanzado sustancialmente en esta materia, en parte por el adelanto electoral y, sobre todo, por la falta de voluntad política de aquel Gobierno, las organizaciones del sector agroalimentario pusimos a punto una propuesta completa de mejora de las relaciones comerciales en la cadena alimentaria que fue presentada al nuevo ministro Arias Cañete. Los elementos fundamentales de aquella propuesta fueron los siguientes:

- Establecimiento de la *contratación por escrito* obligatoria para toda relación comercial en la cadena alimentaria, firmada por representantes autorizados de ambas partes. El contrato debe recoger todos los aspectos de la relación comercial: volúmenes, calidades, categorías y referencias contratados; plazos, el lugar, las condiciones y las incidencias de entrega y/o recogida de los productos; precio, determinado o determinable; destino del bien de consumo, especificando si es para uso industrial, distribución al por mayor o distribución al por menor; procedimiento y los plazos de facturación y cobro, de conformidad con lo establecido en esta ley y, subsidiariamente, la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones

comerciales; duración del contrato y el procedimiento y condiciones de modificación y renovación; procedimiento y plazos de desreferenciación.

- *Evitar las prácticas discriminatorias* entre MDD y MDF, estableciendo que la empresa de la distribución moderna deberá realizar una gestión de cada categoría de acuerdo a criterios económicos, objetivos, transparentes y no discriminatorios, en particular, en relación a la *marca independiente* y la *marca propia*. Adicionalmente, se establecía que para las empresas de la distribución moderna con poder económico (definido como poseer una cuota de mercado superior al 10 %) deberán establecer una separación jurídica, contable y funcional entre sus actividades de distribución y sus actividades relacionadas con una marca propia.
- *Evitar discriminaciones en la referencia-ción de productos*; evitar la utilización de secretos comerciales, respetando en todo momento la confidencialidad de la información transmitida o almacenada; prohibición de copias desleales; y prohibición de la utilización de un marketing comparativo para promocionar su marca propia en relación a una o más marcas independientes.
- Regular las *actividades de promoción* estableciendo que la empresa de la distribución moderna no podrá obligar al proveedor a negociar una promoción de ventas ni este podrá ser objeto de amenazas de penalizaciones o cualquier otro tipo de discriminación en caso de que decida no negociar o acordar una promoción de ventas. En caso de llegarse a un acuerdo de promoción de ventas, deberá pactarse por escrito con anterioridad a su ejecución y justificar por escrito al proveedor que se ha ejecutado la contraprestación según las condiciones pactadas. Así mismo, se proponía que la empresa de la distribución moderna no podrá rechazar la promoción de ventas propuesta por un proveedor, si éste asume íntegramente el importe de la promoción.
- *Prohibición de los pagos comerciales* que no impliquen una contraprestación individualizada para un proveedor. Excepcionalmente, la empresa de la distribución moderna podrá recibir pagos de sus proveedores como contraprestación por la realización de servicios de marketing y servicios logísticos, siempre que se hayan pactado por escrito con anterioridad a su ejecución, se justifique por escrito que se ha ejecutado la contraprestación según las condiciones pactadas. Los pagos comerciales de los servicios de marketing y logísticos deberán ser equivalentes al precio de mercado. El proveedor no podrá ser obligado a negociar la contratación de estos servicios ni podrá ser objeto de amenazas de penalizaciones o cualquier tipo de discriminación si no negocia o contrata estos servicios.
- *Prohibición de obligar a contratar servicios logísticos con empresas determinadas*, excepto que exista una justificación objetiva, transparente y no discriminatoria, sin limitar la libertad del proveedor de elegir entre los terceros que ofrecen servicios o productos comparables.
- *Condiciones de desreferenciación*, estableciendo plazos de preaviso, la justificación motivada de la misma, y la amenaza de

desreferenciación o la desreferenciación de una referencia como estrategia negociadora en relación a otra referencia del mismo proveedor. Si el proveedor hubiera realizado inversiones o gastos específicos para la ejecución del contrato de suministro, El preaviso deberá ser suficientemente amplio para permitir la amortización de las inversiones o gastos incurridos.

- *Condiciones de entrega y devolución de los productos*, causas de no aceptación, retirada y penalización, con el objeto de limitar la arbitrariedad en estos temas.
- *Procedimiento y plazos de pago*, ajustados a la legislación contra la morosidad. La factura del proveedor deberá reflejar un precio neto, deducidos todos los descuentos aplicables, promociones de ventas y servicios de marketing y logísticos, que no podrán ser facturados separadamente. El revendedor no podrá realizar cargos al proveedor, incluyendo descuentos, en el pago de las facturas recibidas.
- *Prohibición de la venta a pérdida*, planteada como prohibición del revendedor comprar un producto agrícola, ganadero o pesquero por debajo de su coste de producción. El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente publicará periódicamente estudios de los costes de los productos agrícolas, ganaderos o pesqueros, que podrán ser utilizados por el proveedor como índices o referencias para sus contratos con revendedores.
- *Subastas*. El revendedor que solicite ofertas de suministro a través de subastas o procedimientos análogos, no

podrá manipular dichas subastas por sí o a través de terceras empresas, quedará obligado a celebrar el contrato de suministro con la oferta económicamente más ventajosa y deberá comunicar al resto de concursantes la formalización de ese contrato a efectos puramente informativos y quedará obligado a mantener un archivo documental o electrónico de todas las subastas realizadas en los cuatro años precedentes, incluyendo información sobre la identidad de los concursantes, sus ofertas y la formalización del contrato de suministro.

- *Entregas a cuenta*. La empresa que reciba un producto agrícola, ganadero o pesquero para su reventa, deberá firmar un contrato de suministro, conforme a lo dispuesto en esta ley, o un contrato de agencia, conforme a las normas aplicables a los contratos de agencia.
- *Autoridad de control* de la cadena alimentaria.

Una vez concluida la tramitación parlamentaria y aprobada la ley, el balance que cabe hacer del resultado es claramente positivo. La ley aprobada establece los siguientes elementos:

#### *Contratación*

- Obligación de contratar por escrito las operaciones comerciales, si bien ha quedado fuera de esta obligación las ventas realizadas por empresas que superen el tamaño pyme. En el caso de las cooperativas, solo quedan excluidas las ventas de productos transformados. Los contratos han de contener un contenido mínimo muy completo (objeto, precio, condi-

ciones de pago, condiciones de entrega, información a suministrar, derechos y obligaciones de las partes) y se establece que el contenido y alcance de los términos y condiciones del contrato serán libremente pactados por las partes, teniendo en cuenta los principios rectores recogidos en el artículo 4 de la presente ley («Las relaciones comerciales sujetas a esta Ley se regirán por los principios de equilibrio y justa reciprocidad entre las partes, libertad de pactos, buena fe, interés mutuo, equitativa distribución de riesgos y responsabilidades, cooperación, transparencia y respeto a la libre competencia en el mercado»).

- Se regulan las subastas electrónicas que deberán someterse a los principios de transparencia, libre acceso y no discriminación, mejorándose la transparencia y seguridad jurídica de estas operaciones.

#### *Prácticas abusivas*

- Se prohíben las modificaciones de las condiciones contractuales establecidas en el contrato, salvo que se realicen por mutuo acuerdo de las partes. Los contratos alimentarios deberán contener las correspondientes cláusulas en las que se prevea el procedimiento para su posible modificación y, en su caso, para la determinación de su eficacia retroactiva.
- Se prohíben los pagos adicionales, sobre el precio pactado, salvo que se refieran al riesgo razonable de referenciación de un nuevo producto o a la financiación parcial de una promoción comercial de un producto reflejada en el precio unitario de venta al público y hayan sido pactados e incluidos expresamente en el

correspondiente contrato formalizado por escrito, junto con la descripción de las contraprestaciones a las que dichos pagos estén asociados.

- La información comercialmente sensible que se obtenga en el proceso de negociación o ejecución de un contrato alimentario, se destinará exclusivamente a los fines para los que le fue facilitada, respetándose en todo momento la confidencialidad de la información transmitida o almacenada.
- Gestión de marcas. Los operadores gestionarán las marcas de productos alimentarios que ofrezcan al consumidor, tanto las propias como de otros operadores, evitando prácticas contrarias a la libre competencia o que constituyan actos de competencia desleal de acuerdo con lo previsto en la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia y en la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, así como actos de publicidad ilícitos de conformidad con la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.

#### *Código de Buenas Prácticas Mercantiles*

- Se plantea un Código de Buenas Prácticas comerciales que será de adscripción voluntaria, pero de cumplimiento obligatorio para los operadores que lo suscriban. Este Código se basará en los principios de equilibrio y justa reciprocidad entre las partes, libertad de pactos, buena fe, interés mutuo, equitativa distribución de riesgos y responsabilidades, cooperación, transparencia y respeto a la libre competencia en el mercado y detallará las prácticas mercantiles que fomenten rela-

ciones justas, equilibradas y leales entre los operadores de la cadena alimentaria.

#### *Observatorio de la Cadena Alimentaria*

- Se crea el Observatorio de la Cadena Alimentaria para el seguimiento, asesoramiento, consulta, información y estudio del funcionamiento de la cadena alimentaria y de los precios de los alimentos. Se abre aquí un ámbito de trabajo para las organizaciones representativas, de vigilancia y, en su caso denuncia, de las prácticas comerciales.

#### *Régimen sancionador*

- Se establece un régimen sancionador administrativo para los incumplimientos de los elementos establecidos en esta ley: contratación obligatoria por escrito, aplicación de prácticas abusivas (modificaciones de contratos, pagos adicionales, información comercial sensible), incumplimiento de los plazos de pago.

#### *Agencia de Información y Control Alimentarios*

- Se crea la Agencia de Información y Control Alimentarios, con naturaleza de organismo autónomo, para la gestión de los sistemas de información y control de los mercados oleícolas, del sector lácteo y la de aquellos otros que reglamentariamente se determinen, así como el control del cumplimiento de lo dispuesto en esta ley para la mejora del funcionamiento de la cadena alimentaria.

A nuestro juicio, las lagunas más importantes de esta ley, están en las limitaciones establecidas a la contratación obligatoria por escrito, que debería haber tenido un carácter universal, el establecimiento de una forma más clara y tajante de la prohibición de prácticas discriminatorias entre MDD y MDF y la prohibición de la venta a pérdidas, que si bien ya está legislada (Ley de Competencia Desleal, Ley de Ordenación del Comercio Minorista), lo está de forma absolutamente ineficiente, como lo demuestra el hecho de que de forma habitual, se encuentran productos alimenticios con un PVP inferior a la suma de los costes de producción y, a veces, por debajo de los precios en origen del mismo producto.

No obstante, como se decía anteriormente, esta ley supone un importante paso en la línea de evitar las prácticas abusivas que se han instalado en la práctica ordinaria de las relaciones comerciales en la cadena alimentaria y los operadores, esperamos que las obligaciones y prohibiciones que establece, junto con el régimen sancionador, las buenas prácticas comerciales y los mecanismos de vigilancia de la cadena alimentaria (Observatorio y Agencia), logren erradicar las prácticas abusivas y sentar las bases para el desarrollo de una relaciones comerciales basadas en una colaboración leal, interés mutuo de las partes, buena fe, equitativa distribución de riesgos y responsabilidades, cooperación, transparencia y respeto a la libre competencia en el mercado.



# EL DERECHO DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

*Javier Berasategui*

Berasategui Abogados. Expresidente del Tribunal Vasco de Defensa de la Competencia

## Resumen

La aplicación del Derecho de la Competencia en la cadena agroalimentaria es posiblemente una de los retos más apasionantes a los que se enfrentan las autoridades y los estudiosos de esta materia. Este artículo huye de una visión académica y descriptiva del estado de la cuestión, que puede encontrarse en multitud de informes de las propias autoridades de competencia y artículos doctrinales, para ofrecer al lector, iniciado o no en esta materia, una reflexión personal y provocadora de las entrañas del Derecho de la Competencia, explicar su aparente divorcio de la realidad de la cadena agroalimentaria y ofrecer una propuesta para acercar esta normativa a la realidad económica y no a la inversa.

## Abstract

*The application of Competition Law to the agri-food chain is possibly one of the most exciting challenges faced by the authorities and experts in this area. This article flees from an academic and descriptive vision of the state of the matter, which can be found in many reports penned by the competition authorities themselves and in articles of law, instead offering the reader, whether they be experts or amateurs in the material, a provocative personal reflection on the bowels of Competition Law, explaining its apparent split from the reality of the agri-food chain and offering a proposal to bring these standards closer to the economic reality, not the opposite.*

## 1. Introducción a la cuestión

La aplicación del Derecho de la Competencia en la cadena agroalimentaria es posiblemente una de los retos más apasionantes a los que se enfrentan las autoridades y los estudiosos de esta materia. Este artículo huye de una visión académica y descriptiva del estado de la cuestión, que puede encontrarse en multitud de informes de las propias autoridades de competencia y artículos doctrinales, para ofrecer al lector, iniciado o no en esta materia, una reflexión personal y provocadora de las entrañas del Derecho de la Competencia, explicar su aparente divorcio de la realidad de la cadena agroalimentaria y ofrecer una propuesta para acercar esta normativa a la realidad económica y no a la inversa.

## 2. Competencia: ¿política o derecho?

La aproximación al Derecho de la Competencia revelará al no iniciado un mundo ideal con connotaciones cuasi-divinas. La Unión Europea describe así las bondades del Derecho de la Competencia:

«La libre competencia es un elemento clave para una economía de mercado abierta. Estimula la competitividad económica y ofrece a los consumidores una gama más amplia de productos y servicios, de mejor calidad y a precios más competitivos. La política de competencia de la Unión Europea garantiza que la competencia no se vea falseada en el mercado interior, velando por que se apliquen normas similares a todas las empresas que operan dentro del espacio europeo. En el título VII del

capítulo 1 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea se sientan las bases de las normas comunitarias en materia de competencia»<sup>1</sup>.

El órgano estatal encargado de la aplicación de la normativa de competencia en España, la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) también ofrece un visión idílica de sus objetivos:

«¿Qué puede hacer la CNC para defender los intereses de los consumidores?»

La labor de la CNC en la protección de los intereses de los consumidores es muy importante porque la falta de competencia significa para estos una pérdida de renta o unos servicios de menor calidad. Una competencia efectiva es, por el contrario, la garantía de que el consumidor podrá contar con menores precios o que aumentará la cantidad ofrecida de los productos, su variedad y calidad, con el consiguiente incremento del bienestar del conjunto de la sociedad.

«No obstante, dicha labor es realizada por la CNC de un modo indirecto, a través de las resoluciones que prohíben conductas anticompetitivas o la concentración de empresas que pueda poner en peligro el mantenimiento de una competencia efectiva en los mercados. Es preciso señalar, pues, que la CNC no es un organismo de defensa de los consumidores individuales en sentido directo, limitando sus actuaciones a los casos en los que se halla en peligro el bien público «competencia».

«¿Qué puede hacer la CNC para mi empresa?»

La actividad de la CNC tiende a beneficiar a las empresas que «juegan limpio» en el mercado. A medio y largo plazo, las empresas acostumbradas a moverse en un contexto de auténtica competencia son las más productivas, competitivas y adaptadas al cambio tecnológico y a las demandas de los consumidores.

«De este modo, la Comisión Nacional de la competencia está a disposición de este tipo de empresas si desean poner en su conocimiento violaciones del Derecho de la competencia y prácticas anticompetitivas de las que sean conocedoras»<sup>2</sup>.

El primer contacto con el Derecho de la Competencia ofrece al no iniciado una tesis o dogma de fe difícil de rechazar: la competencia en el mercado es buena y el Derecho de la Competencia es bueno porque protege la competencia<sup>3</sup>. A mayor abundamiento, el Derecho de la Competencia es presentado como el cuerpo normativo de la ciencia económica, su alma o espíritu. El mensaje fundamental de esta ciencia económica es que un monopolio e incluso un oligopolio son ineficientes porque conllevan un precio superior o una menor cantidad de producto del que prevalecería en un mercado en el que exista (libre) competencia.

En suma, el Derecho de la Competencia goza de una legitimidad que, en términos de Filosofía del Derecho, lo elevaría a categoría de Derecho Natural<sup>4</sup>. Por ello, no es extraño que los discursos de los máximos representantes de las autoridades de competencia tengan un halo de verdad revelada e infalibilidad<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Diversos juristas y economistas han identificado el Derecho de la Competencia con creencias religiosas o sobrenaturales y denunciado sus mitos. Entre todos ellos, se recomienda la lectura de Edwin Rockefeller (2011): *La religión del antimonopolio*, CATO Institute. El autor tiene a sus espaldas más de 50 años de experiencia como abogado especializado en Derecho de la Competencia, ha pertenecido a la autoridad de competencia estadounidense y ha sido presidente de la sección de Derecho de la Competencia del Colegio de Abogados de Estados Unidos.

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho\\_natural](http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_natural).

<sup>5</sup> Joaquín Almunia, vicepresidente de la Comisión Europea responsable de la Política de Competencia (2011): «Las claves de la política de competencia en la estrategia europea», en las *Jornadas Anuales de la CNC*, Madrid: «Nuestros verdaderos objetivos son la defensa de los derechos y la protección de los intereses legítimos de las empresas y de los consumidores y el fomento de un ambiente de confianza y de justicia en los mercados que estimule la participación económica. Estamos contribuyendo a completar el establecimiento del mercado interior, que es quizás el activo más importante que tiene Europa para salir de la crisis. Una aplicación justa y firme de las normas de competencia promueve oportunidades y ayuda a sostener el crecimiento y el empleo. Estos son los objetivos últimos de nuestros esfuerzos por mantener los más altos estándares de excelencia en nuestras políticas y en nuestro sistema de ejecución [...]. Muy a menudo, los debates entre las autoridades de Competencia, como el que tenemos hoy, tratan de asuntos muy técnicos. Por ello, siempre que puedo insisto en la importancia de nuestro trabajo para la creación de un entorno económico favorable al crecimiento sostenible y, por lo tanto, al empleo y a la prosperidad a medio y largo plazo. Los beneficios para el conjunto de la sociedad que se derivan de todo el conocimiento y la experiencia acumulados a lo largo de los años por los equipos de profesionales que trabajan en las autoridades de competencia es incalculable. Este gran capital de conocimiento y de experiencia nos sirve para llevar a cabo una tarea profundamente democrática. En definitiva, lo que pretendemos a través de la política de competencia no es otra cosa sino defender los derechos y los intereses económicos de todos, sin discriminación basada en el poder de algunos en el mercado. Los actores más grandes y más poderosos en el mercado no necesitan las normas de competencia, ni nuestro control, porque se pueden defender por sí mismos de los intentos de abuso por parte de sus competidores. En cambio, la aplicación firme y justa de las normas de competencia es imprescindible para los recién llegados al mercado, para los nuevos operadores, los innovadores, o los pequeños empresarios. Es decir, para aquellas empresas, españolas o europeas, que deben constituir la base de nuestro crecimiento futuro». Disponible en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-11-457\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-11-457_es.htm).

<sup>1</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/competition/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/competition/index_es.htm)

<sup>2</sup> <http://www.cncompetencia.es/Inicio/FAQ/FAQ/tabid/83/Default.aspx>.

En la etapa final de este viaje iniciático, el viajero tomará conocimiento de las normas positivas del Derecho de la Competencia que, a primera vista, sorprenden por su simplicidad y su halo de justicia. En síntesis, estas normas prohíben los acuerdos entre empresas que restringen la competencia en el mercado<sup>6</sup>, el abuso de posición dominante por parte de una empresa<sup>7</sup> y la fusión entre empresas susceptible de restringir la competencia<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Véase artículo 1, apartado 1, de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC):

«Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:

- a) La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.
- b) La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.
- c) El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.
- d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
- e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos».

<sup>7</sup> Véase artículo 2, apartados 1 y 2, de la LDC:

«1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.

2. El abuso podrá consistir, en particular, en:

- a) La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.
- b) La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.
- c) La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.
- d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
- e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos».

<sup>8</sup> Véase artículo 2, apartado 1, de la LDC:

«1. La Comisión Nacional de la Competencia valorará las concentraciones económicas atendiendo a la posible obstaculización del mantenimiento de una competencia efectiva en todo o en parte del mercado nacional.

En concreto, la Comisión Nacional de la Competencia adoptará su decisión atendiendo, entre otros, a los siguientes elementos:

- a) la estructura de todos los mercados relevantes,
- b) la posición en los mercados de las empresas afectadas, su fortaleza económica y financiera,
- c) la competencia real o potencial de empresas situadas dentro o fuera del territorio nacional,
- d) las posibilidades de elección de proveedores y consumidores, su acceso a las fuentes de suministro o a los mercados,
- e) la existencia de barreras para el acceso a dichos mercados,
- f) la evolución de la oferta y de la demanda de los productos y servicios de que se trate,
- g) el poder de negociación de la demanda o de la oferta y su capacidad para compensar la posición en el mercado de las empresas afectadas,
- h) las eficiencias económicas derivadas de la operación de concentración y, en particular, la contribución que la concentración pueda aportar a la mejora de los sistemas de producción o comercialización así como a la competitividad empresarial, y la medida en que dichas eficiencias sean trasladadas a los consumidores intermedios y finales, en concreto, en la forma de una mayor o mejor oferta y de menores precios».

Por todo ello, el descubrimiento del Derecho de la Competencia para los no iniciados puede asimilarse a la entrada en un paraíso o nirvana y la conversión a la religión del Derecho de la Competencia puede ser automática.

Sin embargo, cuando se profundiza en este Derecho, las verdades y certezas dejan paso a las dudas, críticas e incluso apostasías. Estas incertidumbres se refieren tanto a la esencia misma del Derecho de la Competencia como a su interpretación/aplicación práctica.

En relación a la primera, se ha puesto de manifiesto que no existe *ciencia económica* sino *teorías económicas*, y la que sirve de sustento a este Derecho, la Escuela Clásica, no refleja correctamente el funcionamiento de la economía de mercado, introduciendo un «pecado original» que ha contaminado el Derecho de la Competencia. Efectivamente, los conceptos antagónicos de *monopolio* y *competencia perfecta*, así como el escenario intermedio de oligopolio, desarrollados por la Escuela Clásica de Economía, han servido de fundamento intelectual a las autoridades de Competencia hasta hoy. Sin embargo, el concepto de competencia perfecta es utópico y, más grave aún, es incompatible con el progreso económico. Es utópico porque los presupuestos de una competencia perfecta (productos exactamente iguales, multitud de oferentes y demandantes, información y transparencia perfecta en ambos lados y ausencia absoluta de barreras de entrada y salida) no existen en la economía. Asimismo, es incompatible con el progreso económico porque representa una visión estática y cortoplacista de la economía en la que el precio de equilibrio para todos los operadores del mercado es igual al coste marginal, por lo que es imposible que dicho precio permita hacer inversiones e innovaciones que permitan ofrecer nuevos y mejores productos y generar así progreso económico. Por ello, el funcionamiento real de la microeconomía (la competencia en el mercado) tiene muy poco que ver con la visión estática de



la Economía clásica y sí con la visión dinámica de economistas como Schumpeter<sup>9</sup> y Hayek<sup>10</sup>. El primero describió la competencia como un proceso de rivalidad consistente en *innovación e imitación*<sup>11</sup>. El segundo presentó la competencia como un proceso de búsqueda/descubrimiento en el que las empresas intentan averiguar cuáles son los mejores productos y tecnologías mediante un proceso de prueba y error<sup>12</sup>. En esta visión dinámica de la economía el concepto de monopolio en un momento determinado, si es que existe, no deja de ser un resultado eficiente y puede desaparecer a medida que otros operadores desarrollan nuevos o mejores productos y/o los consumidores modifican sus exigencias. Esta realidad ha llevado a muchos economistas a proponer la supresión del Derecho de la Competencia porque, lejos de contribuir al funcionamiento eficiente del mercado, es susceptible de perjudicar la dinámica competitiva que emergería en un escenario de libre competencia no distorsionada por el propio Derecho de la Compe-

tencia, otra forma de regulación pública (coactiva) del comportamiento de los agentes económicos.

Por otra parte, los críticos del Derecho de la Competencia han puesto de manifiesto la dificultad y discrecionalidad que las autoridades de la competencia tienen para aplicar en el día a día los tres principios de análisis básicos sobre los que se asienta la Escuela Clásica: 1) el *mercado relevante*, 2) el *poder de mercado* y (3) los *efectos anticompetitivos*.

La definición del mercado relevante es considerado el primer paso en la aplicación del Derecho de la Competencia, ya que solo así es posible evaluar si una empresa tiene poder o no y valorar, en su caso, el ámbito en el que su conducta produce efectos. Sin embargo, las directrices propuestas son suficientemente genéricas y subjetivas para permitir definiciones de mercado más o menos amplias a conveniencia de la autoridad de competencia<sup>13</sup>. De esta forma, las autoridades han llegado a definir mercados que coinciden exactamente o mayormente con el producto o servicio de una empresa (por ejemplo, la terminación de llamadas en la red de cada operador de telefonía, las piezas y servicios asociados a alguna marca de coches, el segmento de bebidas no alcohólicas refrescantes carbonatadas de sabor a cola, etc.), generalmente porque la autoridad tenía la convicción de que esa empresa estaba cometiendo una práctica negativa para la competencia. Todo ello ha motivado numerosas críticas de los expertos e incluso el cuestionamiento del uso de la definición del mercado relevante en el Derecho de la Competencia<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Schumpeter (1911): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (trad. inglesa de 1934: *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*).

<sup>10</sup> Hayek (1948): *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press, pp. 92-106 («The Meaning of Competition»); e *idem* (1978): *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*. University of Chicago Press, pp. 179-190 («Competition as a Discovery Procedure»).

<sup>11</sup> Kerber (2010): «Competition, Innovation, and Maintaining Diversity through Competition Law»; en J. Drexler, W. Kerber y R. Podszun, eds.: *Economic approaches to competition law: foundations and limitations*. Edward Elgar (el contenido y paginación citados corresponden a la versión *online* disponible en *Ideas*), pp. 4-5: «In his famous book *Theory of Economic Development* (1912/1934), Schumpeter sketched an alternative paradigm to mainstream equilibrium economics, which views technological progress as the central endogenous driving-force for economic development, propelled by pioneering entrepreneurs and imitators, who introduce and spread new products and production methods. From that Schumpeterian perspective, competition as an innovation-imitation process is seen as more important than price competition for the long-term growth of wealth. This Schumpeterian view of competition was the starting-point for concepts of dynamic competition, which attempted to analyse competition as a rivalrous process of innovation and imitation between competing firms, consisting of advancing, following, and overtaking action and reactions (Clark, 1961; Arendt, 1952; Heuss, 1965; Hoppmann, 1977)».

<sup>12</sup> Kerber (2010), pp. 5-6: «Only through experience and the feedback from the market can be determined what the best products for the current preferences or the most cost-efficient technologies are (market test). Therefore competition is a method for solving knowledge problems through a trial and error process. From this perspective also his critique of the traditional neoclassical concept of competition (as used in the model of perfect competition and still present in modern industrial economics) can be understood best: It is seriously flawed, because it already assumes the existence of the knowledge which - from an Hayekian point of view - can only be generated through the competitive process. An analysis of this epistemological argument about competition implies that competition can be viewed as a process, in which previously unknown knowledge is being generated and spread».

<sup>13</sup> Comunicación de la Comisión relativa a la definición de mercado de referencia a efectos de la normativa comunitaria en materia de competencia (97/C 372/03).

<sup>14</sup> Véase, por ejemplo, Louis Kaplow (2010): «Why (Ever) Define Markets?»; en *Harv. L. Rev.* (124, 437) (Abstract): «Competition law is dominated by the market definition / market share paradigm, under which a relevant market is defined and pertinent market shares therein are examined in order to make inferences about market power. This Article advances the immodest claim that the market definition process is incoherent as a matter of basic economic principles and hence should be abandoned entirely. This conclusion rests on four arguments. First, meaningful inferences of market power in redefined markets cannot be made. Second, the paradigm relies on an unarticulated notion of a standard reference market whose necessity and prior omission signal a serious gap. Third and most important, determining what market definition is best is impossible without first formulating a best estimate of

El análisis de poder de mercado también es una oda a la imaginación. Consciente de que el modelo de competencia perfecta no solo es utópico sino ineficiente, la Comisión Europea ha intentado delimitar el poder de mercado pequeño (*beneficioso*), el poder de mercado *malo*, que puede desencadenar la aplicación del artículo 101 TFUE, y el poder de mercado *muy malo*, que puede desencadenar además la aplicación del artículo 101 TFUE<sup>15</sup>. Conscientes de que este ejercicio es incluso más discrecional que la definición del mercado relevante, las autoridades de competencia se aferran, antes expresamente y ahora con mayor discreción, al cálculo de la cuota de mercado del operador. En relación al artículo 101 TFUE, si un acuerdo está por debajo de unos umbrales prefijados (30 % para acuerdos verticales<sup>16</sup> y 15 % para acuerdos horizontales<sup>17</sup>) no existe poder de mercado malo, si está por encima de esos umbrales pero por debajo del umbral del 40 %, los acuerdos entre operadores,

sobre todo si son horizontales, pueden dar lugar a un poder de mercado malo y si superan este último umbral, es muy posible que exista poder de mercado muy malo, sancionable conforme al artículo 101 TFUE y/o al artículo 102 TFUE<sup>18</sup>. Asimismo, las autoridades de competencia consideran que ciertas prácticas (por ejemplo, los acuerdos secretos de precios o la fijación del precio de reventa) producen objetivamente (sin que sea necesario evaluar sus efectos) efectos negativos para la competencia y presuponen que sus autores tienen un poder de mercado capaz de alterarla<sup>19</sup>. Si bien esta presunción puede ser aceptable en caso de acuerdos secretos de precios (*cárteles*), resulta imposible de justificar en relación a otras prácticas entre proveedores-distribuidores como la fijación del precio de reventa.

En el análisis de los efectos anticompetitivos de un acuerdo o conducta las autoridades de competencia han ofrecido formalmente un marco de análisis dinámico que permita valorar el impacto de las conductas sobre los precios (becerro de oro de la Economía Clásica), pero también sobre otros factores que son más importantes en términos de progreso económico: la innovación, la calidad y la variedad<sup>20</sup>. Sin embargo, el análisis práctico se

---

market power, rendering further analysis pointless and possibly leading to erroneous outcomes. Finally, the need to define markets engenders a mistaken focus on cross-elasticities of demand for particular substitutes rather than on the market elasticity of demand, which further reduces the quality of resulting market power inferences. Although the inquiry is conceptual, brief remarks on legal doctrine suggest that creating conformity may not be unduly difficult».

<sup>15</sup> Comunicación de la Comisión: Directrices relativas a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado, *DOC* 101 de 27.4.2004, apartados 25 y 26: «25. [...] Se entiende por poder de mercado la capacidad de mantener durante un periodo de tiempo significativo precios superiores a los niveles que permitiría el juego de la competencia o de mantener durante un periodo de tiempo significativo la producción, en términos de cantidad, calidad y variedad de los productos o innovación, en un nivel inferior al que permitiría el juego de la competencia. En los mercados con costes fijos elevados, las empresas deben fijar precios claramente por encima de los costes marginales de producción a fin de obtener una rentabilidad competitiva de su inversión. El hecho de que las empresas fijen precios por encima de sus costes marginales no es por tanto en sí mismo señal de que la competencia en el mercado no funciona bien y de que las empresas tienen un poder de mercado que les permite fijar precios por encima del nivel competitivo. Cuando la presión competitiva no es suficiente para mantener los precios y la producción a niveles competitivos, las empresas tienen poder de mercado a efectos del apartado 1 del artículo 81.

»26. [...] El poder de mercado es cuestión de grado. El grado de poder de mercado que generalmente se requiere para determinar que existe infracción con arreglo al apartado 1 del artículo 81 en el caso de acuerdos que restringen la competencia por efecto es inferior al que se requiere para determinar que existe posición dominante a efectos del artículo 82».

<sup>16</sup> Reglamento 330/2010 de la Comisión, de 20 de abril de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas *Diario Oficial* L 102 de 23.4.2010; y Comunicación de la Comisión de 10 de mayo de 2010: Directrices relativas a las restricciones verticales SEC (2010) 411 final.

<sup>17</sup> Directrices sobre la aplicabilidad del artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a los acuerdos de cooperación horizontal, *Diario Oficial* C 11 de 14.1.2001.

<sup>18</sup> Comunicación de la Comisión: Orientaciones sobre las prioridades de control de la Comisión en su aplicación del artículo 82 del Tratado CE a la conducta excluyente abusiva de las empresas dominantes, *Diario Oficial* C 045 de 24/02/2009, apartado 14: «La Comisión considera que unas cuotas de mercado bajas son generalmente un buen indicio de una falta de poder de mercado importante. Según la experiencia de la Comisión, no es probable que haya dominación si la cuota de mercado de la empresa en el mercado de referencia es inferior al 40 %. Sin embargo, puede haber casos concretos por debajo de este umbral en los que los competidores no estén en condiciones de ejercer una presión efectiva sobre la conducta de una empresa dominante, por ejemplo cuando aquéllos se enfrentan a importantes limitaciones de capacidad. Estos casos también pueden merecer la atención de la Comisión».

<sup>19</sup> *Idem*, apartado 21: «Se entiende por restricciones de la competencia por objeto aquellas que por su propia naturaleza poseen el potencial de restringir la competencia. Se trata de restricciones que, dados los objetivos de las normas comunitarias de competencia, presentan un potencial tan elevado de efectos negativos para la competencia que no es necesario aplicar el apartado 1 del artículo 81 para demostrar cualquier efecto real en el mercado. Dicha presunción se basa en la gravedad intrínseca de la restricción y en la experiencia, que demuestra que las restricciones de la competencia que lo sean por su objeto pueden surtir efectos negativos para el mercado y poner en peligro los objetivos de las normas comunitarias de competencia. Las restricciones por objeto, tales como la fijación de precios y el reparto de mercados, reducen la producción y aumentan los precios, lo que redundará en una mala asignación de recursos, pues no se producen los bienes y servicios que demandan los clientes. Suponen asimismo una reducción del bienestar de los consumidores, quienes se ven obligados a pagar precios más elevados por dichos bienes y servicios».

<sup>20</sup> *Idem*, apartado 24: «Cuando un acuerdo no sea restrictivo de la

ha limitado a valorar el impacto estático sobre los precios descartando cualquier estimación estática y mucho menos dinámica de otros parámetros de bienestar del consumidor. El enfoque cortoplacista sobre el precio ha elevado a los altares del Derecho de la Competencia a los economistas de la competencia, econométricos expertos en modelos teóricos basados en la Economía Clásica y con poca o nula experiencia de gestión empresarial o en estrategias de competitividad (en su defensa, podrían alegar que los miembros de las autoridades de competencia tampoco han tenido ninguna experiencia empresarial: mal de muchos...) <sup>21</sup>. Asimismo, este Derecho de la Competencia ha producido ganadores y perdedores en el mercado, afectando a las estructuras y condiciones de competencia en el mismo: los compradores/distribuidores de productos son santificados al mismo tiempo que los fabricantes/vendedores son demonizados <sup>22</sup>. En el ánimo de

las autoridades de competencia anida la imagen de un fabricante que quiere vender «caro» frente a un comprador/distribuidor que quiere comprar/revender «barato».

Estos supuestos defectos del Derecho de la Competencia han llevado a muchos expertos a abogar por su supresión <sup>23</sup>. Sin llegar a este extremo, muchos otros han defendido un cambio radical de la Política de Competencia y los objetivos perseguidos por el Derecho de la Competencia para ponerlo en coherencia con las teorías sobre crecimiento económico y competitividad, mucho más pendientes de la innovación y la productividad que de los precios (bajos). Entre estos últimos, cabe destacar la aportación de Michael Porter, el economista más reconocido en el ámbito de la estrategia empresarial y competitividad de las naciones:

competencia por su objeto, debe examinarse si tiene efectos restrictivos en la competencia. Deben tomarse en consideración tanto los efectos reales como los potenciales. Dicho de otro modo, el acuerdo debe tener efectos anticompetitivos probables. En el caso de las restricciones de la competencia por efecto, no hay presunción de efectos anticompetitivos. Para que un acuerdo sea restrictivo por sus efectos, debe afectar a la competencia real o potencial en una medida tal que pueda preverse que tendrá efectos negativos sobre los precios, la producción, la innovación o la variedad o calidad de los productos y servicios en el mercado de referencia con un grado razonable de probabilidad. Los efectos negativos deben ser sensibles. La prohibición contemplada en el apartado 1 del artículo 81 no se aplica cuando los efectos anticompetitivos observados son insignificantes. Este examen refleja el planteamiento económico que aplica la Comisión [...].

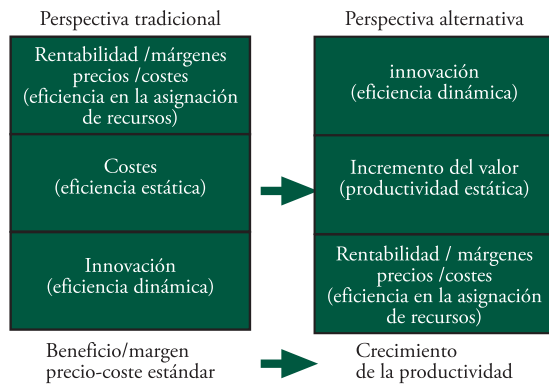
<sup>21</sup> Las críticas a las capacidades predictivas de los economistas son generalizadas. Véase la opinión expresada por Fernando del Pino Calvo-Sotelo sobre los economistas keynesianos en su artículo «¿Pero quién se cree todavía el PIB?», *Expansión*, 28.11.2012: «De igual modo, los economistas (con las consabidas excepciones, pocas) prefieren su mundo de teorías perfectas y comportamientos matemáticamente predecibles y cuantificables a la complejidad de la realidad donde el individuo actúa guiado por la libertad que le dejan tener y no por modelos lineales. Y cuando se les expone a dicha realidad, como dice Platón, los economistas «sufren y se irritan». Pobres. La Economía siempre ha envidiado a la Física, ciencia en la que dada una serie de requisitos podemos predecir y obtener un resultado exacto. Incómodos con el mundo de las ideas y el concepto de incertidumbre, los economistas prefieren las fórmulas matemáticas y el determinismo y la seguridad que aporta la disciplina de Newton. En consecuencia, pronto plagieron los modelos físicos y desarrollaron fórmulas basadas en hipótesis muchas veces utópicas que, sobre el papel, resultaban estéticamente agradables, aunque poco tuvieran que ver con la realidad. Se obsesionaron con medir y se olvidaron de pensar».

<sup>22</sup> Comunicación de la Comisión: Directrices relativas a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado, apartado 84: «El concepto de «consumidores» engloba a todos los usuarios directos o indirectos de los productos contemplados en el acuerdo, incluidos los productores que utilizan los productos como *input*, los mayoristas, los minoristas y los consumidores finales, es decir las personas naturales que operan con objetivos que pueden considerarse fuera de su actividad comercial o profesional. Dicho de otro modo, a efectos del apartado 3 del artículo 81 se entiende por consumidores

los clientes de las partes del acuerdo y los posteriores compradores. Los clientes pueden ser empresas, como en el caso de los compradores de maquinaria industrial o de productos para una ulterior transformación, o consumidores finales, como, por ejemplo, en el de la compra de helados de consumo impulsivo o de bicicletas».

<sup>23</sup> Véase, por ejemplo, Edwin Rockefeller: *La religión del antimonopolio*, «Introducción»: «Aspiramos a un gobierno de leyes, no de hombres. El Estado de Derecho significa que la conducta se rige y se juzga de acuerdo con normas verificables y coherentes. La tesis de este libro es que el derecho antimonopolio no es consistente con nuestra aspiración al Estado de Derecho. El derecho antimonopolio no tiene entidad: el antimonopolio es una religión. La aplicación de leyes antimonopólicas es la regulación política y arbitraria de la actividad comercial, no el cumplimiento de un conjunto de normas coherentes aprobadas por el Congreso [...]. La tesis de este libro se desarrollará, en primer lugar, definiendo el antimonopolio como una creencia religiosa cuya existencia es independiente de la legislación antimonopolio. El capítulo 2 describe el surgimiento de un culto de seguidores profesionales que trabajan como una orden sacerdotal para llevar a cabo la función ceremonial de oposición al monopolio. El capítulo 3 presenta una breve historia de los intentos de reforma. En el capítulo 4 se analiza el elemento central de la fe antimonopolio: el «poder de mercado», un concepto imaginario e hipotético tomado de la teoría económica y utilizado por la comunidad antimonopolio como si describiera algo que en efecto existe cuando, en realidad, se basa en supuestos falsos sobre un futuro que no puede conocerse. En los capítulos 5 a 8 se describen actividades que atacan supuestos males detectados por la religión antimonopolio y se señala la falta de coherencia entre esas actividades y nuestra aspiración a una sociedad regida por leyes en lugar de por hombres. El último capítulo ensaya la tentativa conclusión de que es posible lograr un cambio genuino educando a la sociedad a fin de que comprenda la falta de rigor de los elementos básicos de la creencia antimonopolio».

Figura 1. Política de competencia



Fuente: Porter, «Competition and Antitrust: A Productivity-Based Approach», ensayo, 30.05.2002, p.11.

Debe ser el lector quien valore las virtudes que el campo de las autoridades de competencia atribuye al Derecho de la Competencia y los defectos que diversos economistas y especialistas denuncian. Lo que ni unos ni otros podrán negar es que el Derecho de la Competencia tiene muchos más ingredientes de Política de la Competencia (entendida como una elección discrecional entre varias opciones realizada por una autoridad pública) que de Derecho (entendido como una obligación reglada que ofrece una solución única en cada caso concreto). Y el influjo de la Escuela Clásica (análisis estático y cortoplacista centrado en los precios) condiciona (regula) el comportamiento de los agentes económicos y, por lo tanto, también la estructura y evolución de los mercados<sup>24</sup>. Esta influencia ha resultado, por ejemplo, en un intervencionismo intenso de las autoridades de competencia contra las restricciones de la competencia presentes en acuerdos verticales. En la Unión Europea, desde que el Tribunal de

Justicia de la UE sentenciase en 1966 que el Derecho de la Competencia también protege la competencia intra-marca (la competencia entre distribuidores de una misma marca de producto)<sup>25</sup>, las autoridades de Competencia se lanzaron a una carrera frenética por defender a los distribuidores de las restricciones contractuales que el fabricante/proveedor pretendía imponer para desarrollar su modelo de negocio. Durante muchos años, la mayor parte de las actuaciones de las autoridades de competencia se centraron en las restricciones verticales, incluyendo regulaciones específicas para sectores concretos como la cerveza, la gasolina o los automóviles. Gradualmente, las autoridades de competencia se convencieron de que los acuerdos verticales tienen un potencial anticompetitivo muy inferior a los acuerdos entre competidores (horizontales) y las sucesivas regulaciones sobre los acuerdos verticales han ido flexibilizando la política de competencia en este campo, si bien siguen siendo intransigentes con algunas conductas como la fijación del precio de reventa, la prohibición de las ventas pasivas de un distribuidor fuera de su territorio asignado, etc. Esta modernización (en palabras de las autoridades de Competencia) o derogación de una normativa de competencia intervencionista e ineficiente (en palabras del resto del mundo), nos hace plantearnos varias preguntas que nunca se han planteado en la arena pública: ¿hubiera alcanzado la distribución moderna su tamaño y concentración actual si el Derecho de la Competencia no hubiese reforzado el poder de negociación y el modelo de negocio de la distribución moderna en detrimento de los fabricantes/proveedores? El análisis de la regulación de una sola práctica comercial, la fijación del precio de reventa, parece ser suficiente para responder negativamente a esta cuestión. Desde que el Tribunal Supremo de los Estados Unidos considerase en 1911 esta práctica una restricción

<sup>24</sup> El Derecho de la Competencia parece ser un perfecto exponente del arbitrio judicial al que alude Alejandro Nieto (2000): *El arbitrio judicial*. Ariel. La decisión de la autoridad de competencia no es la única solución correcta (es imposible llegar a ella mediante un proceso automático de subsunción de una conducta en la norma que la regula) y otros condicionantes como las circunstancias personales de los miembros de la autoridad (incluyendo su ideología económica) o la inercia de la jurisprudencia pueden determinar el resultado de su análisis.

<sup>25</sup> Asuntos acumulados 56/64 y 58/66, Consten y Grundig, rec. (1966).

automática de la competencia<sup>26</sup>, las autoridades de competencia de todo el mundo se han afanado en su persecución y sanción hasta la actualidad. En la Unión Europea, las directrices verticales siguen considerándola una restricción objetiva de la competencia independientemente de la cuota o poder de mercado del fabricante/proveedor<sup>27</sup>. De esta forma, el Derecho de la Competencia ha otorgado al distribuidor un poder absoluto sobre el precio de reventa del producto del fabricante/proveedor, precio que puede gestionar a su antojo y conforme a su propio modelo de negocio en detrimento del modelo de negocio de aquel. Por si esta defensa del distribuidor en detrimento del fabricante/proveedor no fuera suficientemente desequilibrante de la relación comercial entre ambos, las autoridades de Competencia han pedido a menudo la supresión de la prohibición de la venta a pérdida, prohibición que no ha impedido la generalización de esta práctica en la distribución moderna, lo que eliminaría cualquier tipo de influencia del fabricante/proveedor, por indirecto que fuese, sobre el precio de reventa. En opinión de algunos historiadores económicos, la prohibición de la fijación del precio de reventa explicaría por sí misma el crecimiento y concentración de la distribución moderna, amparado en un círculo virtuoso de precios más bajos-mayores ventas-mayor volumen (poder) de compra-mejores precios de compra-precios más bajos<sup>28</sup>. Sin embargo, este

círculo virtuoso supone un descenso a los infiernos de muchos fabricantes/proveedores cuyos productos se venden a precios de saldo o a precios demasiado elevados o a precios muy diferentes, distorsionando el funcionamiento de su red de distribución y/o la valoración que tienen los consumidores del producto/servicio. El Derecho de la Competencia alcanza el paroxismo cuando prohíbe implícitamente a un fabricante/proveedor de un producto con una cuota pequeña (por ejemplo, un 5 %) fijar el precio de reventa de su producto bajo pena de una cuantiosa sanción y permite así al distribuidor cuya marca propia puede tener una cuota superior tiene fijar libremente el precio de reventa de ese producto que compite con su propia marca. Es decir, se santifica una posible restricción de la competencia entre competidores (competencia horizontal) y se condena la fijación del precio de reventa, favoreciendo así al distribuidor en una relación vertical. En 2007, el Tribunal Supremo de los Estados Unidos reconsideró su conclusión de 1911 y concluyó que la fijación del precio de reventa no constituye una restricción automática de la competencia después de pasar revista a todas las eficiencias que puede generar. Uno se atreve a aventurar que en un futuro quizá no muy lejano, la Comisión Europea «modernizará» su visión negativa de la fijación del precio de reventa y todas las autoridades de competencia de la UE correrán un tupido velo sobre las posibles ineficiencias que la aplicación del Derecho de la Competencia ha podido generar en este campo.

### 3. Derecho de la Competencia convencional: ¿el rey desnudo?

La fijación de la Política de Competencia de las autoridades de Competencia (la interpretación convencional del Derecho de la Competencia) con las restricciones verticales del proveedor/fabricante ha podido modificar la evolución na-

<sup>26</sup> Dr. Miles Med. Co. v. John D. Park & Sons, 220 US 373 (1911).

<sup>27</sup> Apartado 223: «Según lo explicado en la sección III.3, el mantenimiento del precio de reventa (MPR), es decir, aquellos acuerdos o prácticas concertadas cuyo objeto directo o indirecto es el establecimiento de un precio de reventa fijo o mínimo o un nivel de precio fijo o mínimo al que debe ajustarse el comprador, se tratan como restricciones especialmente graves. La inclusión del MPR en un acuerdo da lugar a la presunción de que el acuerdo restringe la competencia y entra por tanto en el ámbito del artículo 101, apartado 1. También da lugar a la presunción de que es poco probable que el acuerdo cumpla las condiciones del artículo 101, apartado 3, razón por la cual no se aplica la exención por categorías. Sin embargo, las empresas tienen la posibilidad de alegar, en determinados casos, razones de eficiencia de conformidad con el artículo 101, apartado 3. Corresponde a las partes justificar que pueden obtenerse eficiencias de la inclusión del MPR en su acuerdo y demostrar que se cumplen todas las condiciones del artículo 101, apartado 3. Entonces corresponde a la Comisión evaluar efectivamente los probables efectos negativos en la competencia y en los consumidores antes de decidir si se cumplen las condiciones del artículo 101, apartado 3».

<sup>28</sup> Mercer (1998): «The abolition of resale price maintenance in Britain in 1964: a turning point for British manufacturers?»; *Economic History Working Papers* (39/98), London School of Economics and Political Science, 1998.

tural de la cadena agroalimentaria, favoreciendo a unos actores (compradores/distribuidores) frente a otros (productores y fabricantes). Es imposible cuantificar el grado de responsabilidad que cabe asignar a la política de competencia en esta evolución, que otros pueden excusar en la evolución natural (endógena) del mercado pero, lo cierto es que, en la actualidad, la distribución moderna alimentaria se ha configurado como un sector caracterizado por una elevada: 1) concentración (a nivel nacional y, especialmente, en muchas zonas regionales/locales); 2) transparencia de precios y condiciones comerciales (los PVP son públicos); 3) fidelidad de los consumidores hacia su supermercado de referencia (motivado tanto por razones de eficiencia—concentrar la compra en un supermercado cercano ahorra tiempo— como de inercia/hábito); y 4) dependencia de los proveedores frente a sus distribuidores (la distribución moderna es un canal insustituible e incluso cada distribuidor se configura como insustituible porque la fidelización de los consumidores a su supermercado de referencia impide al fabricante/proveedor llegar a ellos por otros supermercados).

Este es el escenario soñado por un operador en el ámbito del Derecho de la Competencia: ninguno de los distribuidores tiene una posición dominante en el mercado (el análisis regional/local podría llevar a esa conclusión pero ninguna autoridad de competencia lo lleva a cabo salvo en casos esporádicos de concentraciones de distribuidores) pero tienen suficiente poder para imponer los términos de sus relaciones comerciales con consumidores y fabricantes/proveedores, de forma que ellos determinan la dinámica competitiva de la cadena alimentaria sin que el Derecho de la Competencia sirva de freno. Asimismo, el sesgo favorable a los compradores/distribuidores del Derecho de la Competencia ha condicionado la valoración de 1) el papel de comprador/revendedor de la distribución moderna alimentaria; 2) sus prácticas comerciales en relación a los fabricantes/provee-

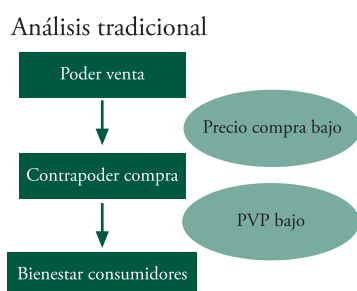
dores; y 3) su integración vertical en el ámbito de los productos alimentarios.

En primer lugar, el poder de la distribución moderna se refleja en su capacidad para transferir los riesgos propios de su actividad a los fabricantes/proveedores, de tal forma que su papel de comprador/revendedor de alimentos es un velo formal que esconde su actividad de proveedor de servicios a aquellos. La distribución moderna alimentaria tiene poder de negociación para imponer contractualmente a sus proveedores, y así lo hace en mayor o menor medida, el coste de: 1) acceso a la cadena de distribución (tarifa de referenciación, incluyendo pagos por otros conceptos como la apertura, expansión o remodelación de tiendas y la fusión/separación de actividades); 2) suministro a cada tienda o la provisión de servicios de entrega/depósito centralizados; 3) reposición en cada tienda; 4) actividades de promoción y marketing; 5) pérdida de producto; 6) reclamaciones de consumidores; 7) un margen de reventa garantizado; 8) devolución de productos no vendidos; y 9) un crédito financiero (diferencial positivo entre el plazo de pago al proveedor y el plazo de cobro del distribuidor).

En segundo lugar, el poder del comprador frente a los fabricantes/proveedores compra ha sido asociado a un análisis de precios, en la mejor tradición de la Escuela Clásica. Más aún, las autoridades de competencia han asumido prácticamente como dogma de fe que las prácticas comerciales de la distribución solo pueden ir encaminadas a la obtención de precios de compra bajos, impulsando así precios de venta al público bajos.

Este análisis estático, formalista y reduccionista lleva inexorablemente a la conclusión de que los acuerdos y prácticas comerciales del comprador/distribuidor no restringen la competencia (independientemente de que puedan contravenir otras normas) o, mejor aún, son buenas para la competencia y los consumidores. Este enfoque favorable al poder del comprador/distribuidor y

a su integración vertical pasa por alto cualquier consideración del impacto dinámico sobre la cadena alimentaria (innovación, calidad, diversidad) de la transferencia contractual o unilateral de riesgos/costes del distribuidor al proveedor. Este impacto negativo se refleja incluso sobre los PVP a corto plazo: el distribuidor puede aumentar su canon de referenciación de forma que obliga al proveedor a aumentar su precio de venta a todos los distribuidores para ser rentable e, indirectamente, empuja al alza del PVP (la distribución exige márgenes garantizados) y, como se demostrará más abajo, puede inflar los márgenes/PVP de terceras marcas al mismo tiempo que vende su propia marca con un margen/PVP menor.



En tercer lugar, las autoridades de competencia han considerado durante muchos años que la marca propia de la distribución moderna sumaba competencia en el mercado, sin cuestionarse siquiera que la entrada en los lineales de una marca propia lleva aparejada la desaparición de esos lineales de otras marcas independientes. Este enfoque incorrecto alcanza su máxima expresión en el apartado 27 de las directrices verticales de la Comisión Europea, que sostienen que el distribuidor que encarga la producción de su propia marca a un tercero no debe ser considerado un fabricante y, por lo tanto, un competidor de

fabricantes/marcas independientes<sup>29</sup>. Esta ficción jurídica evita la aplicación de las directrices horizontales a las relaciones comerciales de los distribuidores verticalmente integrados con los fabricantes/proveedores de otras marcas, evitando así la aplicación de un marco normativo que podría restringir muchas de las prácticas comerciales de los distribuidores que limitan la competencia entre las marcas independientes y sus propias marcas<sup>30</sup>. Sin embargo, la teoría económica demostró hace tiempo que en algunos casos la integración vertical puede reducir la competencia en el mercado<sup>31</sup> y el sentido común, a veces ausente en los análisis económicos y jurídicos, constata que cuando un operador ejerce de juez y parte inexorablemente discrimina a terceros y, si estos siguen contratando con aquel, posiblemente no haya mejor evidencia de su (abuso de) poder de mercado. En este escenario de integración vertical, las prácticas abusivas o desleales que antes solo eran consideradas en su dimensión vertical (vendedor-comprador) adquieren una dimensión horizontal (competidor 1 – competidor 2) que entra de lleno en la esencia del Derecho de la Competencia: la protección de la competencia entre operadores. Por ejemplo, un distribuidor puede: a) fijar una tarifa de referenciación que impide o dificulta la referenciación de marcas independientes que compiten con su propia marca; b) cesar súbitamente su relación con un proveedor independiente poniendo así en peligro la viabilidad económica de un competidor; y c) negar o retrasar la referenciación de productos

<sup>29</sup> Comunicación de la Comisión de 10 de mayo de 2010: Directrices relativas a las restricciones verticales, apartado 27: «[...] No debe considerarse fabricante de productos de marca propia al distribuidor que dé especificaciones a un fabricante para producir bienes determinados con el nombre comercial del distribuidor».

<sup>30</sup> La sección 6 de las directrices horizontales aborda los acuerdos de comercialización entre competidores (apartados 225-256).

<sup>31</sup> Hart y Tirole (1990): «Vertical Integration and Market Foreclosure»; en *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics* (special issue); Rey y Tirole (2003): «A Primer on Foreclosure», paper for the *Handbook of Industrial Organization* III, Mark Armstrong y Robert Porter, eds.; Elsevier; Salop y Riordan (1995): «Evaluating Vertical Mergers: A Post-Chicago Approach»; en *Antitrust Law Journal* (63); y Salop y Scheffman (1987): «Cost-raising Strategies»; en *Journal of Industrial Economics* (36).

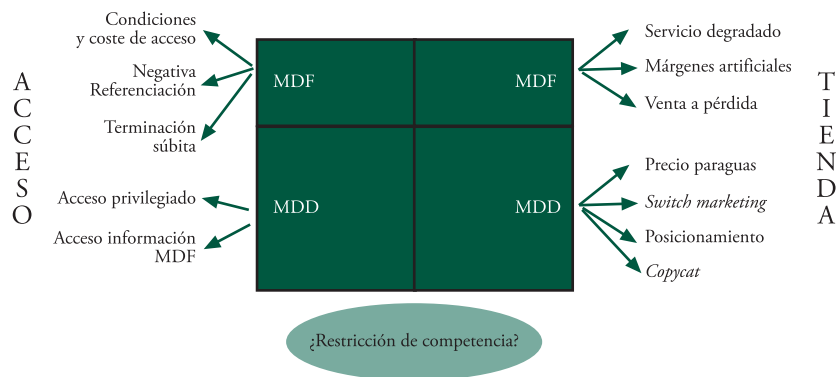
e innovaciones competidoras para favorecer su propia marca. Si, a pesar de todas estas prácticas, un proveedor independiente consigue ser referenciado, se enfrenta a un nuevo *via crucis* dentro de la tienda del distribuidor, escenario en el que los consumidores comparan y seleccionan más del 70 % de los alimentos. En la tienda, el distribuidor puede condicionar dicha selección para favorecer a su propia marca mediante un número variado de prácticas que pasan desapercibidas al consumidor de forma que ni siquiera es consciente de que su decisión de compra está siendo viciada. Estas prácticas afectan a 1) los precios y a 2) otras condiciones de comercialización de los productos. En relación a los precios, pueden consistir en a) un diferencial artificial de PVP entre la marca independiente y la marca propia (mayores márgenes de reventa en la primera); b) una venta gancho a pérdida de la marca independiente que destruye su imagen de marca y la calidad asociada a su precio; c) una negativa a reflejar en el PVP los descuentos promocionales ofrecidos por el proveedor; y d) una prohibición de las promociones incluidas en los envases de las marcas independientes. Otras condiciones de comercialización discriminatorias pueden consistir en la e) empeoramiento de los servicios ofrecidos a las marcas independientes (por ejemplo, desabastecimiento temporal o reposición incorrecta) o una publicidad comparativa

desleal llevada a cabo por los propios empleados; f) colocación desfavorable en los lineales y g) uso por el distribuidor de la información comercialmente sensible de la marca independiente para favorecer a su propia marca en términos de composición, presentación y comercialización.

Ante el crecimiento continuo de la marca propia de la distribución alimentaria en la Unión Europea, aproximándose al 50 % en países como España, uno se pregunta qué parte de su crecimiento responde a méritos propios (demanda del consumidor) y qué parte obedece a las prácticas discriminatorias de la distribución que limitan la libertad de elección del consumidor.

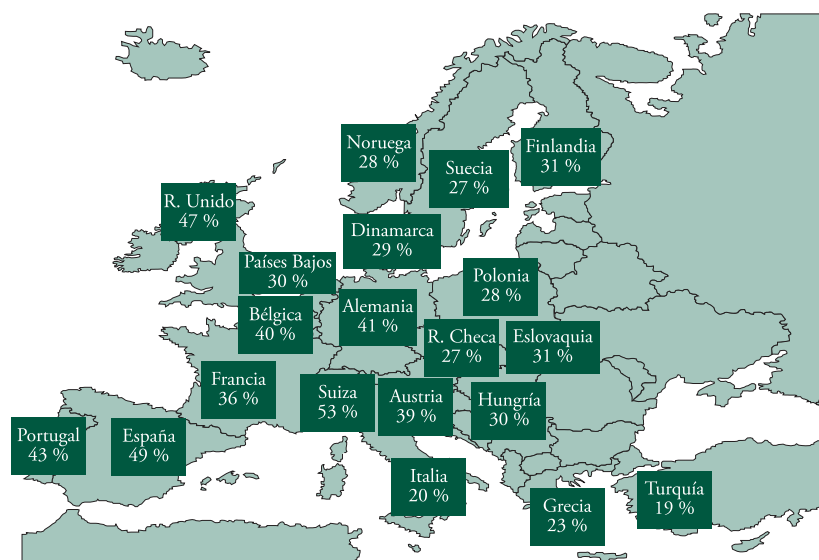
La aparente benevolencia de las autoridades de competencia con las prácticas comerciales de la distribución moderna contrasta con su análisis restrictivo del poder de mercado de sus proveedores en la cadena agroalimentaria. En este caso, una cuota de mercado elevada (+40 %) en un mercado de producto, generalmente definido de forma restrictiva, sitúa al proveedor en una posición dominante que puede generar situaciones rocambolescas. Por ejemplo, dicho proveedor puede ser «maltratado» por cualquier distribuidor (uso inadecuado de su información comercialmente sensible, copia de sus envases, desreferenciación total o parcial como herramienta de presión para obtener ventajas comerciales, etc.), pero su nega-

Figura 2. Prácticas desleales/exclusionarias





Mapa 1. Cuota de las marcas privadas por países



Fuente: *Private Label Manufacturers Association* (2012).

tiva a suministrarle podría llegar a ser considerada un abuso de posición dominante.

El sesgo del Derecho de la Competencia convencional contrario a los proveedores en la evaluación de su dominancia se reproduce en el análisis de sus acuerdos de cooperación. Por ejemplo, las directrices horizontales no ven con buenos ojos los acuerdos de comercialización conjunta cuando la cuota conjunta de los partícipes en el acuerdo supera el 15 %<sup>32</sup> y, en todo caso, consideran que cuando se fija conjuntamente el precio de venta se trata de una restricción automática de la competencia<sup>33</sup> y posiblemente un cártel encu-

bierto, salvo que haya una integración significativa de actividades económicas<sup>34</sup>. Las autoridades de competencia han reiterado esta doctrina en el análisis de los acuerdos de colaboración (incluyendo la comercialización conjunta) entre productores agrícolas, sin ofrecer ninguna directriz concreta que permitiese impulsar estos acuerdos sin miedo a denuncias y sanciones, a pesar de tratarse de un sector generalmente atomizado y sin poder de mer-

<sup>32</sup> Véase apartados 240 y 241 de la Comunicación de la Comisión: Directrices sobre la aplicabilidad del artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a los acuerdos de cooperación horizontal:

«240. Los acuerdos de comercialización entre competidores solo pueden producir efectos restrictivos de la competencia si las partes tienen cierto grado de poder de mercado. En la mayoría de los casos, no es probable que exista poder de mercado si la cuota de mercado conjunta de las partes del acuerdo es inferior al 15 %. En cualquier caso, si la cuota de mercado conjunta de las partes no excede del 15 % es probable que se cumplan las condiciones del artículo 101, apartado 3.

»241. Si la cuota de mercado conjunta de las partes es superior al 15 %, no estará amparado por la salvaguardia regulatoria del punto 240 y, por lo tanto, hay que evaluar el probable impacto en el mercado del acuerdo de comercialización conjunta».

<sup>33</sup> *Idem*, apartado 234: «Un problema de competencia fundamental que se deriva de los acuerdos de comercialización entre competidores es el de la fijación de precios. Los acuerdos que se limitan a la venta conjunta suelen tener el objeto de coordinar la política de fijación de precios de fabricantes o prestadores de servicios competidores. Esos acuerdos no solo eliminan la competencia de precios entre las partes en los productos sustitutivos, sino que además pueden

restringir el volumen total de productos que habrán de suministrar las partes en el marco de un sistema de reparto de pedidos. Por lo tanto, es probable que estos acuerdos tengan por objeto restringir la competencia a tenor del artículo 101, apartado 1.246. Los acuerdos de comercialización pueden dar lugar a mejoras de eficiencia significativas. Las eficiencias que deben tenerse en cuenta al evaluar si un acuerdo de comercialización cumple los criterios del artículo 101, apartado 3, dependen de la naturaleza de la actividad y de las partes de la cooperación. Por regla general, la fijación de precios resulta injustificable, a no ser que sea indispensable para la integración de otras funciones de mercadotecnia y cuando tal integración produzca mejoras de eficiencia sustanciales. La distribución conjunta puede generar eficiencias considerables, derivadas de las economías de escala o de alcance, especialmente para los productores más pequeños.

<sup>34</sup> *Idem*, apartados 247-248:

«247. Además, las mejoras de eficiencia no deben consistir en un ahorro meramente resultante de la eliminación de costes inherentes a la competencia, sino que han de derivarse de la integración de actividades económicas. Por tanto, una reducción de los costes de transporte que no sea más que el resultado del reparto de la clientela sin que se produzca ningún tipo de integración del sistema logístico no puede considerarse una mejora de eficiencia a tenor del artículo 101, apartado 3.

»248. Las partes del acuerdo deben demostrar las mejoras de eficiencia. Un elemento importante en este sentido sería una aportación significativa de capital, tecnología u otros activos por las partes. También puede aceptarse el ahorro de costes mediante la reducción de la duplicación de recursos e instalaciones. No obstante, si la comercialización conjunta se limita a una agencia de ventas sin inversión alguna, probablemente se trate de un cartel encubierto que no es probable que cumpla los requisitos del artículo 101, apartado 3».

cado alguno<sup>35</sup>. Este análisis admite varias críticas. En primer lugar, el resultado del análisis vendrá condicionado por la definición del mercado relevante. Por ejemplo, una autoridad puede ejercer su arbitrio para definir un mercado local o regional de venta de leche cruda (condenando cualquier acuerdo de cooperación entre los ganaderos en dicho territorio) o un mercado supra-nacional o incluso europeo, diluyendo así la cuota de mercado de los ganaderos partícipes del acuerdo. Asimismo, la autoridad de competencia puede aferrarse a un análisis convencional, deduciendo la existencia de poder de mercado de la magnitud de la cuota de mercado, o reconocer que los compradores pueden reemplazar sus compradores con mucha más facilidad que a la inversa, lo que les otorga un poder de negociación o de mercado frente a sus proveedores incluso aunque estos tengan cuotas de mercado superiores. Por último, el Derecho de la Competencia tiene un sesgo favorable a la concentración/integración de actividades frente a los acuerdos de cooperación más flexibles y menos integrados. Sin embargo, la realidad económica demuestra que muchas fusiones resultan en una reducción de eficiencia e incluso fracasan o que muchas empresas deciden desprenderse de unidades de negocio para ser más eficientes. La cooperación puede o no resultar en precios superiores como cualquier fusión y no tiene sentido económico utilizar una vara de medir más estricta con la cooperación (que puede ser el paso previo y necesario para una mayor integración o incluso una fusión) que con la fusión.

#### 4. Derecho de la Competencia evolutivo: ¿quiero y no puedo?

Algunas autoridades de Competencia han empezado a actualizar el análisis convencional del poder y las prácticas de la distribución alimentaria moderna (no así su análisis del poder y las prácticas de los proveedores, a pesar de que debería ser una consecuencia lógica) por medio de estudios. En este ámbito pueden situarse los estudios de las autoridades de competencia británica<sup>36</sup>, española<sup>37</sup>, finlandesa<sup>38</sup> y francesa<sup>39</sup>. Estos estudios parecen compartir las siguientes similitudes. Todos ellos han concluido que el Derecho de la Competencia no es aplicable a las prácticas de la distribución alimentaria moderna pero dichas prácticas transfieren unos riesgos injustificados o desproporcionados a los proveedores que pueden desembocar en una reducción de la competencia dinámica en el mercado y, especialmente, de la innovación y la calidad.

Asimismo, todos ellos y especialmente los tres últimos han alertado sobre la el posible efecto excluyente de las marcas independientes propiciado por la integración vertical de la distribución y sus prácticas. Finalmente, todos ellos han desembocado en iniciativas regulatorias. En el Reino Unido, fue la propia autoridad de competencia la que, haciendo uso de poderes cuasi-regulatorios, impuso a la distribución moderna un Código de Conducta de obligado cumplimiento, es decir, una regulación disimulada bajo una denominación eufemística. En España, está a punto de adoptarse una ley de funcionamiento eficiente de la cadena agro-alimentaria. En Finlandia, se está tramitando

<sup>35</sup> Comisión Europea: «The interface between EU competition policy and the Common Agricultural Policy (CAP): Competition rules applicable to cooperation agreements between farmers in the Dairy sector»; Working Paper (16.02.2010); «Resolution of the Meeting of Heads of the European Competition Authorities: The recommendation of the High Level Group on Milk Ahmed at improving the bargaining power of dairy farms» (17.11.2010); «Resolution of the Meeting of Heads of the European Competition Authorities: the reform of the Common Agricultural Policy» (19.12.2012).

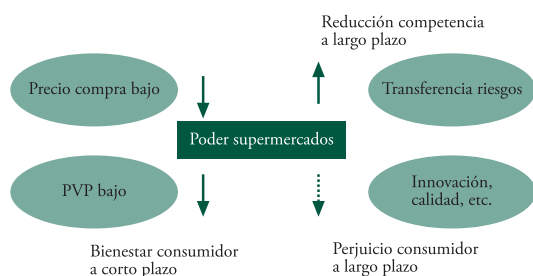
<sup>36</sup> Competition Commission: «Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom» (10.10.2000); y «The supply of groceries in the UK market investigation» (30.04.2008).

<sup>37</sup> CNC: «Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario» (5.10.2011).

<sup>38</sup> Véase nota de prensa en inglés de la autoridad de Competencia finlandesa (FCA): «FCA study shows that daily consumer goods trade uses its buying power in several ways that are questionable for competition» (10.01.2012).

<sup>39</sup> Autorité de la Concurrence, Avis n° 12-A-01 du 11 janvier 2012 relatif à la situation concurrentielle dans le secteur de la distribution alimentaire à Paris.

Figura 3. Análisis evolutivo

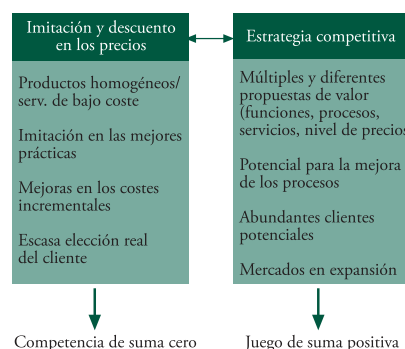


un proyecto de ley que introduce en el Derecho de la Competencia finlandés un umbral de dominancia del 30 % en la distribución moderna, cifra que no es baladí, ya que someterá a las dos principales cadenas alimentarias del país a todas las limitaciones de comportamiento que afectan a las empresas dominantes en el ámbito del Derecho de la Competencia nacional. En Francia, el legislador ha adoptado diversas normas para atajar los abusos de la distribución moderna frente a sus proveedores con el beneplácito de la autoridad de competencia y está por ver si tomará nuevas medidas en respuesta al último informe de esta autoridad, en el que pone de manifiesto la discriminación aplicada por la distribución en los márgenes de reventa aplicados a las marcas independientes frente a las marcas propias y recomienda introducir controles que impidan el crecimiento de algunas enseñas en las regiones concentradas.

### 5. Propuesta de Derecho de la Competencia moderno: ¿la vida es sueño?

En esta sección vamos a proponer una interpretación novedosa del Derecho de la Competencia que no es otra cosa que el abandono de la interpretación convencional que favorece a la distribución alimentaria moderna para abogar por un Derecho de Competencia que favorezca

Figura 4. Evolución de la competencia y productividad



Fuente: Porter, «Competition and Antitrust: A Productivity-Based Approach», ensayo, 30.05.2002, p. 16.

la competencia dinámica en el mercado, la innovación y la eficiencia productiva y la libertad real de elección del consumidor (no una libertad simbólica). En nuestra opinión, el Derecho de la Competencia debe estar al servicio del crecimiento económico y la competitividad de la economía de un país y no a la inversa. Creemos el Derecho de la Competencia debe servir al modelo de «rivalidad estratégica» en vez de al modelo de «imitación y descuento de precio», como ha ocurrido durante demasiados años.

Para ser justos y respetuosos con las enseñanzas del profesor Nieto, no presentamos nuestra propuesta como «un silogismo de subsunción, cuya premisa mayor es la norma abstracta aplicable y la premisa menor el supuesto de hecho examinado, deduciéndose el fallo mediante la subsunción del hecho en la norma». Nuestra propuesta nace de la convicción de que las prácticas abusivas que hemos identificado en este artículo son injustas y su generalización es un problema de orden público económico que está afectando negativamente al funcionamiento de toda la cadena alimentaria y a los consumidores<sup>40</sup>. Creemos que el verdadero

<sup>40</sup> Creemos que esta forma de actuar *bottom-up* es más justa y eficaz que aquella que calcula cuotas de mercado y se limita a cruzarse de brazos ante las prácticas abusivas argumentando que no existe una posición dominante (análisis *top-bottom*), dando lugar a la paradoja de que una conducta desleal/exclusionaria del operador líder con una cuota del 45 % en un mercado podría ser atacada bajo la figura del abuso de posición dominante pero la misma conducta desleal/exclusionaria de tres operadores con una cuota respectiva del 30 % quedaría impune, a pesar de ser mucho más nociva para la competencia en el mercado y los consumidores.

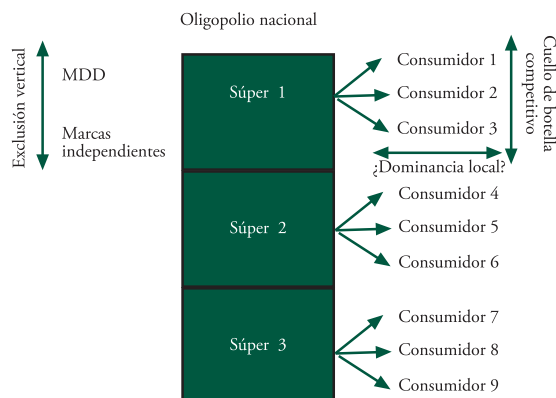
debate debe estar en este terreno, el del juicio moral que merecen estas prácticas: ¿es aceptable que un mercado se rija por estas prácticas?

Si la respuesta es negativa, la identificación de la regulación económica más eficiente para remediarlas debe seguir en todo casos criterios finalistas: cómo interpretar las normas existentes para remediar estas prácticas o, si las normas existentes no son suficientes, qué nuevas normas deben aprobarse.

Sin perjuicio de que una regulación sectorial, modelo de intervención seguido en un número creciente de países, pueda ser conveniente e incluso necesaria, creemos que existen teorías económicas y argumentos legales que posibilitarían su persecución por el Derecho de la Competencia, al menos de forma complementaria. La evidencia de que la distribución moderna alimentaria se ha configurado como un prestador de servicios a los proveedores independientes que disfruta de un poder para fijar las condiciones de acceso y competencia entre marcas dentro de sus tiendas nos lleva a preguntarnos si la distribución ha abandonado el papel tradicional de comprador/revendedor que la economía industrial le atribuye para convertirse en una plataforma o intermediario que posibilita la interacción de dos casos de operadores: los proveedores y los consumidores. Asimismo, el patrón de comportamiento de los consumidores (agregar en la medida de lo posible la compra de alimentación en un único establecimiento lo más próximo posible a su domicilio) y el modelo de negocio de los proveedores (maximización de la distribución ponderada –acceso al mayor número de distribuidores/tiendas/consumidores– posibilita economías de escala y alcance, mayor inversión/innovación y un crecimiento empresarial/económico) han transformado a la distribución moderna alimentaria en lo que la teoría económica denomina un cuello de botella competitivo, un operador/plataforma insustituible para sus proveedores que puede explotarles en perjuicio de la productividad/eficiencia

económica y, si la competencia entre operadores/plataformas no es suficientemente intensa, en perjuicio de los consumidores<sup>41</sup>.

Figura 5. Cuellos de botella verticalmente integrados



El Derecho de la Competencia ha intervenido para frenar los abusos de los cuellos de botella competitivos frente a otros operadores recurriendo a argumentos no convencionales. En el ámbito del artículo 102 TFUE, la Comisión Europea está investigando a Google por un abuso de posición dominante consistente en la favorecer a sus propios servicios frente a los de terceros<sup>42</sup>. Para ello, ha sido necesario acotar el mercado relevante como el de los motores generales (no especializados) de búsqueda, concluir de forma preliminar que Google tiene una posición dominante en él a pesar de que los consumidores pueden cambiar de buscador con un solo *click* y parecen estar encantados con este servicio gratuito, a pesar de la discriminación de los servicios de terceros y supuesta manipulación de los criterios de búsqueda. En este mercado, las autoridades de competencia no parecen convencidas de la bondad de la defensa que tradicionalmente han empleado para no intervenir frente a los abusos de la distribución alimentaria frente a

<sup>41</sup> Armstrong (2006): «Competition in two-sided markets»; en *The RAND Journal of Economics* 37(3); y Vannini (2008): «Bargaining and two-sided markets: the case of Global Distribution Systems (GDS) in Travelport's acquisition of Worldspan»; en *Competition Policy Newsletter* (2).

<sup>42</sup> Comunicación de la Comisión publicada de conformidad con el artículo 27, apartado 4, del Reglamento (CE) no 1/2003 del Consejo sobre el asunto AT.39740 — Google, Diario Oficial C 120/22, 26.04.2013.

sus proveedores («el consumidor puede optar por comprar en otro supermercado si las prácticas de un supermercado no garantizan su libertad de elección») a pesar de que parece mucho más fácil cambiar de motor de búsqueda («una distancia de un *click*», como argumenta Google) que de establecimiento preferido para la cesta de la compra. En otras ocasiones, las autoridades de competencia no han dudado en restringir el mercado relevante hasta los propios servicios/productos de cada operador cuando han llegado a la convicción de que algunas prácticas eran nocivas para la competencia. Por ejemplo, se ha intervenido frente a los posibles abusos de los principales operadores de telecomunicaciones grandes en relación a la interconexión de sus redes, argumentando que cada red es un mercado separado en el que su propietario disfruta de una posición dominante (100 % de cuota de mercado)<sup>43</sup>. En el ámbito del control de concentraciones, las autoridades de competencia han delimitado un mercado publicitario por cada medio (televisión, radio, prensa, etc.), han utilizado la figura de la posición dominante colectiva cuando ha sido necesario (a diferencia del artículo 102 TFUE) y han impuesto remedios para evitar que las fusiones entre operadores audiovisuales desemboquen en la explotación de los anunciantes, independientemente de que los consumidores puedan resultar favorecidos por dicha explotación (mayores ingresos publicitarios en principio podrían financiar mayores inversiones en contenidos audiovisuales) o incluso puedan rechazar la publicidad<sup>44</sup>. Asimismo, cuando no ha sido posible aplicar el artículo 102 TFUE, la Comisión Europea ha recurrido a la aplicación creativa del artículo 101 TFUE para justificar que VISA y MasterCard no son operadores autónomos

en el mercado sino un acuerdo entre competidores (los bancos miembros de cada red) y prohibir así las tasas de compensación interbancarias e indirectamente las comisiones excesivas que los miembros de ambas redes de tarjetas de crédito cobran al comercio<sup>45</sup>. Finalmente, en el sector del automóvil, tradicionalmente considerado como oligopolista, la Comisión ha intervenido durante años mediante la figura del Reglamento de Exención por Categorías, imponiendo a los fabricantes obligaciones que limitaban su libertad contractual frente a los distribuidores, protegían a los distribuidores incluso frente a prácticas explotativas y facilitaban mecanismos de arbitraje en caso de resolución del contrato por el fabricante<sup>46</sup>. Si bien estas obligaciones cuasi-regulatorias se han ido eliminando, se sigue imponiendo a los fabricantes una obligación de suministrar piezas e información a distribuidores y talleres independientes, obligación tradicionalmente reservada a las empresas que disfrutaban de una posición dominante en el mercado.

A la vista de estos ejemplos de aplicación no convencional del Derecho de la Competencia, parece justificado en atención a la importancia del sector agro-industrial en la economía europea modernizar la aplicación del Derecho de la Competencia en este campo protegiendo a los proveedores (que podríamos llamar demandantes de los servicios de la distribución) de las prácticas abusivas/exclusionarias de la distribución alimentaria para garantizar no solo la competencia leal en el mercado (un concepto que posiblemente tenga menos discrecionalidad/arbitrio en su formulación que el propio Derecho de la Competencia), también la libre competencia y el bienestar de los consumidores. Posiblemente el instrumento más sencillo y eficiente sería la adopción de un Reglamento de Exención por categorías y/o unas directrices sectoriales. Si la Comisión Europea pre-

<sup>43</sup> En España, la CMT ha utilizado esta argumentación para imponer a los tres principales operadores de redes móviles la obligación de ofrecer acceso a su red a los operadores sin red propia (operadores móviles virtuales), obligación que ha sido confirmada por las sentencias de la Audiencia Nacional de 12.01.2009 (recurso 305/2006 de Vodafone) y 16.03.2009 (recurso 307/2006 de Telefónica).

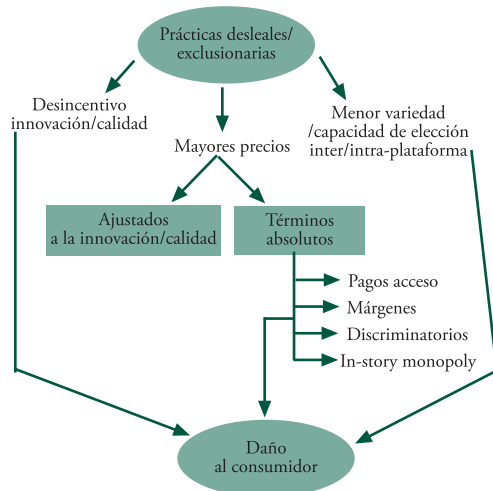
<sup>44</sup> Resoluciones de la CNC en los asuntos C/230/10 Telecinco/Cuatro y C/0432/12 Antena 3/La Sexta. En Alemania, la autoridad de competencia vetó la concentración Springer/ProSiebenSat. 1 con argumentos similares.

<sup>45</sup> Decisiones de la Comisión de 19.12.2007, Asunto COMP/34.579 MasterCard y 8.12.2010, Asunto COMP/39.398 - Visa MIF.

<sup>46</sup> Véase Reglamento 1400/2002 y su sucesor, el Reglamento 461/2010.

fiere utilizar los reglamentos y directrices generales, podría perfectamente incluir una sección específica en las directrices verticales o preferiblemente.

Figura 6. La competencia desleal perjudica el bienestar del consumidor



## 6. Regulación o Derecho de la Competencia: ¿un falso dilema?

En algunos países se ha planteado el aparente conflicto entre la regulación de las prácticas comerciales en la cadena agroalimentaria y el Derecho de la Competencia. Este aparente conflicto se ha reproducido en España en relación a la Ley de funcionamiento eficiente de la cadena agroalimentaria. La propia CNC se ha posicionado en contra de esta regulación en su informe al proyecto de ley<sup>47</sup>, omitiendo toda referencia a su Informe de octubre de 2011, en el que analizaba el potencial anticompetitivo, al menos a largo plazo, de prácticamente todas las prácticas comerciales incluidas en este proyecto de ley. En nuestra opinión, esta oposición no está justificada por las siguientes razones:

<sup>47</sup> CNC, IPN 84/12, 19.12.2012.

La «buena» regulación económica, entendiendo por tal la que promueve la eficiencia económica y la libre y leal competencia es perfectamente compatible con el Derecho de la Competencia. De hecho, los críticos del Derecho de la Competencia han demostrado desde hace años que este Derecho es otra forma de regulación económica que condiciona la libertad de pactos y de comportamiento de los operadores económicos y durante muchos años ha tenido un sesgo pro-distribuidor que muchos economistas y no menos juristas podrían catalogar de proteccionismo e intervencionismo ineficiente («mala regulación económica»). Desde esta perspectiva, una regulación económica de la cadena agroalimentaria compensaría la aplicación convencional del Derecho de la Competencia, que favorece injustificadamente a la distribución moderna alimentaria (y al distribuidor en general) frente a los fabricantes/proveedores. Pero, además, existen diversos indicios de que la Ley de la cadena agroalimentaria es una «buena» regulación económica. En primer lugar, la propia CNC reconoce que las prácticas calificadas como abusivas en la ley podrían subsumirse en la normativa de competencia desleal<sup>48</sup>. Lejos de hacer esta ley innecesaria, serviría de justificación puesto que si la normativa de competencia desleal y la normativa de defensa de la competencia no han servido para poner freno a la aplicación generalizada y simultánea de prácticas abusivas en la cadena agroalimentaria, el legislador tiene una obligación moral de ensayar una solución jurídica que remedie la ausencia de denuncias ante los tribunales y la CNC, así como la interpretación convencional del Derecho de la Competencia y la inactividad sancionadora de esta

<sup>48</sup> Sin duda ninguna todas las conductas que se incluyen en ese catálogo y que merecen la consideración jurídica de abusivas están ya tipificadas en el ordenamiento jurídico vigente, de forma particular, en la Ley de Competencia Desleal, ya sea en alguno de los tipos específicos de competencia desleal, o ya sea a través de la cláusula general de competencia desleal. Por ello, desde el punto de vista jurídico sustantivo nada aporta, en sí mismo, una tipificación adicional, en este caso de naturaleza administrativa, que permite a la Administración sectorial intervenir coactivamente y mediante el ejercicio de su potestad sancionadora, en el ámbito de relaciones privadas de mercado. Los problemas relacionados con estas prácticas comerciales, ya se ha comentado, provienen de la falta de incentivos a denunciar por parte del operador que las padece, de ahí que esa medida normativa no respete el test de necesidad.

última: el control administrativo especializado vía Observatorio de la Cadena y la Agencia de la Cadena. En segundo lugar, el *Libro Verde* de la Comisión Europea sobre las prácticas comerciales desleales entre empresas en la cadena de suministro alimentario y no alimentario ha catalogado como desleales prácticamente las mismas prácticas contempladas en la ley, siendo más exhaustiva y expansiva en su tratamiento y sugiriendo que la regulación económica puede ser la solución más eficiente<sup>49</sup>. En tercer lugar, estas prácticas también están incluidas, acompañadas de numerosos ejemplos que amplían considerablemente su ámbito de aplicación, en un Código de Conducta consensuado por las asociaciones representativas de la industria y la distribución alimentaria, con el beneplácito de la Comisión Europea y, especialmente, de la DG de Competencia. En suma, la propia distribución alimentaria admite que estas prácticas son desleales y la Comisión Europea, incluyendo la unidad encargada de aplicar el Derecho de la Competencia de la UE, considera este Código de Conducta fomenta prácticas comerciales leales sin restringir la competencia entre los operadores. En cuarto lugar, la mayor parte de las autoridades de competencia que han seguido la senda del Derecho de la Competencia evolutivo (Reino Unido, Finlandia y, fuera de la UE, Argentina o Chile) s han respaldado la adopción de una regulación económica (o la modificación de la normativa de competencia nacional en el caso de Finlandia) como alternativa a la incapacidad del Derecho de la Competencia convencional para frenar las prácticas desleales/exclusionarias en la cadena alimentaria. En quinto lugar, otros cuellos de botella competitivos han sido objeto de regulación económica para reforzar/complementar el Derecho de la Competencia. Entre ellos, cabe destacar el *principio de la*

*neutralidad de internet* (los proveedores de acceso a internet no pueden discriminar el contenido al que acceder los usuarios de internet)<sup>50</sup>, las regulaciones o propuestas regulatorias de las redes de tarjetas de crédito<sup>51</sup> y los sistemas computerizados de reservas (especialmente relevante por tratarse de una regulación europea en un sector con un funcionamiento análogo al de la distribución moderna alimentaria (la supervivencia competitiva depende del acceso razonable y no discriminatorio a la primera página de la pantalla en un caso y al lineal en el otro)<sup>52</sup>. Finalmente, el mercado de la distribución de gasolina presenta otro ejemplo reciente de regulación económica muy restrictiva<sup>53</sup>, respaldada por la propia CNC a pesar de que esta regulación podría ser incluso contraria al artículo 3(2) del Reglamento 1/2003<sup>54</sup>. Esta regulación evidencia que el Derecho de la Competencia no ha sido suficiente para garantizar una competencia suficiente en un mercado en el que ningún operador goza de una posición dominante.

<sup>50</sup> Véase, por ejemplo, *Federal Communications Commission Report and Order: «Preserving the Open Internet, Broadband Industry Practices»*, 10-201, 23.12.2010; y *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: «The open internet and net neutrality in Europe»*, COM(2011) 222 final, 19.4.2011.

<sup>51</sup> Véase en el ámbito de la UE, *Commission Green Paper: «Towards an integrated European market for card, internet and mobile payments»*, COM/2011/0941 final, 11.01.2012.

<sup>52</sup> Véase en el ámbito de la UE, Reglamento 2299/89 y su sucesor, el Reglamento 80/2009.

<sup>53</sup> Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, que ha impuesto unas obligaciones nunca vistas. Entre las restricciones impuestas a los operadores, en un mercado teóricamente competitivo, destacan dos: 1) Los titulares de instalaciones fijas de almacenamiento y transporte de productos petrolíferos deberán «permitir el acceso de terceros mediante un procedimiento negociado, en condiciones técnicas y económicas no discriminatorias, transparentes y objetivas, aplicando precios que deberán hacer públicos». Asimismo, «evitarán cualquier conflicto de interés entre accionistas y usuarios de los servicios y observarán especialmente la obligación de igualdad de trato a todos los usuarios de los servicios de la actividad, con independencia de su carácter o no de accionistas de la sociedad». 2) Los operadores mayoristas no podrán fijar contratos de suministro en exclusiva de duración superior a 1 año ni fijar o recomendar los precios de reventa. Asimismo, aquellos que superen el 30 % del mercado no podrán adquirir estaciones en propiedad ni firmar contratos de distribución exclusiva, es decir, se limita el crecimiento orgánico de dichos operadores.

<sup>54</sup> El Reglamento 1/2003 prohíbe a los Estados miembros prohibir los acuerdos que son conformes al artículo 101 TFUE y solo autoriza normas más restrictivas en relación a las conductas desleales o los abusos de poder de mercado o dependencia económica.

<sup>49</sup> COM(2013) 37 final, 31.01.2013. El *Libro Verde* es un documento en el que la Comisión analiza una cuestión, presenta posibles líneas de actuación y lo somete a consulta pública. El *Libro Verde* puede ser seguido de un *Libro Blanco* en el que la Comisión presenta sus conclusiones sobre la línea de actuación elegida, que puede desembocar en una propuesta de legislación europea.

## 7. Conclusiones

El Derecho de la Competencia no es una ciencia, ni siquiera un Derecho, puesto que sus normas y su aplicación práctica (definición del mercado relevante, evaluación de poder de mercado y de efectos de la conducta sobre el mercado) permiten a las autoridades de competencia suficiente discreción para concluir que lo que hoy es anticompetitivo, mañana no lo es, y a la inversa. Por ello, la fuerza de la tradición (Economía Clásica y antecedentes legales), tiene más importancia que el propio análisis individualizado de la realidad económica que rodea a cada caso. Esta fuerza de la tradición asume que el fabricante/vendedor tiene poder de mercado y que debe protegerse al comprador/distribuidor como si fuera el propio consumidor final. De esta forma, la aplicación del Derecho de la Competencia ha favorecido durante más de 50 años a los compradores/distribuidores frente a sus proveedores, reforzando su poder de negociación frente a ellos. Sin embargo, la cadena agroalimentaria ha ido evolucionando hacia una estructura de pirámide invertida en la que las prácticas comerciales abusivas suelen originarse de abajo hacia arriba. Para resolver este dilema, creemos que las autoridades de competencia deben abandonar la interpretación «convencional» del Derecho de la Competencia para adecuarlo a la realidad de la cadena agroalimentaria y, en especial, a dos realidades:

1. Los acuerdos de cooperación local, regional e incluso nacional de los proveedores no deberían ser sancionados en ausencia de poder de mercado, poder que no es fácil de surgir en un mercado cada vez más globalizado dominado por los eslabones finales y, especialmente, la distribución moderna alimentaria.
2. La distribución moderna alimentaria se ha convertido en un cuello de botella competitivo entre los proveedores y el consumidor y sus prácticas comerciales desleales, ahora también exclusionarias como consecuencia de su integración vertical, están restringiendo la competencia en el mercado y perjudicando a los consumidores.

Finalmente, creemos totalmente legítimo que los legisladores (y algunas autoridades de competencia aisladas) de un número cada vez mayor de países hayan considerado necesario adoptar regulaciones específicas frente las prácticas comerciales abusivas/exclusionarias en la cadena agroalimentaria, porque la interpretación convencional del Derecho de la Competencia no solo no ha impedido estas prácticas, sino que las ha favorecido indirectamente.







# LA DIMENSIÓN COMO CLAVE PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

*Juan Miguel del Real Sánchez-Flor*  
Cooperativas Agro-alimentarias Castilla La Mancha

## Resumen

La mejora de la competitividad de nuestras cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el hecho cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Por supuesto, las cooperativas deberán de ser las primeras en salir de sus posiciones para abrirse al mundo, para explorar con amplitud de miras las nuevas oportunidades que presenta el entorno actual, siendo necesario para ello que se produzca un profundo cambio de mentalidad, una catarsis cultural dentro del colectivo cooperativo. En este sentido, la futura Ley de la Integración Cooperativa, que al momento de escribir estas líneas se encuentra en trámite parlamentario, parece que marcará la línea sobre la cual girará la política del Ministerio en cuanto al fomento de un modelo de cooperativismo más dimensionado y, por ende, más competitivo.

## Abstract

*In order to enhance the competitiveness of our farming cooperatives, it is first necessary, among other factors, to improve their size, and, to do this, it is evident that all of the social players that, directly or indirectly, participate in the cooperative movement need to work along the same lines and harmonise messages in order to do away with any asymmetry that could give rise to confusion between them. Of course, the cooperatives must take the first steps by opening up to the world and exploring the new opportunities presented by the current setting with an open mind. To achieve this, it is necessary to undertake a profound change of mentality, a cultural catharsis within the cooperative collective. In this sense, the future Law of Cooperative Integration, which is currently passing through the parliamentary approval stages, would appear to outline the Ministry's policy regarding the promotion a well-dimensioned and, therefore, more competitive cooperative movement.*

## 1. El entorno agroalimentario

A riesgo de caer en tópicos recurrentes, lo cierto es que la industria agroalimentaria española vive actualmente en un entorno lleno de grandes incertidumbres y rodeada de innumerables turbulencias que hacen necesario, hoy más que nunca, hacer una rápida revisión de las estrategias empresariales que en otros momentos sirvieron para abordar su desarrollo.

Sin duda, gran parte de esas turbulencias e incertidumbres tienen su causa directa en la intensa crisis económica que viene sufriendo más de medio mundo desde hace algunos años. La crisis económica trajo consigo una rápida evolución de una inquietante crisis estructural de las instituciones

y una degeneración de gran parte de los valores de nuestra sociedad. Junto ello, la liberalización y globalización de los mercados mundiales ha dejado a las empresas agroalimentarias más desprotegidas que nunca y entregadas a las exigentes reglas del que hemos denominado *mercado*.

Pero, siendo importantes estas circunstancias generales para entender el actual marco de referencia de la empresa agroalimentaria española, no podemos desatender otros elementos que forman parte del propio micro-entorno empresarial, cuya rápida evolución ha supuesto el desmoronamiento de una buena parte de los paradigmas sobre los que se había sustentado la forma de entender las reglas del mercado, provocando el nacimiento de otras nuevas reglas de juego y, en consecuencia,

una necesaria adaptación de las estrategias de las empresas para aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan ante sí.

Y es que tradicionalmente nuestras empresas agroalimentarias han venido centrando su foco de atención en el concepto *producto*, buscando la máxima calidad del mismo para, a partir de ahí, organizar sus estrategias de comercialización, buscando la adaptación del mercado a la oferta de productos disponible. Pero es evidente que en un entorno como el actual, las empresas han tenido que invertir su foco estratégico para centrarse en el consumidor como protagonista principal de la cadena de valor agroalimentaria para, a partir de ahí, ordenar hacia atrás todo su proceso productivo y comercial, buscando la adaptación de la empresa a los gustos de consumidor y no al revés. A mayor abundamiento, podríamos incluso afirmar que el nuevo reto al que han de enfrentarse las empresas agroalimentaria es hoy aun más radical, pues ya no basta con *adaptarse* a los gustos del consumidor, sino que es necesario *adelantarse* a los mismos para evitar la inevitable selección natural que el mercado impone hoy a las empresas, especialmente a las menos competitivas.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen, no solo que el entorno cambie de manera vertiginosa, sino que además el perfil del consumidor evolucione mucho más rápidamente de lo que en muchas ocasiones la empresa agroalimentaria puede asimilar. Es un consumidor cada vez más maduro, más informado, con mayor capacidad de decisión; en definitiva, que sabe lo que quiere y al que la industria agroalimentaria ha de adaptarse a la misma velocidad con que aquel evoluciona en sus gustos, preferencias y formas de comprar.

Surgen además nuevos colectivos de consumidores, que aún introducen más variantes al ya de por sí complejo perfil del consumidor estándar. El aumento de hogares unipersonales, el menor tamaño de los hogares (tanto en cuanto a com-

ponentes de los mismos como a su espacio físico), la incorporación de la mujer a la vida laboral, el envejecimiento de la población, la vida sedentaria, el culto por la estética y la alimentación saludable son, entre otros, factores que —por obligación— han hecho modificar en muy poco tiempo muchas de las estrategias de la industria agroalimentaria para poder dar respuesta a estas nuevas necesidades.

A todo lo anterior se ha de unir la rápida evolución de las estrategias comerciales de las grandes cadenas de distribución alimentaria que, entre media docena de ellas, concentran alrededor del 50 % del volumen del consumo de productos de alimentación en los hogares, con un crecimiento exponencial de las marcas de distribución, con una importante guerra de precios entre las principales cadenas por reducir el precio medio de la cesta de la compra, y con sorprendentes cambios introducidos en los formatos de sus establecimientos para adaptarse aún mejor al actual perfil del nuevo consumidor, que en su mayor parte está afectado por la crisis económica o, al menos, es susceptible de serlo.

Sin duda todos estos factores que condicionan el actual entorno han de ser tenidos en cuenta por las empresas agroalimentarias y, en especial por las cooperativas agrarias, a la hora de diseñar sus estrategias de futuro, y para ello, hoy más que nunca, se hace necesario desarrollar estructuras empresariales cada vez más fuertes, más competitivas y mejor dimensionadas con las que poder hacer frente a los actuales retos del mercado, no solo con el objetivo de mejorar su competitividad sino, además, para poder crear estructuras más sólidas que permitan asegurar la permanencia de la profesión agraria mediante la mejora de la renta de los socios cooperativistas, a fin de cuentas, destinatarios últimos del hecho cooperativo.

Por ello, hoy, la mejora de dimensión, la búsqueda de economías de escala, el aprovechamiento de sinergias, la racionalización de las inversiones deben ser conceptos que adquieran

especial relevancia para poder abordar los nuevos retos, las nuevas oportunidades que el entorno nos ofrece. No obstante, no debemos caer en el error de considerar la mejora de la dimensión como un fin en sí mismo. Hay ocasiones en las que la competitividad es alcanzable desde otros caminos, tales como la diferenciación, especialización o desde el dominio de determinados nichos de mercado. La dimensión debe ser una herramienta para mejorar nuestra competitividad. Sin lo segundo, no tiene razón lo primero.

## 2. Los antecedentes de la intercooperación: del agricultor individual al agricultor colectivo

Si echamos la vista atrás y damos un rápido repaso a la situación por la que atravesó nuestra agricultura en la década de los años cincuenta, podemos comprobar cómo la intercooperación ha sido consustancial a la transformación sufrida por nuestra agricultura en los últimos sesenta años.

Las estructuras productivas de los agricultores individuales habían logrado un importante grado de desarrollo y modernización: mecanización de las principales labores agrarias, diversificación de sus producciones y obtención de productos naturales con excelente calidad. Sin embargo, el desarrollo conseguido por el empresario agrario individual en los procesos productivos no tenía posterior traslación en la rentabilidad final de su explotación, dado que su participación en la cadena de valor era prácticamente inexistente, quedando todo el valor añadido en manos de terceros ajenos al proceso productivo.

De ahí el importante desarrollo que tuvo el movimiento cooperativo agrario como efecto reactivo ante la especulación a la que se sometían sus producciones agrarias en el mercado. Surgió, en definitiva, la necesidad de los agricultores in-

dividuales de unirse, de integrarse en estructuras superiores a ellos mismos, que les permitiesen obtener una mayor rentabilidad a sus productos y crear mecanismos propios, bajo criterios de autogestión y autodefensa, que les permitiese tomar posiciones a la hora de ofrecer al mercado sus producciones y rescatar el valor añadido que sus productos ofrecían.

En las décadas siguientes y llegados al día de hoy, el panorama del cooperativismo agrario ha cambiado mucho, llegando a cotas casi inimaginables hace treinta o cuarenta años. El volumen de negocio de las cooperativas en todos los sectores y comunidades ha ido aumentando lenta pero progresivamente, hasta llegar en algunos casos a estar en la cumbre de muchos sectores (vino, aceite, cereales, etc.). Corporativamente, las sociedades cooperativas agrarias se han vertebrado en uniones, federaciones y confederaciones. Las instalaciones industriales están sin duda a la vanguardia de la tecnología que en este momento puede existir en cada sector de actividad. La gestión empresarial, aun con lagunas, ha dado un salto cualitativo incomparable.

Durante este proceso de evolución, los rectores de las cooperativas, al principio meros *aficionados* en lo que respecta a la gestión empresarial, han evolucionado y han perdido sus miedos a rodearse de profesionales competentes. La formación continua de los socios y de los rectores ha mejorado sustancialmente. Hablar de «planificación contable», de «estudio de costes», de «control de calidad», de «análisis de inversiones», de «gestión de recursos humanos», etc., son conceptos y técnicas que se van implantando cada vez más entre nuestras cooperativas. La imagen social de las cooperativas se ha consolidado y rodeado de valores positivos como empresas con arraigo social, con vocación de permanencia y pioneras de la responsabilidad social empresarial.

Pero, después de algunos años y aun reconociendo el desarrollo producido, es evidente que

queda aún mucho camino por recorrer. Un nuevo reto se nos presenta si queremos seguir avanzando en la cadena de valor y mejorando nuestra competitividad, y no es otro que el de abordar procesos de integración e intercooperación entre las propias cooperativas que antaño se crearon para la defensa de los agricultores individuales.

La concentración empresarial ha sido un fenómeno que ha tenido especial protagonismo durante los últimos años en el mundo empresarial, y así hemos sido testigos de cómo numerosas empresas, que ya de por sí era rentables, se fusionaban con otras para lograr estructuras aún más rentables, competitivas y mejor posicionadas frente a sus competidores. Así ha ocurrido en el sector financiero, energético y, por lo que ahora nos interesa, entre las principales cadenas de alimentación y entre los principales operadores de productos agroalimentarios.

Sin embargo, en el ámbito del cooperativismo agroalimentario este fenómeno llega algo tarde y con mucha menos fuerza de lo que nos gustaría. El fracaso que algunos proyectos de integración han tenido en los últimos años ha lastrado los nuevos intentos que se han ofrecido al sector. Sin embargo, no por ello debemos perder el horizonte, pues hoy en día, inmersas las cooperativas en un mercado global y desprotegido, la mejora de la dimensión, la integración, la cooperación empresarial no puede ser un simple deseo, sino que ha convertirse en una rabiosa necesidad para poder asegurar la supervivencia de muchas de nuestras cooperativas.

El cooperativismo de segundo grado, con sus luces y sus sombras, ha sido hasta ahora el único mecanismo que ha intentado dar respuesta, con más o menos éxito, a dicha necesidad, siendo en la práctica la única incursión de nuestras cooperativas en el mundo de la *intercooperación*, especialmente como instrumento para alcanzar mejoras en la transformación de los productos agrarios y su posterior comercialización.

Sin embargo, al contrario de lo que ocurrió en otros países de la Unión Europea en los que se impulsaron de manera decidida y coordinada entre todos los agentes interesados los procesos de integración y concentración de las cooperativas agrarias, marcando el actual mapa cooperativo europeo –altamente concentrado y competitivo–, en España se ha continuado impulsando la creación de más cooperativas locales que, lejos de complementarse, se han dedicado a competir entre ellas operando en el mercado de manera desordenada, sin objetivos claros, sin planificación y evidenciando una clara resistencia a abordar procesos de cooperación empresarial entre ellas.

### 3. Diagnóstico cuantitativo: la fotografía de nuestra estructura cooperativa española hoy

Según los últimos datos del Observatorio Socio-económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), en España existen 3.861 cooperativas agrarias, incluyendo en tales las 446 cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, que facturan 19.172 millones de euros, lo que equivale al 46 % del valor de la Producción Final Agraria española.

Sin embargo, pese a que estos números, en una primera lectura, pueden deslumbrar a propios y extraños, lo cierto es que el valor relativo de los mismos decae cuando comprobamos que el 74 % de esas cooperativas tienen una facturación inferior a los 5 millones de euros y suponen solo el 16 % del total volumen de facturación del cooperativismo español, estando el 84 % restante en manos del 26 % del número total de cooperativas existentes. Más abrumador resulta el dato de que las dos primeras cooperativas del centro de Europa, en concreto, las multinacionales *Friesland-Campina* y *Bay Wa* facturaron en 2008 entre ambas un

total de 18.276 millones de euros, cifra esta que, situada al lado del volumen de facturación total del cooperativismo español, nos alerta del largo camino que nos queda por recorrer.

A partir de aquí las conclusiones son bastante sencillas: el cooperativismo español sigue estando muy atomizado, con escasa dimensión y, por tanto, muy lejos de la dimensión deseada y de la competitividad requerida para competir de igual a igual con el resto de operadores del mercado mundial.

#### 4. Diagnóstico cualitativo: la situación actual de nuestro cooperativismo agroalimentario

Si hacemos un breve diagnóstico de cuál es la situación actual de nuestras cooperativas agrarias, de sus fortalezas y debilidades, llegaremos a las mismas conclusiones anteriores que apuntan a la necesidad y urgencia de abordar procesos de integración con los que mejorar la dimensión empresarial y huir de la dispersión y atomización actual. Así podemos destacar los siguientes aspectos:

- *Existe una excesiva estructura de consejos rectores*, de manera que en una misma localidad o, en el mejor de los casos, en una misma comarca, existen múltiples cooperativas agrarias cada una con su consejo rector y, por tanto, cada una con su núcleo de poder que provoca resistencias a la hora de impulsar cualquier iniciativa de integración o intercooperación. Sin embargo, pese al elevado número de rectores, se comprueba una escasa preparación de los mismos en técnicas de gestión empresarial.
- *Existe un desaprovechamiento de sinergias entre las diferentes cooperativas que conviven en una misma localidad o comarca,*

multiplicando los gastos estructurales, clonando las políticas de inversión, generando actuaciones de competencia entre ellas y provocando en muchos casos que los mismos efectivos productivos soporten los mismos gastos e inversiones en varias cooperativas de una misma localidad o comarca.

- Hay un amplio margen de mejora de la profesionalización directiva, superando la reducida dimensión de las cooperativas locales.
- Necesitamos corregir nuestras estructuras para abordar nuevos proyectos empresariales tanto a nivel comercial y productivo como tecnológico.
- Debemos potenciar la inversión en marketing, imagen corporativa, en sistemas de gestión, aseguramiento de la calidad, etc.
- Se produce una inevitable fluctuación de la renta agraria de los socios por la inestabilidad de los mercados y la volatilidad de los precios de los productos agrarios, sobre los que el movimiento cooperativo, por su atomización y descoordinación, no tiene capacidad de influencia alguna.
- Una población rural que, sobre todo en su estrato de población más joven, esquiva la agricultura como primera opción de su forma de vida, a favor de sectores de actividad más rentables que garantizan más y mejor el anhelado estado del bienestar, lo que dificulta el relevo generacional en la explotación agraria y, por tanto, pone el peligro las estrategias de crecimiento de cualquier cooperativa.

## 5. Razones para la integración cooperativa

Frente a la situación anteriormente descrita, los procesos de integración participados por cooperativas nos ofrecen numerosas oportunidades que ayudarían a superar estas debilidades detectadas. Veamos algunas razones para apostar por la integración:

- Permite lograr una mayor y mejor dimensión para abordar procesos de comercialización, concentrando la oferta de productos, colaborando e integrando esfuerzos en comercio exterior, en investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevas gamas, presentaciones y marcas, diversificando sus áreas de negocio, así como la distribución y transporte.
- Permite adquirir un mayor volumen de negocio entre todas las cooperativas participantes en el proyecto y, por tanto, mejorar la estructura financiera y la capacidad de acceso a nuevas y mejores fuentes de financiación externa.
- Permite reducir costes de transformación, estructurales y de adquisición de materias primas y de insumos.
- Permite optimizar el uso de las instalaciones, la planificación de las nuevas inversiones y desarrollar proyectos de investigación, desarrollo e innovación.
- Permite la creación de una estructura directiva profesionalizada que mejore la gestión empresarial.
- Permite mejorar y abaratar la administración de las cooperativas, los sistemas de información al socio, logrando una gestión más eficiente.
- Permite mejorar la producción de los socios y de las cooperativas, consiguiendo una buena planificación de la producción sobre la base de las necesidades del mercado.
- Permite organizar más y mejores servicios al socio, cubriendo todos sus necesidades como empresario agrario (servicios de maquinaria en común, acceso a suministros de calidad, de gestión común de explotaciones, etc.).
- Permite *complementarse* en vez de *competir*.

## 6. Modelos de integración cooperativa

En muchas ocasiones, aquellos cooperativistas que han sido más renuentes a impulsar o participar en procesos de concentración empresarial, han encontrado en la ley de cooperativas su excusa perfecta para argumentar que no facilitaba, no daba herramientas suficientes para poder impulsar estos procesos. Sin embargo, nada más lejos de la realidad.

Desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios previos, podemos afirmar con toda rotundidad que todas las legislaciones de cooperativas existentes en España, tanto a nivel autonómico como de la ley estatal, presentan un amplísimo abanico de posibilidades y multitud de fórmulas bajo las cuales una cooperativa puede entablar relaciones de colaboración con otras cooperativas o sociedades en general, yendo desde los procesos de integración más puros a través de fusiones, pasando por fórmulas intermedias de intercooperación económica mediante la creación de nuevas entidades en las que se integran todas o

parte de las áreas de negocio que anteriormente se desarrollaban de manera individual (comercial, gestión, transformación, etc.), hasta fórmulas más livianas de colaboración mediante la suscripción de simples acuerdos o convenios empresariales. En definitiva, podemos afirmar que la legislación de cooperativas pone a disposición de las mismas un amplio menú de fórmulas de integración e intercooperación que pueden ser utilizadas según las necesidades o en función del proyecto común que se pretenda iniciar, descartando, por tanto, la idea de que ley de cooperativas sea una traba para la mejora de la dimensión de nuestras empresas.

Ahondando un poco más en esta idea, observamos que las diversas fórmulas de integración también suponen diferentes grados de compromiso, partiendo desde la integración patrimonial y empresarial total por medio de la fusión de cooperativas, pasando por la cooperativa de segundo grado en la que se mantiene la personalidad jurídica de todas ellas pero cediendo a cambio determinadas áreas o facultades a favor de la entidad de grado superior, y terminando en la formación de sociedades, asociaciones o simples acuerdos o convenios de colaboración para actuaciones muy concretas y que en nada alteran la estructura jurídica y social de las entidades participantes.

Tradicionalmente, la doctrina, atendiendo al mayor o menor grado de integración, ha clasificado las distintas fórmulas de integración e intercooperación en dos grandes grupos.

Por un lado se distinguen las denominadas fórmulas de integración *con vinculación patrimonial*, en las que el nexo común a todas ellas estriba en que las entidades participantes unen, no solo sus negocios, sino también su balances y, por tanto, sus patrimonio, confundándose en una sola unidad. Dentro de este grupo, destaca la fusión de cooperativas en sus distintas variantes. En concreto, y a la luz de la Ley 27/99 de Cooperativas del Estado (en adelante LESCOOP),

las posibilidades de integración con vinculación patrimonial serían las siguientes:

- Fusión pura por creación de una nueva cooperativa.
- Fusión por absorción.
- Fusiones especiales entre cooperativas y otros tipos societarios.
- Transformación de una cooperativa de segundo o ulterior grado en una única cooperativa de primer grado (fórmula esta que tiene evidentes matices similares a la fusión por absorción).

Y por otro, las fórmulas de integración *sin vinculación patrimonial*, cada una de las cuales tendrá diferentes grados de integración funcional, competencial o de dependencia jerárquica entre las entidades participantes. Entre estas cabe destacar:

- Las cooperativas de segundo grado (artículo 77 LESCOOP).
- Los acuerdos intercooperativos (artículo 79 LESCOOP).
- Los grupos cooperativos (artículo 78 LESCOOP).
- Las sociedades participadas por cooperativas.
- Las uniones temporales de empresa.
- Las agrupaciones de interés económico.
- Los acuerdos, convenios, agrupaciones de productores y cualquier otra fórmula de colaboración sin fórmula jurídica específica (artículo 78 LESCOOP).

Las fórmulas de integración sin vinculación patrimonial tienen como nexo común el hecho de que todas ellos parten de la existencia



de empresas cooperativas ya constituidas que, manteniendo su personalidad jurídica, deciden iniciar un proyecto en común, para lo cual crean otras sociedades o simplemente fijan un marco colaborativo en el que poner en común determinados intereses empresariales.

Pero junto a estos dos grandes grupos de procesos de integración (con y sin vinculación patrimonial), podríamos señalar un tercer grupo, que se diferencia de los anteriores en la propia existencia o nacimiento de las entidades que a la postre tendrían que iniciar el proceso de integración. Este tercer grupo, podríamos denominarlo como procesos *de integración anticipada*, cuya virtualidad, frente a los modelos anteriores, es que, partiendo de la existencia de diversos negocios a desarrollar, cada uno de los cuales individualmente considerados podrían dar lugar a cooperativas independientes; se evita la constitución de las mismas, logrando una integración *ex ante* de dichos negocios en una sola cooperativa.

Nos referimos a las *cooperativas integrales* y a las *secciones* dentro de una misma cooperativa o, incluso, a las *cooperativas integrales con secciones*.

Las cooperativas integrales están definidas en el artículo 105 de la LESCOOP como aquellas cuyas actividades cooperativizadas cumplen finalidades propias del objeto social de varias clases de cooperativas. Se trata, por tanto, de la posibilidad de que en una única cooperativa puedan convivir diferentes actividades cooperativizadas que, de otro modo, debería dar lugar necesariamente a la creación de varias cooperativas independientes. A modo de ejemplo, una actividad de transportes, agraria, de consumo y de servicios, dan habitualmente lugar a cuatro cooperativas independientes (una de cooperativas de transportes, otra agraria, otra de consumo y otra de servicios). Sin embargo, estas cuatro cooperativas podrían haber quedado integradas en una única cooperativa integral que dispon-

dría de unos únicos estatutos sociales, un único consejo rector, una única asamblea, permitiendo una distribución más eficaz de los gastos estructurales, instalaciones comunes, inversiones, etc.; en definitiva, aprovechando las sinergias propias de todo proceso de integración.

A la misma conclusión podemos llegar con la utilización de las *secciones* dentro de una misma cooperativa. Las secciones permiten la integración en una única cooperativa de distintas actividades específicas propias del objeto social de una misma clase de cooperativa. A modo de ejemplo, una actividad económica de bodega, de almazara, hortofrutícola o de cereales, puede dar lugar –de hecho ha ocurrido en innumerables ocasiones– a que en una misma localidad o comarca se constituyan varias cooperativas agrarias diferentes, cada una con su propia personalidad jurídica, con sus estatutos, son órganos sociales, etc. Sin embargo, la utilización de la figura de las secciones permite integrar en una única cooperativa todas y cada una de estas actividades cooperativizadas que, aun siendo específicas, son coincidentes con el objeto social de una cooperativa agraria, culminando así un proceso de integración de potenciales cooperativas independientes o, *a contrario sensu*, evitando un proceso de multiplicación y dispersión de cooperativas agrarias en un mismo ámbito territorial.

## 7. Claves de éxito para los procesos de integración cooperativa

Resulta incuestionable que las cooperativas agrarias, si por algo se caracterizan frente a otras fórmulas societarias, es por la tenencia de un amplio colectivo de socios, todos los cuales son a la vez propietarios, proveedores y clientes de la misma y, normalmente, con igualdad de derechos políticos en la asamblea general, independiente-

mente de su mayor o menor participación en la actividad cooperativizada. Estos valores que han definido y diferenciado desde sus orígenes a este modelo de empresa, sin embargo también han condicionado en gran medida el éxito o fracaso de muchos de los procesos de integración abordados en la última década.

Y es que cuando hablamos de integración en el ámbito cooperativo, son mayores los esfuerzos que se han de realizar para vencer las resistencias u obstinaciones de las personas que forman parte de la cooperativa, que los que se han de realizar para llevar a cabo los ajustes técnicos propios de cualquier proceso de concentración empresarial. Unas veces son consejeros anclados en rencillas históricas que ven en la integración una pérdida de su área de poder social. Otras, el personal administrativo o directivo que ve con temor la pérdida de su hegemonía laboral actual en su cooperativa. Y otras, los colectivos de socios contrarios a la gestión del consejo rector que, independientemente de las bonanzas que pueda producirles la integración, se oponen a la misma como forma de desgaste al aparato de poder establecido. Todo ello sin olvidar otros factores exógenos provenientes de agentes sociales que rodean a la cooperativa que, por unos intereses más o menos legítimos, igualmente pueden desde fuera influir o condicionar el éxito o fracaso del proceso.

Por ello, en todo proceso de integración resulta esencial trabajar de manera paralela en dos ámbitos claramente diferenciados: por un lado, en el área de las relaciones humanas, lo cual exigirá unas buenas dosis de psicología aplicada a la empresa; y, por otro, en el área técnica (jurídica, económica, laboral, etc.), que siendo *a priori* la parte más importante del proceso, como hemos indicado, en el sector cooperativo se encuentra en muchas ocasiones eclipsada por la problemática personal que envuelve el mismo.

Por su importancia, nos centraremos en las claves más importantes de gestión de cada uno de los colectivos que, directa o indirectamente, intervienen en el mismo. De todos ellos, podríamos destacar tres de esos colectivos que, por su importancia, resultan decisivos para el éxito del proceso: los socios, los rectores y los trabajadores.

### 7.1. Los socios y la asamblea general

Resulta evidente que los socios de cada una de las cooperativas participantes en un proceso de integración son los protagonistas últimos del buen fin del mismo, pues son ellos los que han de aprobar por medio de asamblea general y por la mayoría requerida el proyecto de integración de que se trate.

Bien es cierto que en la mayoría de los casos una buena puesta en escena, sin fisuras, con convencimiento pleno por parte de todo el consejo rector garantiza un porcentaje muy alto de éxito a la hora de la aprobación de los asuntos sometidos a consideración de la asamblea general.

Pero la realidad nos ha demostrado que cuando se trata de un acuerdo de la trascendencia de una integración (una fusión o una cooperativa de segundo grado) en la que las cooperativas de origen van a perder toda o parte de su identidad particular, van a unir patrimonios o negocios con las otras cooperativas participantes, pudiendo verse afectada la estructura de poder establecido, la cosa puede cambiar mucho. Es más, podemos afirmar que incurrirían en un craso error aquellos gestores de un proceso de integración que no gestionen adecuadamente al colectivo de los socios, pues ello podría llevar al traste todo el trabajo técnico desarrollado hasta ese momento, por muy perfecto que este sea y por muchas ventajas que ello pueda aportar a las cooperativas participantes en el futuro inmediato.

Por ello, desde un punto de vista práctico, se podrían establecer las siguientes pautas u orientaciones para la gestión y manejo de este colectivo:

1. Se debe dar información puntual a los socios sobre el estado de las negociaciones, en unos casos aprovechando asambleas generales convocadas para otras cuestiones que sirvan de canal para informar sobre las novedades habidas en el proceso; en otros casos convocando asambleas informativas monográficas sobre el proceso de integración en el que se está trabajando; en otros, mediante envío de documentación por los medios escritos que habitualmente utilice la cooperativa para comunicarse con sus socios (circulares, revistas, páginas web, blogs, correo electrónico, etc.). En definitiva, una buena gestión de la información interna a los socios evita los *rumores de bar*, la distorsión de la información, los recelos injustificados y genera un clima de confianza y de transparencia que, a la larga, favorecerá la consecución del fin esperado, además de permitir sondear el estado de opinión de los socios y anticiparse a los problemas que se vayan creando a medida que la información fluye recíprocamente.
2. De manera particular se debe identificar aquellos colectivos de socios disidentes que previsiblemente no se mostrarán a favor de la integración a fin de iniciar un proceso de acercamiento a los mismos, tratando de hacerlos cómplices y no enemigos del proceso. Para ello, a salvo de las particularidades de cada caso, puede ser de utilidad mantener reuniones informativas y de prospección con grupos reducidos de socios, incor-

porando selectivamente a los disidentes a dichos grupos, especialmente a sus líderes, aceptándoles (cuando sea posible) aquellas propuestas que, sin alterar la esencia del proceso, permita hacerles concesiones con las que se sientan protagonistas y autores de logros menores que, a la sazón, permita escenificar que el proyecto de integración es el proyecto de todos.

3. Por último, es fundamental hacer un llamamiento general a los socios que supuestamente están a favor del proceso de integración y que confían en el buen hacer del consejo rector, para que asistan a la asamblea general, bien personalmente o por representación, y voten a favor del proyecto, pues no podemos olvidar que muchas de las fórmulas de integración o intercooperación requieren para su adopción, por expresa previsión legal, una mayoría cualificada de socios presentes o representados. Esto, que puede parece evidente, en algunos casos es olvidado por los gestores del proceso, generándose un exceso de confianza ante el previsible éxito del mismo, provocando que en la práctica se presenten serias dificultades para lograr el quórum mínimo exigido estatutariamente para constituir válidamente una asamblea o para obtener la mayoría cualificada necesaria para la adopción del acuerdo de integración. No olvidemos que a este tipo de asambleas generales los *disidentes* del proceso no suelen faltar ni uno solo a la cita asamblearia y, además, suele ser habitual encontrar muchas caras nuevas de socios que llevan mucho tiempo sin participar en la asambleas que acuden al llamamiento del grupo opositor.

## 7.2. Los consejos rectores

Los consejos rectores de las cooperativas participantes en un proceso de integración son el colectivo más importante en el diseño y posterior desarrollo del proyecto. Tanto por su capacidad de influencia como por la autoridad que alguno de sus miembros puede ejercer sobre otros colectivos internos o externos, en la práctica resulta de vital importancia gestionar con sumo cuidado los avances y los flujos de información que desde este órgano se vayan generando hacia el exterior.

Lograr la cohesión del mayor número de componentes de cada consejo rector, la definición de un mensaje consensuado entre todos ellos que resalte los puntos favorables del proceso de integración, que deje en segundo plano los puntos de disensión evidenciados durante el proceso interno de negociación y, en definitiva, una adecuada puesta en escena ante la asamblea general, con unidad de criterio, son elementos decisivos para el buen fin de proceso.

Para ello, es fundamental dotar a los miembros del consejo rector de las herramientas y conocimientos necesarios sobre los aspectos esenciales del proceso. Hay que mentalizarles sobre la idoneidad del proyecto, sobre las ventajas que la integración reporta a sus cooperativas, ayudándoles a generar argumentos y soluciones que les permitan entender el proyecto y defender las zonas débiles del mismo.

Finalmente, en los trabajos de negociación de las condiciones del proyecto, es importante pactar cuál será la nueva configuración del consejo rector en la entidad resultante del proceso de integración elegido, buscando los equilibrios suficientes a fin de evitar los habituales recelos por la eventual pérdida de poder que pueda producirse entre los miembros de una u otra entidad. En la práctica, una errónea negociación a la hora de conformar el nuevo órgano rector, puede provocar que una parte de la masa social de la nueva entidad resultante, no

reconozca la autoridad del nuevo consejo rector, generando un bloque opositor que intentará minar al nuevo órgano de administración para intentar recuperar el estatus perdido.

## 7.3. Los trabajadores

A pesar de lo que pueda parecer a primera vista, es innegable la influencia práctica que el colectivo de los trabajadores de las cooperativas participantes un proceso de integración puede tener en el resultado final del mismo.

Sin embargo, en muchos casos comprobamos cómo por parte de los responsables de la gestión de un proceso de integración se suele dar muy poca importancia al peso e influencia de este colectivo, relegándolo a un segundo plano, meramente instrumental, sin tener en cuenta sus opiniones, sus expectativas de futuro o, simplemente, no clarificando de antemano cuál será su papel en el proceso y, posteriormente, en la nueva entidad resultante. Ello suele provocar el nacimiento de miedos, incertidumbres y recelos que, lejos de favorecer el éxito del proceso, suele perjudicar notablemente al mismo, dado que los trabajadores ante esa falta de información o definición de funciones, desarrollan un sentimiento de autodefensa frente a lo desconocido y no escatiman esfuerzos por contagiar sus dudas y su malestar al resto de socios de la cooperativa.

Por ello, en el proceso de negociación de proyecto de integración es fundamental realizar una correcta gestión de este colectivo, lo cual redundará en una mejora de los flujos de información y en una influencia positiva en el resto de colectivos que, directa o indirectamente, participan en el proceso:

- En cuanto a los flujos de información, es evidente que si la predisposición de los trabajadores es favorable al proceso,

ayudarán y agilizarán la preparación de toda la documentación necesaria en cada una de las fases del proceso. Una posición de oposición a la integración, ralentizará la obtención de información y documentación necesaria para la adecuada gestión del proyecto.

- En cuanto a la influencia en otros colectivos, es igualmente evidente que los trabajadores de una cooperativa, especialmente, los que ostentan ciertas responsabilidades técnicas o de gestión, ejercen mucha influencia en numerosos grupos de socios. Una voluntad favorable a la integración por parte de los trabajadores de las cooperativas participantes contagiará optimismo y facilitará de manera relevante la generación de un ambiente propicio para el éxito final del proceso; por el contrario, si la posición de los trabajadores, por sus incertidumbres o miedos, resultase contraria al proceso o simplemente neutra, podría perjudicar gravemente al mismo, pues los mensajes que emanen de los mismos hacia la masa social serían negativos, confusos o disuasorios sobre la conveniencia o ventajas de la integración proyectada, lo que provocaría que un gran número de socios, cuya opinión no esté suficientemente formada, asuman dichos planteamientos.

Para ello, los gestores del proceso de integración deben resolver anticipadamente estos problemas:

- Dando participación a los cuadros de personal de más alto nivel técnico o gerencial en la negociación de las condiciones de la integración planteada, de

forma que se conviertan en copartícipes del resultado de las mismas y parte protagonista del proceso, eliminando así recelos y miedos sobre los efectos colaterales que podría tener sobre ellos.

- Asegurándose de que llega información puntual sobre la marcha de las negociaciones a todo el colectivo de trabajadores, bien por medio de sus representantes sindicales, superiores jerárquicos o mediante los cauces de comunicación habituales entre empresa y trabajadores.
- Definiendo *ex ante* el organigrama directivo y técnico que tendrá la entidad resultante del proceso de integración, es decir, *el día después*, a fin de que las diferentes parcelas operativas estén listas para iniciar sus trabajos de manera inmediata, evitando conflictos internos o falta de coordinación entre el personal.
- Analizando las diferencias salariales entre trabajadores que ocupan puestos con funciones o tareas similares, analizando el impacto que ello puede tener en la entidad resultante y abordando anticipadamente las medidas para minimizar los efectos negativos que ello puede tener tras materializarse la integración, anunciando en su caso, los ajustes que sean oportunos para salvar tales diferencias.
- En cuanto a los procesos de trabajo, sistemas informáticos, horarios y demás condiciones sociales y laborales, unificando criterios durante el proceso de negociación a fin de evitar que estas cuestiones, que a menudo se desprecian, sean a la postre fuente de importantes controversias.

#### 7.4. Otros colectivos

Dentro del estudio de los colectivos implicados en un proceso de integración es conveniente analizar otros colectivos externos a la propia cooperativa pero que pueden influir en el desarrollo y buen fin del mismo. Nos referimos, por ejemplo, al papel que puedan jugar las entidades financieras de arraigo en la zona con las que preferentemente trabajan las cooperativas participantes, las administraciones públicas, los principales proveedores, los clientes, las organizaciones profesionales agrarias, sindicatos de trabajadores, etc. Como decimos, según los casos, habrá que analizar la posible influencia, positiva o negativa, que pueden ejercer todos o alguno de estos colectivos en el proceso de integración, de manera que se tenga una adecuada respuesta a sus críticas o cuestionamientos, defendiendo las zonas sensibles del proyecto y sopesando los costes y desgaste que a corto, medio o largo plazo puedan suponer respecto al proceso de integración como a la futura entidad resultante.

## 8. La fusión de cooperativas como fórmula de integración con vinculación patrimonial

### 8.1. Procedimiento general de fusión

Tomado como referencia la LESCOOP podemos hablar de distintos procedimientos para abordar una fusión de cooperativas:

- Fusión por constitución.
- Fusión por absorción.
- Fusión por transformación de cooperativa de segundo o ulterior grado en una única cooperativa de primer grado.

- Fusiones especiales de cooperativas con otras formas societarias.

Independientemente de cuál sea la modalidad de fusión que vayamos a abordar, desde un plano teórico y metodológico podemos identificar distintas fases en la gestión de un proyecto de fusión y que necesariamente se han de abordar para cubrir con éxito el proceso, siempre a salvo de la decisión libre y soberana que adopten los socios en las respectivas asambleas general de fusión.

Se han identificado tres fases principales:

1. Diagnóstico y negociación
2. Información y aprobación
3. Ejecución e implementación

#### 8.1.1. Fase de diagnóstico y negociación

Aun cuando no la definimos como una fase decisiva, sí que consideramos que un correcto diagnóstico de la situación de partida y la preparación de un *suelo* compacto y sólido al inicio del proceso, ayudará en gran medida a la consecución del éxito final de la fusión proyectada.

Además es importante lograr el convencimiento de los consejos rectores participantes en el proceso sobre la necesidad de la fusión y sobre las oportunidades y ventajas que ello va a suponer. Asumir por todos la máxima *ganar-ganar*, independientemente de que unos puedan obtener cuantitativamente más ventajas que otros, debe ser la conclusión más nítida que deben visualizar los consejos rectores participantes, así como, por supuesto, el resto de colectivos implicados en el proceso.

Para ello es conveniente realizar un estudio de viabilidad previo, tanto a nivel económico, laboral, empresarial y societario, que detecte de la manera

más objetiva posible todos los puntos débiles del proceso así como las bondades teóricas que la fusión ofrecerá, adelantándose a las preguntas y cuestionamientos que, con toda seguridad, realizará un gran número de socios, sobre todos los más críticos, en el momento de someter a aprobación el proyecto de fusión.

Verificar la situación patrimonial de las cooperativas participantes, su nivel de endeudamiento, el nivel de capitalización, de fondos de reserva, las instalaciones disponibles y aprovechables tras la fusión, el ahorro de costes que puede generar la fusión a medio y largo plazo, los costes inmediatos que puede producir la fusión, las sinergias tanto a nivel productivo como comercial que existen, el nivel de aprovechamiento del personal existente, el nuevo organigrama funcional y jerárquico, la compatibilidad de procesos tanto productivos como de gestión, son algunos de los muchos puntos que deberán ser estudiados por los gestores del proceso a fin de conseguir las mejores y más justas condiciones de la fusión.

La ejecución de esta fase de diagnóstico y preparación conlleva necesariamente la apertura de un proceso de negociación entre los consejos rectores de las cooperativas participantes. Este proceso de negociación tendrá distinto alcance según el momento de la negociación en el que nos encontremos. Así se proponen distintos tipos de reunión y con diferentes alcances en función del momento de negociación en que nos encontremos. A modo de ejemplo:

- Reuniones del equipo gestor del proyecto con cada consejo rector por separado para conocer la predisposición del grupo y de cada uno de sus miembros (sus inquietudes, expectativas y objetivos). Estas reuniones se recomiendan al comienzo de la fase.
- Posteriormente una o varias reuniones conjuntas con todos los consejos rectores en pleno, para la puesta en común del proyecto, fijar calendarios, sistemas de información, sistemas de convocatoria y desarrollo de reuniones y, especialmente, para identificar los puntos en los que a priori existe acuerdo y aquellos otros sobre lo que existen diferencias de inicio.
- Tras estas reuniones iniciales y desde un punto de vista operativo lo más conveniente es la creación de un grupo de trabajo en el que formen parte del mismo, además de los asesores del proyecto, dos o tres representantes de cada consejo rector y de los equipos directivos para que, una vez se hayan conseguido pactar las condiciones de la fusión, sean presentadas al pleno de sus respectivos consejos rectores para que aprueben definitivamente todo lo tratado a nivel del grupo de trabajo.

Fruto de esas negociaciones deberá elaborarse el proyecto de fusión entendido este como el convenio o contrato que deberán suscribir los dos consejos rectores en el que se contienen todas las condiciones y pactos de la fusión. El artículo 63.4 de la LESCOOP fija cuál es el contenido mínimo de este documento:

- a) La denominación, clase y domicilio de las cooperativas que participan en la fusión así como los datos identificadores de su inscripción en el Registro de Cooperativas correspondientes.
- b) El sistema para fijar la cuantía que se reconoce a cada socio de las cooperativas disueltas, como aportaciones al capital so-

cial de la cooperativa nueva o absorbente, computando, cuando existan, las reservas voluntarias de carácter repartible.

c) Los derechos y obligaciones que se reconozcan a los socios de la cooperativa extinguida en la cooperativa nueva o absorbente.

d) La fecha a partir de la cual las operaciones de las cooperativas que se extingan habrán de considerarse realizadas, a efectos contables, por cuenta de la cooperativa nueva o absorbente.

e) Los derechos que correspondan a los titulares de participaciones especiales, títulos participativos u otros títulos asimilables de las cooperativas que se extingan en la cooperativa nueva o absorbente.

Pero al margen de este contenido mínimo, el proyecto de fusión puede y debe contener el resto de condiciones que hayan sido pactadas por los consejos rectores en la fase de negociación y que, lógicamente, no sean contrarias a la ley ni al orden público. Así por ejemplo, la configuración y régimen de paridad del primer consejo rector tras la fusión, fases de inversión para integrar patrimonios, modificaciones de estatutos en la cooperativa absorbente o el texto íntegro de los nuevos estatutos en el caso de fusión por constitución de nueva cooperativa, etc.

El proyecto de fusión deberá ser aprobado por los consejos rectores de las cooperativas participantes, sin que puedan realizar unilateralmente modificación alguna de sus condiciones, dado que cualquier modificación requerirá una nueva consideración y aceptación por el resto de consejos rectores. En cuanto al acto formal de la firma, cabría la posibilidad de que firmasen el proyecto de fusión todos los miembros de cada consejo rector o, al menos, los presidentes de cada una de las cooperativas adjuntando, en ese caso, una

certificación del acuerdo del consejo rector en el que conste la aprobación del proyecto de fusión por mayoría suficiente y facultando al presidente para su firma en representación de la cooperativa.

Este documento, el *proyecto de fusión*, será el que deba someterse a la aprobación de las asambleas generales de cada una de las cooperativas participantes en el proceso antes de que transcurran seis meses desde que el proyecto haya sido aprobado por los respectivos consejos rectores de cada cooperativa.

Según establece la LESCOOP, una vez firmado el proyecto de fusión por los consejos Rectores de las cooperativas participantes, estas se abstendrán de realizar cualquier acto o contrato que pudiera obstaculizar la aprobación del proyecto o modificar sustancialmente la participación de los socios de las cooperativas que se disuelven en la nueva o absorbente.

### 8.1.2. Información y aprobación

Tanto durante la fase de negociación como tras consensuarse y aprobarse el contenido del proyecto de fusión, es importante que los gestores del proceso tengan planificado un *plan de información* a todos los colectivos implicados.

Ya nos hemos referido a la importancia que tiene para el proceso el hecho de que los trabajadores tengan información puntual sobre la marcha del mismo y, especialmente, de aquellas condiciones laborales y organizativas que pudieran afectarles; igualmente resaltábamos la importancia de gestionar adecuadamente los flujos de información que deben o no trascender a los colectivos exógenos a la cooperativa.

Pero especial importancia tiene para el éxito final del proceso, la correcta gestión de la información que tenga como destinatario al colectivo de los socios que, como ya hemos indicado en el



apartado 7.1.1, será el que tenga la última palabra a la hora de aprobar o no el proyecto de fusión negociado previamente por los consejos rectores de las cooperativas participantes en el proceso.

La LESCOOP además regula, en el apartado 7 del artículo 63, el derecho de información de los socios de las cooperativas que participan en un proceso de fusión, fijando el contenido mínimo de la información que ha de ponerse a disposición de los socios al momento de publicarse la convocatoria de la asamblea general. De toda la documentación que ha de ofrecerse a los socios, destacan dos documentos, en concreto, el proyecto de fusión y la *memoria* del consejo rector sobre la conveniencia y efectos de la fusión, dado que la ley establece que estos dos documentos no solo deben ponerse a disposición de todos los socios al momento de la convocatoria, sino que se debe informar a los mismos de la posibilidad de que se remita a su domicilio de manera gratuita.

Una vez finalizada la fase negociación del proyecto de fusión y ejecutadas las acciones de información, se pasaría a fijar la estrategia para lograr la aprobación de la fusión por las respectivas asambleas generales.

La asamblea general de fusión (que podrá ser tanto ordinaria, extraordinaria o universal) será, por tanto, el momento más importante de todo el proceso: todo el trabajo técnico realizado tendrá su justa recompensa si se logra la aprobación por mayoría suficiente (dos tercios de los votos presentes y representados) o, por el contrario, su quiebra total si una de ellas no logra la mayoría necesaria para su aprobación. Por ello, este momento debe ser planificado y cuidado con sumo esmero.

Algunos consejos prácticos sobre la forma de preparar y abordar esta asamblea general de fusión serían los siguientes:

- Se deberá trabajar para garantizar la presencia del mayor número posible de socios de la cooperativa, sobre todo

aquellos que se sabe pueden apoyar el proyecto y aquellos otros que ejercen liderazgo o autoridad sobre una parte importante de la masa social.

- Se debería realizar con la mayor antelación posible a las asambleas de fusión, una depuración y reclasificación previa de los *socios inactivos*, entendiendo por tales aquellos socios que durante mucho tiempo no participan en la actividad de la cooperativa (debido a diversos motivos) pero que no han solicitado su baja voluntaria ni se les ha concedido la baja obligatoria. Respecto a estos socios, lo aconsejable es proceder a cursar sus bajas obligatorias o, al menos si existe previsión estatutaria, reclasificarlos como socios inactivos o colaboradores (aquí las diferentes leyes de cooperativas tienen diferentes denominaciones para estos socios inactivos), limitando así su derecho de voto en las asambleas generales. Si no se gestiona correctamente a este grupo de socios, es probable que puedan personarse en la asamblea general sin suficiente opinión fundada y ejercer su derecho de voto. Estos votos, además, pueden ser fácilmente influenciados por socios disidentes e influir decisivamente en el resultado final de la votación.
- Igualmente se debe hacer un seguimiento minucioso del colectivo de socios que pueden intentar alterar el orden o normal desarrollo de la asamblea general (por motivos de diferente naturaleza: personales, políticos, sindicales, etc.), a fin de contrarrestar sus posiciones extremas.
- Hay que planificar con sumo esmero la puesta en escena de la asamblea: qué parte debe ser explicada por el presi-

dente, qué parte por los técnicos de la cooperativa (gerente, enólogo, etc.), qué parte debe ser explicadas por los asesores externos que han gestionado el proceso.

- Finalmente, hay que valorar los efectos positivos o negativos de la presencia de autoridades o cargos de la administración. No siempre la presencia de personal externo a la cooperativa en una Asamblea es bien recibida por los socios. En ocasiones, prefieren mayor intimidad a la hora de expresar su voluntad en un asunto de tanta trascendencia como lo es una fusión de cooperativas.

Una asamblea mal planificada en estos aspectos puede provocar mensajes confusos y descoordinados, generando efectos negativos que serán aprovechados por los opositores al proceso.

Como ya se ha indicado, el proyecto de fusión deberá ser aprobado sin modificaciones por mayoría de dos tercios de los votos presentes y representados en la asamblea general, no siendo, por el contrario, necesario un quórum especial para la válida constitución. No es preceptiva (aunque sí aconsejable) la realización de votación secreta, pudiendo realizarse la votación a mano alzada, salvo que un 10 % de los votos presentes y representados solicite la realización de votación secreta (artículo 25 LESCOOP).

Desde el momento en que el proyecto de fusión es aprobado por las asambleas generales de cada una de las cooperativas participantes en la fusión, todas ellas quedarán obligadas a continuar con el proceso de fusión hasta su materialización definitiva.

### 8.1.3. Fase de formalización e implantación

Una vez adoptado el acuerdo de fusión por cada una de las cooperativas y realizadas las publicaciones que en cada caso sean preceptivas, se deberá proceder a la formalización notarial de los acuerdos de fusión.

Con carácter previo al otorgamiento de la escritura de fusión, el artículo 65 de la LESCOOP garantiza el derecho de los socios que estén disconformes con el acuerdo de fusión a ejercer su derecho de separación, esto es, a causar baja voluntaria que será calificada como justificada, siempre que la soliciten en el plazo de los cuarenta días siguiente a la última de las publicaciones anteriormente referidas. Aunque la solicitud de baja se debe realizar mediante escrito dirigido al consejo rector de la cooperativa de la que proviene el socio dimisionario, será la cooperativa resultante de la fusión la que asumirá la obligación de la liquidación y reembolso de las aportaciones de estos socios.

Asimismo, el artículo 66 de la LESCOOP garantiza un derecho de oposición a la fusión a los acreedores ordinarios de alguna de las cooperativas que se extinguen, por entender que existen motivos (que deberán justificar) por los que la fusión puede ser perjudicial para la satisfacción efectiva de sus derechos de crédito. En este caso, el acreedor opositor deberá poner en conocimiento del consejo rector de la cooperativa deudora, en el plazo de los dos meses siguientes a la fecha del último anuncio a que hemos hecho referencia anteriormente, los motivos de oposición o la causa del perjuicio que invoca, en cuyo caso, esta o la cooperativa resultante de la fusión deberá satisfacer o garantizar suficientemente dicho crédito.

Una vez transcurridos los plazos antes indicados, se deberá proceder a la formalización notarial de los acuerdos de fusión, mediante el otorgamiento de la escritura de elevación a público de dichos acuerdos por los presidentes de los consejos rectores de las cooperativas fusionadas, que será presentada a inscripción ante el Registro de Cooperativas competente, produciendo la inscripción los siguientes efectos:

- La inscripción tiene naturaleza constitutiva, de manera que hasta que esta no se produce, no adquiere plena eficacia jurídica la fusión ni genera efectos frente a terceros.
- La inscripción de la escritura de fusión servirá para la cancelación registral de las cooperativas que se disuelven y extinguen por efecto de la fusión.
- Se producirá la inscripción de la nueva cooperativa constituida a consecuencia de la fusión (por constitución) o las modificaciones producidas en la hoja registral de la absorbente.

Una vez inscrita la fusión en el Registro de Cooperativas correspondiente, la misma deberá ser remitida a los demás registros y organismos públicos en los que exista cualquier inscripción de bienes o derechos de las cooperativas participantes en la fusión, como pueden ser el Registro de la Propiedad, el Registro de Vehículos de la Dirección General de Tráfico, la Tesorería General de la Seguridad Social, la Administración Tributaria autonómica y estatal, el Registro de la Propiedad Industrial respecto de las marcas, patentes, etc.

Aquí habrá finalizado el proceso de fusión a nivel técnico, pero a partir de aquí comenzará la fase de implementación, que no por ser la última es menos importante que las anteriores, pues

exigirá la puesta en marcha de todos los acuerdos de fusión, conllevará múltiples ajustes derivados de la integración de diversas cooperativas en una sola estructura y, sin duda, supondrá el nacimiento de numerosos problemas que merecerán unas medidas de acompañamiento por parte de profesionales especializados que guíen los primeros pasos de esta nueva andadura.

## 8.2. Claves en el ámbito patrimonial

Además de los problemas que plantea el manejo de los distintos colectivos de personas que intervienen a lo largo de un proceso de fusión, también tenemos que referirnos a otro ámbito que en la práctica suele plantear bastantes problemas a la hora de materializar un proceso de fusión. Nos referimos en concreto a la fijación de las aportaciones a capital social que se reconocerá a los socios de las cooperativas que participan en un proceso de fusión en la entidad resultante. Este problema despliega a su vez otro problema derivado sobre si se ha de proceder a la valoración o no del patrimonio de cada cooperativa como acto previo a negociar otras condiciones de la fusión.

De hecho, para los consejos rectores de las cooperativas participantes en un proceso de fusión este es un elemento clave que ponen en la mesa de debate nada más comenzar las fases iniciales de negociación: qué cooperativa vale más, cuál tiene más terreno, cuál está mejor situada, qué instalaciones o maquinaria tiene más valor, etc. Por tanto, los gestores de un proceso de fusión deben abordar con decisión y rigor este asunto pues en la mayoría de los casos se convertirá en la piedra de toque de todo el proceso y la mejor excusa para que aquellos rectores o socios que no están muy atraídos por la idea de fusión, rompan todo el proceso si no se da respuesta a sus aspiraciones o deseos de valoración de su cooperativa.

Sin embargo, en la práctica la mayoría de los problemas derivados de la valoración patrimonial y, por ende, del valor a reconocer a los socios de las cooperativas en la entidad resultante, se suelen resolver con cierta facilidad.

La resolución de estos problemas pasa por supuesto por analizar cada caso concreto, esto es, habrá que analizar desde un punto de vista técnico cuál es la situación concreta de las cooperativas participantes a la luz de sus balances: ver el nivel de capitalización y fondos de reserva, su relación con activo no corriente, el nivel de endeudamiento, etc.; es decir, revisar el verdadero valor que cada cooperativa aporta a la nueva entidad resultante del proceso.

Si de dicho examen se observa cierto equilibrio entre las dos cooperativas participantes, de manera que no haya mucha disparidad entre los datos que se desprenden del balance de las cooperativas, lo más interesante sería descartar cuanto antes la idea de la valoración patrimonial. En este caso deberá primar la idea de que a los socios de cada cooperativa participante en el proceso se les deberá reconocer en la entidad resultante el mismo valor de aportación a capital social que de manera individual tenían en su cooperativa de origen, de manera que los socios no tengan ninguna pérdida patrimonial, en cuanto a capital social se refiere, por el hecho de la fusión.

Pero si del análisis del balance se observase una gran disparidad de valores, quizás lo más aconsejable sería realizar, sobre la base de sus balances, realizar una valoración patrimonial y a partir de la misma realizar los ajustes más procedentes para determinar cuál será el valor del capital social que se reconocerá a los socios de cada cooperativa en la entidad resultante. Para ello, existen diversas técnicas pero quizás una de más adecuadas es la del *tipo de canje*.

El tipo de canje es el elemento técnico que permite a los socios mantener el valor patrimonial de sus participaciones en función del patrimonio neto real que cada uno de ellos aporta a la nueva sociedad. En consecuencia, su cálculo requiere determinar el valor real de los patrimonios de las cooperativas fusionadas.

Para ello el patrimonio contable de cada cooperativa participante debe ser corregido para determinar el patrimonio real que cada una de las cooperativas fusionadas aportan a la nueva entidad. La determinación del patrimonio real no siempre es fácil, sobre todo cuando valoramos elementos de carácter intangible como es el caso de las marcas o el fondo comercial. Las correcciones a los balances sirven para establecer el tipo de canje, pero no necesariamente deben ser registradas contablemente, en especial las revalorizaciones, por sus consecuencias fiscales. El capital social que se ha de reconocer a los socios en la nueva cooperativa, guarda relación con el patrimonio neto real aportado. No tiene por qué coincidir con el capital que previamente tenían suscrito en las cooperativas fusionadas. Resulta pues imprescindible reajustar las proporciones de capital social que cada cooperativa fusionada debe poseer de la nueva entidad. Esos reajustes vienen determinados por el tipo de canje.

En cualquier caso, deberán ser los especialistas en materia económica y fiscal que intervengan en la gestión del proceso de fusión los que tendrán que proponer a los consejos rectores la mejor solución, la más justa y la que nos agravios comparativos genere entre los socios de las cooperativas participantes lo cual requerirá una análisis exhaustivo de las cuentas, especialmente del balance, de cada una de las entidades.

## 9. Las cooperativas de segundo grado como fórmula de integración sin vinculación patrimonial

El artículo 77 de la LESCOOP define a la cooperativa de segundo grado como aquella que tiene por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes a sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos. Se constituye con al menos dos cooperativas de primer grado, por socios de trabajo, así como por cualquier otra persona jurídica no cooperativa, pública o privada y empresarios individuales, no pudiendo superar en número estos socios no cooperativos más del 45 % de los socios cooperativos.

Durante las últimas décadas, la cooperativa de segundo grado ha sido el instrumento natural y preferido por las cooperativas agrarias a la hora de acometer un proyecto de agregación societaria por su concepción y naturaleza de *cooperativa de cooperativas*.

Actualmente y desde la óptica de las diferentes legislaciones de cooperativas, la principal característica de la cooperativa de segundo grado es su versatilidad como fórmula de vinculación entre empresas cooperativas al dar mucho margen de autorregulación entre sus socios y pudiendo servir para fines polivalentes según sean las necesidades de las entidades integradas.

Como en todo proyecto de integración, la clave principal es tener previamente definidos cuáles serán los objetivos empresariales que pretendemos con la empresa conjunta y posteriormente determinar cuál es la fórmula jurídica más adecuada para el cumplimiento de tales objetivos. La cooperativa de segundo grado, pese a ser la fórmula de integración más conocida, no siempre es la más adecuada para dar cobertura a un proyecto común entre varias cooperativas.

Por definición, las cooperativas serían fórmulas idóneas para dos tipos de proyectos:

- La cooperativa de segundo grado como fórmula para completar la actividad empresarial que ya vienen desarrollando las entidades integradas, poniendo en marcha nuevas actividades, nuevos negocios que por su naturaleza no pueden ser desarrolladas de manera viable o eficiente por cada una de las entidades de manera independiente.
- La cooperativa de segundo grado como fórmula para lograr la integración de aquellas áreas empresariales que antes se desarrollaban de manera independiente por las cooperativas de primer grado y que ahora se decide queden integradas en la cooperativa de segundo grado, quien ejercerá en el ámbito de las mismas una dirección unitaria de obligado cumplimiento por las entidades integradas. Evidentemente el éxito de una cooperativa de segundo grado en la que se integran determinadas áreas de negocio en una sola estructura, pasa por que las cooperativas de base eliminen o reduzcan sustancialmente las estructuras con las que previamente, de manera individual, desarrollaban esa área de negocios, pues de no ser así, la cooperativa de segundo grado se convertirá en una estructura de costes más, añadida a las ya existentes, que gravará la liquidación de los socios y hará que surgen muy rápidamente los cuestionamientos a la propia existencia de la cooperativa.

### 9.1. Factores para el éxito y ventajas de una cooperativa de segundo grado

Desde la óptica de los procesos de integración cooperativa, la característica más importante del cooperativismo de segundo frente a otras fórmulas integradoras, en especial frente a la fórmula de integración por excelencia que es la fusión, radica en que es una forma de integración sin vinculación patrimonial entre varias cooperativas, de manera que las sociedades participantes mantienen su personalidad jurídica independiente, su patrimonio particular, sus órganos sociales, y un amplio nivel de autonomía en su funcionamiento.

Indudablemente, el éxito o fracaso de este diseño societario como proyecto de empresa conjunta, dependerá de diversos factores tanto en lo que respecta al propio diseño del negocio como especialmente al entramado personal que envuelva al mismo. Entre los factores que pueden coadyuvar al éxito de una cooperativa de segundo grado podemos resaltar:

- La necesaria implicación y el convencimiento de sus actores principales.
- La necesaria coordinación de todas las sociedades integradas, aun cuando ello implique inversión en tiempo y dinero.
- Una actitud generosa para:
  - *Sobreponerse a la complejidad organizativa.*
  - *Garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión.*
  - *Asumir que el nuevo escenario supone una limitación en la capacidad de tomar decisiones sobre cuestiones que antes eran competencia de cada cooperativa y sobre las que ahora hay que confiar en la cooperativa de segundo grado.*
- La generación de un ambiente de confianza de manera que cada una de las sociedades integradas confíe en que las otras sociedades siempre actuarán a favor del interés general, sin perjudicar el interés de los restantes.
- Asumir compromisos firmes por todas las sociedades integradas, no solo a nivel jurídico (disciplina interna) sino también económico (suficiente capitalización y generación de recursos), y aceptar el control compartido y recíproco del cumplimiento de dichos compromisos, con la consiguiente reducción de autonomía.
- Un adecuado intercambio de información entre las sociedades integrantes entre sí y de ellos con la cooperativa de segundo grado, con la mayor frecuencia y transparencia posible, y para lograr una mayor cohesión del grupo, la solución de los conflictos y la anticipación a problemas futuros.

Junto a estos factores que pueden ofrecer luces o sombras según sean manejados con más o menos habilidad por los rectores de una cooperativa de segundo grado, lo cierto es que la fórmula de cooperativa de segundo grado presenta unas ventajas teóricas para las sociedades integradas que sin duda justifican el hecho de que hasta la fecha sea la fórmula de integración más utilizada y que, en algunos casos, haya sido la plataforma de proyectos empresariales exitosos y consolidados.

Así, la cooperativa de segundo grado:

- Permite concentrar y completar la oferta comercial de los productos producidos por las sociedades integradas, sumando clientes, gamas, portafolios, etc.

- Permite canalizar compras en común de todo tipo de suministros e insumos (abonos, fertilizantes, maquinaria, etc.).
- Permite la puesta en marcha de nuevos servicios, nuevas áreas de negocio, nuevas actividades empresariales, con una evidente optimización de los recursos.
- Permite mejorar la gestión de las sociedades integradas mediante la unificación de procesos, la homogeneización de herramientas de gestión, abaratamiento de costes de administración, etc.
- Permite mejorar la gestión financiera al contar con mayor volumen de negocio.
- Permite mejora la profesionalización directiva y comercial mediante la concentración de cuadros especializados en la cooperativa de segundo grado.
- Permite planificar de manera eficaz las políticas inversoras de las sociedades integradas según las necesidades del mercado y desarrollar actuaciones en investigación, desarrollo e innovación en beneficio del grupo.
- Permite reducir costes en las cooperativas asociadas al trasladar a la cooperativa de segundo grado áreas de negocio, tareas o funciones que anteriormente desarrollaban de manera individual y que ahora traspasan todas a la entidad superior, buscando la eficiencia de la gestión conjunta.

## *9.2. Algunos inconvenientes de la cooperativa de segundo grado*

A pesar de la contundencia de las ventajas que puede ofrecer el modelo de cooperativismo de segundo grado a las sociedades integradas en la misma, lo cierto es que en muchas ocasiones este modelo no ha sabido reflejar en la práctica todas estas ventajas, y por el contrario ha puesto de manifiesto unas carencias e inconvenientes que han ocultado con creces sus aspectos positivos.

Algunas de las causas del fracaso de proyectos de cooperativismo de segundo grado podemos destacar los siguientes:

- Las cooperativas de segundo grado no han servido para poner en marcha nuevas actividades, servicios o negocios diferentes a los que ya realizan las sociedades integradas, sino que se han dedicado a desarrollar actividades similares, algunas veces idénticas, a las que ya venían desarrollando las mismas, pero sin dismantelar las estructuras anteriores, de manera que a la postre se genera una nueva estructura de costes que se añade a las ya existentes provocando que el socio agricultor tenga que soportar una nueva imputación de gastos en la liquidación final de sus cosechas, con la consiguiente merma de su renta.
- La cooperativa de segundo grado han añadido una nueva estructura societaria a las ya existentes, generando un

nuevo núcleo de poder que se suma a los que aún persisten de las sociedades integradas: un presidente más, unos consejeros más, un gerente más, una administración más. El devenir de estos núcleos de poder (segundo grado y sociedades integradas) no siempre camina de manera paralela con un objetivo común, como sería lo deseable, sino que en muchas ocasiones siguen caminos equidistantes, alejándose los unos de los otros, olvidando cuál es el fin por el que trabajan, incluso generándose rencillas entre ellos para mantener sus puestos y sus áreas de poder e influencia.

- Se ha producido un alejamiento de la cooperativa de segundo grado respecto a los intereses de los destinatarios últimos y principales del hecho cooperativo: los agricultores socios de las cooperativas integradas. Ese alejamiento se provoca por una actitud endogámica de la cooperativa de segundo grado que se convierte en fin en sí mismo, que trata de legitimar su existencia frente a las sociedades integradas, buscando su rentabilidad propia y olvidándose de que el valor añadido de todo el proceso debe tener su reflejo final en el socio cooperativista. De esta manera los agricultores socios de las cooperativas de base no ven a la cooperativa de segundo grado como algo suyo, no se sienten socios de la misma, no participan en la toma de decisiones, la información sobre la marcha de la misma les llega de manera escasa y normalmente tras pasar numerosos filtros y restricciones.

## 10. Reflexiones finales

Sin duda, la mejora de la competitividad de nuestras cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el hecho cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Por supuesto, las cooperativas deberán de ser las primeras en salir de sus posiciones para abrirse al mundo, para explorar con amplitud de miras las nuevas oportunidades que presenta el entorno actual, siendo necesario para ello que se produzca un profundo cambio de mentalidad, una catarsis cultural dentro del colectivo cooperativo e incluso, me atrevería a decir, que una cambio generacional. Pero también las entidades financieras más vinculadas al sector agrario, las organizaciones profesionales agrarias y, por supuesto, las entidades asociativas del cooperativismo deben poner a disposición todos sus recursos materiales y humanos al servicio de este objetivo. Y cómo no, los poderes públicos también están obligados por mandato constitucional a desarrollar políticas activas encaminadas a promover un cooperativismo más competitivo, alineando sus recursos, aun escasos, en la consecución de ese objetivo, estableciendo para ello mecanismos de diferenciación positiva para aquellas cooperativas que avancen en el camino marcado.

En este sentido, la futura Ley de Integración Cooperativa, que al momento de escribir estas líneas se encuentra en trámite parlamentario, parece que marcará la línea sobre la cual girará la política del MAGRAMA en cuanto al fomento de



un modelo de cooperativismo más dimensionado y, por ende, más competitivo. Esta iniciativa legislativa, que debe ser digna de elogio por todos aquellos que formamos parte del sector cooperativo agroalimentario, fijará en cada sector unos requisitos muy exigentes de volumen de actividad cooperativizada, de concentración de la oferta, en definitiva, de dimensión para reconocer las que se denominarán *cooperativas agrarias prioritarias*; entidades estas hacia las que se orientarán los recursos públicos mediante el establecimiento de unos sistemas de diferenciación positiva basados en la priorización de las ayudas a aquellos grupos cooperativos, a las entidades integrantes de los mismos y a los socios de estas, que avancen en la línea marcada. Esta orientación fijada a nivel ministerial, requerirá de la necesaria trasposición en cada comunidad autónoma para que de verdad se pueda cambiar el actual estado de las cosas y se fomenten, no solo procesos de concentración de carácter supraautonómico, sino también a nivel regional. Esperemos que todo este paquete legislativo estatal y autonómico se configure y aplique lo más rápido posible, pues el tiempo juega en nuestra contra.

Orgullosos de nuestro pasado, debemos mirar al futuro, marcar las coordenadas de destino y, a partir de ahí, trabajar todos unidos, remando en la misma dirección, con un mensaje único. Quizás así y solo así logremos el impulso suficiente para lograr llegar al modelo deseado. Yo espero verlo.



# LA LEY DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA

*Fernando J. Burgaz*

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

## Resumen

Es cierto que hablar de integración cooperativa constituye, sin duda, un lugar común en muchos programas y planes de acción, ya que, por un lado se viene haciéndose de forma paulatina y, por otro, constituye un objetivo largamente perseguido por el sector. Pero constituye hasta este momento una de las asignaturas pendientes en la modernización de la agricultura española y la estructuración del sector, ya que si bien se viene registrando un cambio progresivo, su avance resulta excesivamente lento y requiere un impulso político decidido para conseguir avances significativos. El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha asumido el compromiso de trabajar a favor de la integración de la oferta. Esta nueva ley forma parte de una estrategia política de más largo alcance que comprende diferentes medidas destinadas a mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, buscando especialmente reforzar el poder de negociación de los productores.

La necesidad de favorecer la integración comercial o la fusión de las cooperativas constituye una de las medidas recurrentes que se plantean cuando se debate sobre la manera de mejorar la posición de los productores en las relaciones comerciales, entre operadores, que se generan entorno a las cadenas de suministro. En este sentido, han existido y existen diversas iniciativas orientadas a incentivar dicha integración, que vienen siendo promovidas tanto por las Comunidades Autónomas, como por el propio Ministerio.

Fruto, en parte, del impacto de dichas medidas y también por la propia iniciativa del sector, se ha venido registrando, en los últimos años, una progresiva y paulatina integración del sector cooperativo. En el Gráfico 1 puede verse cómo el

## Abstract

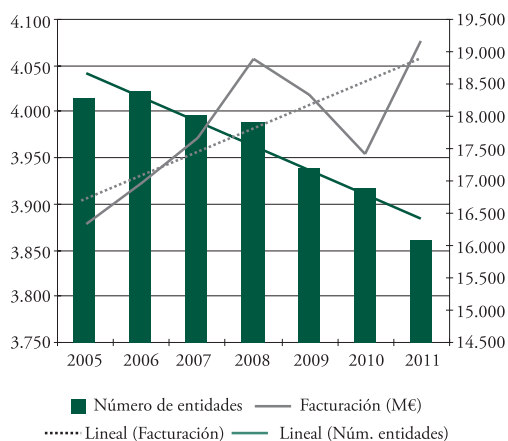
*It is true that talk of cooperative integration constitutes, without a doubt, a common ground in many programmes and action plans, since, on the one hand, it has been gradually happening and, on the other hand, it is a long-awaited aim of the sector. But it remains to date one of the pending matters in the modernisation of Spanish farming and the structuring of the sector, since, although progressive changes have been noted, the advancement is too slow and a clear political impulse is required to achieve significant progress. The Ministry of Agriculture, Food and the Environment is committed to working in favour of integrating the offer. This new law forms part of a political strategy with a longer scope which comprises different measures destined to improving the agri-food chain, especially seeking to improve the negotiating powers of producers.*

número de cooperativas ha pasado de poco más 4.000 en el año 2005 a 3.861 en 2011, último año del que se dispone información del OSCAE. En términos porcentuales, el descenso registrado en esos 7 años ha sido del 4 %. Porcentaje a todas luces muy reducido si tenemos en cuenta la desfavorable situación de la que partimos.

La citada reducción en el número de cooperativas ha ido acompañada del consiguiente aumento de su facturación. En el mismo Gráfico 1 aparece reflejada la evolución de la facturación, en el mismo período, alcanzándose en 2011 casi los 19.200 millones de euros.

Un aspecto importante a destacar, respecto de dicha evolución, está relacionado con el hecho de que el incremento de la facturación en el citado

Gráfico 1. Evolución del número de entidades asociativas y su facturación

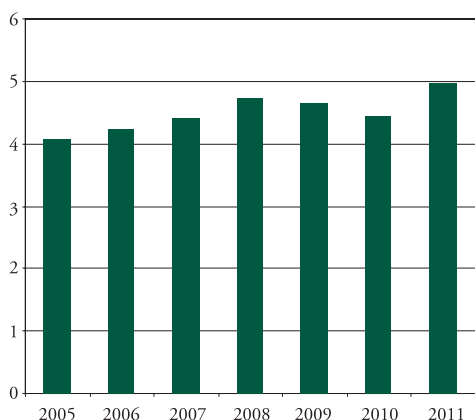


Fuente: OSCAE.

periodo se situó en el 17,5 %, mientras que la producción final agraria tuvo una tasa de crecimiento un par de puntos por debajo. Lo cual nos permite afirmar que la integración aporta un claro efecto incentivador del crecimiento.

Como resultado, por un lado de la reducción en el número de cooperativas y por otro del aumento en su facturación global, en los siete años considerados, la facturación media por cooperativa ha pasado de poco más de 4 millones de euros a casi los 5 millones de euros; es decir, un incremento del 25 %, tal como aparece reflejado en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Evolución de la facturación media por entidad asociativa. En millones de euros



Los aumentos en la facturación indicados, son de por sí lo suficientemente importantes como para justificar las medidas públicas a favor de la integración, pero hay algunas cuestiones adicionales que es bueno recordar, ya que completan la descripción de los beneficios que cabe esperar de la integración. Para ello, en aras a la brevedad, puede bastar una transcripción de algunos de los comentarios que al respecto se incluyen en el Informe de la Comisión Europea *Support for farmers cooperatives*, de noviembre de 2012:

«Las cooperativas agrícolas tienen una importante oportunidad para ayudar a los agricultores a acceder a una mayor participación en el valor añadido de la cadena de valor. La principal misión de todas las cooperativas de comercialización es potenciar el poder de negociación de sus miembros y facilitarles el beneficiarse de las economías de escala. Adicionalmente, las cooperativas hacen posible la reducción de los riesgos de mercado y de los costes de transacción, favorecen el acceso a los recursos, refuerzan la competitividad mediante la innovación e incrementan la garantía de calidad y seguridad de los alimentos».

Para terminar esta relación de los beneficios que se derivan de la integración cooperativa y del conjunto de entidades asociativas, no puedo dejar de comentar los aspectos relacionados con la gestión de riesgos. Está ampliamente demostrada la relación entre el aumento del volumen de facturación y la reducción de la volatilidad del ingreso total, como resultado directo del efecto que supone el incremento de la dispersión del riesgo. Esta circunstancia, bien conocida por cualquier gestor del riesgo, motivó, en su momento, el diseño de la *póliza asociativa* en el marco del sistema de seguros agrarios para la cobertura de los riesgos climáticos y naturales, pero que es igualmente extrapolable a la gestión de los riesgos económicos, medioambientales o de cualquier otro tipo. En el citado Informe de la Comisión se señala a este respecto que:

«Se constata [como ocurre en el sector lácteo] que en un mercado ampliamente cooperativizado relativo a un determinado sector y país, puede incrementarse el nivel de los precios percibidos a la vez que se reduce su volatilidad».

La evolución de los mercados, el desarrollo de los intercambios y las variaciones en los fenómenos de la naturaleza nos conducirán, en los próximos años, a un fuerte desarrollo de los instrumentos de gestión de riesgos, en su concepto más amplio, por lo que el disponer de estructuras productivas amplias, dispersas por el territorio y bien dimensionadas económicamente nos permitirá avanzar muy rápidamente en la implantación de dichos instrumentos de gestión y, lo que es más importante, en poner a disposición de los productores herramientas eficaces que les permitan gestionar sus riesgos de forma autónoma y profesionalizada.

Para completar la descripción de la situación actual y trasladar con claridad la gran debilidad de nuestro sector productor, en relación con la situación existente en los países de nuestro entorno y, por tanto, competidores en los mercados exteriores e incluso, en algunos sectores, dentro de nuestro propio territorio, es conveniente citar algunas cifras de impacto que, aunque muy repetidas en los últimos meses, son suficientemente descriptivas de nuestra atomización y debilidad:

- Ninguna cooperativa española está entre las 25 más grandes de la Unión Europea. La mayor cooperativa europea (Friesland-Campina) factura cerca de 10.000 millones de euros, y la mayor española (Coren) apenas supera los 900.
- Las cuatro primeras cooperativas de Dinamarca facturan más que todas las cooperativas españolas juntas.
- Las 3.000 cooperativas francesas facturan más de cuatro veces la cifra de las españolas.

- La facturación media en el conjunto del cooperativismo agroalimentario en España no llega a los 5 millones de euros, en contraposición con la media de unos 380 millones de las 10 más grandes.

Existe, por tanto, una debilidad manifiesta debida a la atomización, lo que determina un escaso poder de negociación frente a otros eslabones de la cadena agroalimentaria. Tenemos casi un millón de productores, 4.000 entidades asociativas y 30.000 industrias agroalimentarias, frente a las seis mayores cadenas de distribución que alcanzan una cuota de mercado del 60,2 % de la distribución minorista. Todo ello unido al cambio de modelo en la PAC, a la creciente apertura de los mercados comunitarios y la concentración de la gran distribución mayorista, han provocado una tensión que amenaza la supervivencia de muchas explotaciones agrarias e industrias agroalimentarias españolas.

Esta elevada atomización está provocando que ni aun las cooperativas mejor estructuradas estén viendo suficientemente rentabilizados sus esfuerzos e inversiones, siendo por tanto necesario poner en marcha medidas que fomenten la concentración de la oferta en origen y la potenciación de grupos comercializadores de base cooperativa y dimensión supraautonómica, capaces de operar a lo largo de toda la cadena agroalimentaria y en los mercados nacionales e internacionales, y así mejorar la renta de nuestros agricultores y consolidar un tejido industrial alimentario en nuestras zonas rurales.

Es cierto que hablar de integración cooperativa constituye, sin duda, un lugar común en muchos programas y planes de acción, ya que, por un lado se viene haciendo, como hemos comentado anteriormente, de forma paulatina y por otro, constituye un objetivo largamente perseguido por el sector. Pero constituye hasta este momento una de las asignaturas pendientes en la modernización de la agricultura española y la estructuración del

sector, ya que si bien se viene registrando un cambio progresivo, como queda reflejado en el Gráfico 2, su avance resulta excesivamente lento y requiere un impulso político decidido para conseguir avances significativos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente asumió el compromiso de trabajar a favor de la integración de la oferta, como una de las herramientas que se promoverían en la legislatura para mejorar el funcionamiento de la cadena de valor alimentaria y reforzar la posición de los productores en la misma. Dicho compromiso quedó expresado en las comparecencias del ministro, en ambas Cámaras, para informar sobre las líneas generales de actuación del Departamento en la X Legislatura. En concreto, los términos de su intervención en la correspondiente Comisión del Senado, el 12 de marzo de 2012, fueron los siguientes:

«Vamos a favorecer el asociacionismo y la concentración de la oferta como modo de ganar en competitividad, por reducción de costes, al producir, y por mejora de los ingresos, vía precios a percibir, gracias a poder negociar mejor esos precios.

»La integración de las explotaciones en cooperativas de primer y segundo grado o en otro tipo de organizaciones, con dimensión y capacidad, en las fases de producción, comercialización e industrialización, será la herramienta a aplicar.

»Ya estamos trabajando, en colaboración con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en la elaboración de un Proyecto de Ley que favorezca esta integración y que tengo el compromiso de traer al Parlamento dentro de unos meses».

Es importante tener en cuenta que, tal como fue expuesto por el ministro en sus intervenciones parlamentarias, esta nueva ley forma parte de una estrategia política de más largo alcance que comprende diferentes medidas destinadas a mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, buscando especialmente reforzar el poder de negociación de los productores.

En este sentido, tal como señalaba el ministro en dicha intervención:

«Con las iniciativas que queremos adoptar en el ámbito nacional, vamos a tomar cuantas decisiones tengamos en nuestra mano para fortalecer la posición de las explotaciones dentro del sistema agroalimentario y vertebrar a este, promoviendo unas relaciones entre sus componentes más fluidas y ventajosas para todas las partes.

»Nuestro propósito es el de llevar al ánimo de los componentes del sistema que [...] habría que cambiar de criterio y conseguir que todas las partes ganen, para hacer un sistema sostenible y con futuro, para todos, competitivo frente a otros sistemas que compiten con él por nuestro mercado y por los mercados europeos e internacionales.

»Entre otras razones, porque todas las partes, todos los eslabones de la cadena, contribuyen a su funcionamiento y tiene derecho a percibir la parte correspondiente a esa contribución, en forma de justo beneficio, y porque están en juego cosas tan importantes como el estado de salud de nuestros ciudadanos y la conservación y mejora de nuestro peculiar territorio, que pueden sufrir una sensible pérdida si se continúa con la tendencia actual de reducción de márgenes económicos en el corazón del sistema: las explotaciones agrarias, agrícolas y ganaderas».

Precisamente, para reforzar esta idea de que la Ley de Integración Cooperativa forma parte de una estrategia más amplia, se ha querido que su proceso de elaboración, tramitación y aprobación final, haya coincidido en el tiempo con el proceso paralelo que ha llevado la «Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria»; proyectos ambos que constituyen dos de las iniciativas más relevantes del programa político para esta legislatura.

Ambos proyectos de ley fueron presentados al Consejo de Ministros el día 8 de febrero de 2013, acordándose su remisión al Parlamento, en donde han sido debatidos y aprobados definitivamente a mediados de julio de 2013.

Los objetivos que se pretenden conseguir con la aplicación de la ley son, sin ninguna duda,

compartidos ampliamente por el conjunto de profesionales, empresarios, asociaciones, entidades y administraciones que trabajan en, y por, el sector agrario, dado que se orientan a mejorar la posición de la oferta en la cadena de valor, promoviendo y fomentado para ello la integración o fusión de productores y entidades para la constitución o ampliación de entidades asociativas de carácter agroalimentario de ámbito supraautonómico. Se trata, en definitiva, de facilitar que las entidades asociativas adquieran suficiente capacidad y dimensión, para desarrollar su estructura empresarial y contribuir al incremento de su eficiencia y rentabilidad.

En relación con estos objetivos es importante resaltar que no se trata de promover específicamente la fusión de cooperativas u otras entidades, al entender que ello restaría operatividad a la norma, ya que los procesos de fusión entre entidades, con la consiguiente desaparición de las fusionadas, requiere un proceso más complejo que en ocasiones se ve seriamente dificultado por razones ajenas a la propia rentabilidad del proceso. Se pretende fomentar la «integración» de la actividad comercializadora de las entidades, sin renunciar a que puedan existir fusiones entre ellas, pero sin que ello sea un requisito necesario.

En los términos que se definen en el texto, la ley es de aplicación a las entidades asociativas agroalimentarias que alcancen la calificación de *prioritarias*, de acuerdo con los requisitos que se definen en la propia norma y a los que posteriormente nos referiremos, pero también a las entidades asociativas que las integran, así como a los productores individuales, ya sean personas físicas o jurídicas, que forman parte de estas últimas. Como señalaremos posteriormente, se ha considerado necesario que en el proceso de integración se establecieran beneficios concretos para todos los participantes, entidades y productores.

Para clarificar el tipo de formas jurídicas que serán consideradas como entidades asociativas se

incluye en la norma una relación concreta, que las identifica:

- Las sociedades cooperativas
- Las cooperativas de segundo grado
- Los grupos cooperativos
- Las sociedades agrarias de transformación
- Las organizaciones de productores con personalidad jurídica propia, reconocidas de acuerdo con la normativa comunitaria en el ámbito de la Política Agraria Común.
- Las entidades civiles o mercantiles, siempre que más del 50 % de su capital social pertenezca a sociedades cooperativas, a organizaciones de productores o a sociedades agrarias de transformación. Estableciéndose la condición de que si estas entidades económicas tienen la forma de sociedad anónima, sus acciones deben ser nominativas.

Durante el proceso de elaboración de la norma ha habido un amplio debate, con propuestas concretas para su exclusión, sobre la procedencia de incluir a las organizaciones de productores entre las anteriores entidades, han sido fundamentalmente dos las razones que nos han impulsado a su mantenimiento, por un lado la mayor importancia que estas organizaciones van a tener en la nueva PAC 2014-20 que podrán ser reconocidas en todos los sectores; y, por otro, el que supone otra vía de acceso a los beneficios de la ley para aquellos productores que prefieran utilizar otras formas jurídicas de organización, diferente a la cooperativa.

El texto de la ley establece, en su capítulo II, sus fines específicos que se concretan en la siguiente relación:

- Fomentar la integración de los productores en sociedades cooperativas agroalimentarias, en organizaciones de productores, en sociedades agrarias de transformación u otras entidades en el ámbito agroalimentario.
- Favorecer la agrupación de los primeros eslabones que conforman la cadena alimentaria, mediante la integración de las entidades asociativas, o su ampliación con el objeto de favorecer su redimensionamiento, mejorar su competitividad y contribuir a la puesta en valor de sus producciones.
- Mejorar la capacitación y formación de los responsables de la gestión de dichas entidades.
- Contribuir a la mejora de la renta de los productores agrarios integrados en las entidades asociativas.

Otro de los aspectos más relevantes de la norma lo constituye la definición de los requisitos que deben reunir las entidades asociativas de segundo grado, para poder ser reconocidas como *prioritarias* y, por tanto, poder acceder a las ayudas y beneficios previstos en la ley. Los requisitos se definen en el artículo 3 y se concretan en:

- La implantación y el ámbito de actuación de la entidad resultante de la integración deberá ser supraautonómico, al menos en un determinado porcentaje.
- La entidad resultante deberá realizar la comercialización conjunta de la totalidad de la producción de las entidades asociativas y de los productores que las componen.
- La facturación de la entidad asociativa prioritaria, como suma de las factura-

ciones de las entidades que se fusionan o integran, deberá alcanzar un determinado valor, que se determinará reglamentariamente.

- Este montante económico será de una cuantía muy significativa con el objetivo de que realmente la entidad integradora tenga un peso relevante en el mercado. Estando previsto establecerlo según sectores productivos y revisarlo periódicamente, en función de la evolución del proceso de integración sectorial y del valor de las producciones comercializadas.
- Deberá constar expresamente en los estatutos, o disposiciones reguladoras correspondientes a las distintas entidades, la obligación de los productores y de las entidades de primer grado de entregar la totalidad de su producción, para su comercialización en común por la entidad asociativa resultante de la integración.

El reconocimiento a la entidad resultante de la integración, como *entidad asociativa prioritaria* será otorgado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, previa comprobación del cumplimiento de los anteriores requisitos.

La definición de los aspectos relativos a los diferentes beneficios y ayudas, que se contienen en el capítulo III, que se destinarán a incentivar el logro de los fines previstos en la ley ha constituido uno de los aspectos más discutidos y que ha requerido un amplio proceso de diálogo.

Parece evidente, y ese es el objetivo que se busca, que en la medida en que se vaya logrando integrar la oferta de los productores y el desarrollo de estructuras adecuadas para la comercialización los productores obtengan una mejor remuneración del mercado por sus productos, lo cual debería

suponer, por sí solo, un incentivo suficiente para la integración. Pero, evidentemente, la espera de futuros beneficios no constituye un incentivo lo suficientemente fuerte para obtener un cambio rápido de la situación, lo cual nos llevaría a continuar con la tendencia que muestran los datos presentados en el Gráfico 2.

La ley establece diferentes incentivos que se ha pretendido especialmente que alcancen tanto a los productores pertenecientes a las entidades asociativas que se integran, a las cooperativas y otras entidades de primer grado que agrupa a dichos productores y, finalmente, a las estructuras de segundo nivel que se constituyan como integración de las anteriores. Se ha considerado necesario, para potenciar el efecto incentivador de las ayudas, que todos los productores y entidades implicados tuviesen la posibilidad de acceder a ciertos beneficios, lo que debería motivar la existencia de movimientos para la integración tanto desde arriba hacia abajo, como desde abajo hacia arriba, a lo largo de las estructuras comercializadoras.

Para el caso de los productores agrarios que forman parte de entidades que se integran para formar una entidad asociativa prioritaria, se les concede una situación de preferencia en la concesión de subvenciones y ayudas para mejorar su competitividad y orientar su producción al mercado, en el marco de la entidad de la que forma parte.

Para las entidades asociativas cuya integración dará lugar a la constitución de la entidad prioritaria, se les reconoce su preferencia para subvenciones y ayudas en los siguientes ámbitos:

- Para inversiones materiales o inmateriales, destinadas a mejorar los procedimientos de gestión y transformación.
- En el acceso a actividades formativas y de asistencia técnica enfocadas a mejorar la orientación de sus producciones al mercado.

- En la contratación de pólizas que se establezcan para estas entidades en el marco del Sistema de Seguros Agrarios Combinados.
- En el acceso a programas o actuaciones en I+D+i y en nuevas tecnologías enfocadas específicamente a la mejora de la competitividad, la transformación y la comercialización.

Finalmente, también se establecen diferentes líneas de actuación para las cuales las entidades asociativas que se reconozcan como prioritarias podrán tener preferencia en el acceso a las subvenciones y ayudas que se puedan establecer, para su fomento:

- En materia de inversiones materiales o inmateriales destinadas a mejorar los procedimientos de gestión y comercialización.
- En el acceso a actividades formativas y de cooperación.
- En materia de internacionalización, de promoción y de I+D+i.
- En el acceso a las líneas ICO de financiación preferente, que específicamente se establezcan, u otras de las que puedan ser beneficiarias.
- En las actuaciones contempladas en los programas de Desarrollo Rural, a favor de la competitividad, la transformación y la comercialización.

Como resultado de lo previsto en el capítulo III, los esfuerzos presupuestarios que se destinarán al logro de los objetivos marcados para la ley provendrán, por un lado de las partidas que expresamente se establezcan para esta finalidad en los



Presupuestos Generales del Estado y, por otro lado, con las que, como consecuencia de las situaciones de preferencia antes mencionadas, resulten de la aplicación de otras ayudas y subvenciones que se establezcan en aplicación de la política del Departamento, incluidas las relativas a los programas de Desarrollo Rural.

La aplicación de dichas situaciones de preferencia se realizará, evidentemente, en el marco de lo que se prevea en las correspondientes bases reguladoras de dichas ayudas. Debiendo quedar garantizado en dichas bases, que no existirá discriminación en el acceso a las ayudas y subvenciones destinadas a las entidades y productores, con independencia de cual sea la organización, entidad o asociación a través de la cual se tramiten o gestionen.

Con objeto de disponer de un procedimiento que permita conocer en tiempo real el resultado de la aplicación de la ley y para facilitar, a las distintas unidades del Departamento, que puedan verse implicadas, el control de la aplicación de las situaciones de preferencia a la hora de conceder las subvenciones y ayudas se crea un Registro Nacional de Entidades Asociativas Prioritarias, en el cual deberán estar registradas aquellas que aspiren al correspondiente reconocimiento oficial como entidades asociativas prioritarias y al acceso de las ayudas previstas para ellas, para las entidades que la integran y para los propios productores.

El capítulo IV de la ley recoge los distintos aspectos relativos a la creación y funcionamiento del Registro. Siendo los aspectos más destacables los que se corresponden con que en el mismo deberán figurar todas las entidades de primer grado que forman la entidad prioritaria y la relación individualizada de todos los productores integrados y con que dicha información deberá ser actualizada anualmente, dado que se requerirá la inclusión en el Registro para el acceso a las situaciones de preferencia indicadas anteriormente.

Continuando con el análisis de la ley, corresponde realizar algún comentario a lo previsto en su

capítulo V, en el que se recoge que con objeto de facilitar la colaboración entre las Administraciones públicas el Ministerio presentará anualmente en la Conferencia Sectorial el *Plan Estatal de Integración Asociativa*, en el que se incluirán las actuaciones y dotaciones previstas por el Departamento para impulsar la aplicación de la ley, así como las actuaciones que en este mismo sentido, tengan previstas las comunidades autónomas.

Adicionalmente se ha estimado necesario disponer de un seguimiento detallado del grado de cumplimiento de los objetivos; para ello, el Plan Anual incluirá un balance de los logros que se hayan ido alcanzando.

Atendiendo a la diferente realidad de partida de las cooperativas y entidades que en algunos casos ya forman parte de entidades de segundo grado, en lo que hace referencia a la comercialización conjunta del 100 % de la producción de sus cooperativas de primer grado, se ha considerado necesario establecer, mediante una disposición transitoria, un periodo transitorio para cumplir el requisito de la comercialización conjunta de toda la producción.

Mediante este periodo transitorio se les permitirá, a las entidades ya constituidas, alcanzar dicho porcentaje paulatinamente, considerando las obligaciones y compromisos comerciales y legales que tengan suscritos anteriormente, sin que ello ocasione a las entidades un perjuicio comercial o el menoscabo en su actividad.

Evidentemente, transcurrido dicho período, si continua habiendo entidades que no entregan la totalidad de su producción a la entidad asociativa prioritaria, en la que están integradas, dichas entidades y sus socios perderán los beneficios que pudieran corresponderles. Igualmente, la entidad asociativa prioritaria deberá someterse a un nuevo proceso de reconocimiento, para determinar que, si contando exclusivamente con las entidades que si entregan la totalidad de su producción, cumple el conjunto de condiciones exigidas en la ley.

Adicionalmente se procede a modificar la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas y la Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas, a través de dos disposiciones finales, que están dirigidas a contribuir y a facilitar el desarrollo del sector cooperativo en España.

Mediante las cuales se procede a la ampliación de los fines y actividades de las cooperativas, lo que supone una revisión de su regulación básica, tanto de índole sustantivo como fiscal.

Estas modificaciones harán posible un mejor desarrollo de sus posibilidades de generación de empleo, para lo cual la normativa legal les ofrecerá la posibilidad de hacerse cargo de actuaciones y servicios que repercutan en beneficio del territorio rural y de su población, a la vez que les permita ampliar su desarrollo empresarial a efectos de alcanzar una mayor dimensión.

A modo de conclusión es oportuno recordar que el sistema agroalimentario en España tiene una gran importancia estratégica, ya que trabajan en él más de 1.200.000 personas, entre la propia agricultura y los 30.000 establecimientos de la industria agroalimentaria, sin contar el conjunto de trabajadores y empresas que intervienen en el proceso de distribución. Es un sector con gran capacidad de crecimiento, que contribuye con el 7,6 % del VAB (2011) de nuestra economía, y además es el sector exportador que más ha crecido en 2012, con cerca de un 12 %, y con unas excelentes perspectivas en 2013.

Y dentro de este sistema, el sector cooperativo ocupa un lugar muy destacado en la cadena alimentaria, si tenemos en cuenta que está compuesto por cerca de 3.900 entidades cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT), con una facturación aproximada de 19.000 millones de euros en 2012, más de un millón de socios (teniendo en cuenta que un agricultor puede pertenecer a varias cooperativas), y generando cerca de 100.000 empleos directos.

Pero adicionalmente a lo anterior no podemos olvidar que el asociacionismo agrario, como fenómeno general, y las cooperativas en particular, son protagonistas del gran cambio experimentado en el sector agroalimentario español, contribuyendo a la vertebración del territorio, al dar continuidad a la actividad agraria, fomentando el empleo rural y teniendo una especial capacidad para ser motor de desarrollo económico y social, favoreciendo, por tanto, la viabilidad y sostenibilidad de nuestras zonas rurales. Lo cual ofrece una magnífica oportunidad, ya que al fomentar la integración cooperativa y fortalecer la concentración de la oferta estaremos, de una forma indirecta, contribuyendo a la sostenibilidad de las zonas rurales.

Como recopilación y síntesis de todo lo expuesto es oportuno finalizar este texto con una relación del conjunto de impactos positivos que desde el Ministerio esperamos pueda tener la «Ley de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario»:

- Favorecer la integración cooperativa y la mejora de la estructuración de la oferta.
- Impulsar la creación de grupos cooperativos, mediante su redimensión y profesionalización.
- Favorecer la operatividad y competitividad de las empresas agroalimentarias.
- Impulsar la participación de los productores primarios en el valor añadido de la cadena alimentaria.
- La mejora de la capacidad de negociación de los eslabones más débiles de la cadena.
- Favorecer un reparto equitativo y el reequilibrio del valor añadido en la cadena alimentaria.
- Mejorar nuestra posición frente a competidores y aprovechar de forma más eficiente los mercados emergentes.

- El fortalecimiento de la competencia y la competitividad de los operadores agrarios y alimentarios.
- Contribuir a la sostenibilidad de la actividad agraria y su capacidad de generar empleo en el medio rural.

En definitiva, con el actual proyecto de ley se pretende impulsar un modelo cooperativo empresarial, profesionalizado, generador de valor y con dimensión relevante, contribuyendo así a la sostenibilidad del sector agroalimentario español, y especialmente al mantenimiento y desarrollo de la economía del medio rural.



**MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** | 2002-2013  
ISSN 1698-3726

- 1. PROCESOS MIGRATORIOS. ECONOMÍA Y PERSONAS** [FEBRERO DE 2002]  
Coordinador: *Manuel Pimentel Siles*  
ISBN-13: 978-84-95531-08-9
- 2. LA AGRICULTURA MEDITERRÁNEA EN SIGLO XXI** [JUNIO DE 2002]  
Coordinador: *José María García Álvarez-Coque*  
ISBN-13: 978-84-95531-10-0
- 3. CIUDADES, ARQUITECTURA Y ESPACIO URBANO** [FEBRERO DE 2003]  
Coordinador: *Horacio Capel Sáez*  
ISBN-13: 978-84-95531-12-7
- 4. MEDITERRÁNEO Y MEDIO AMBIENTE** [OCTUBRE DE 2003]  
Coordinadora: *Cristina García-Orcoyen*  
ISBN-13: 978-84-95531-14-3
- 5. LAS NUEVAS FORMAS DEL TURISMO** [ABRIL DE 2004]  
Coordinador: *Joaquín Auriolas Martín*  
ISBN-13: 978-84-95531-20-8
- 6. ECONOMÍA SOCIAL. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA AL SERVICIO DE LAS PERSONAS** [OCTUBRE DE 2004]  
Coordinador: *Juan Francisco Juliá Igual*  
ISBN-13: 978-84-95531-24-0
- 7. MEDITERRÁNEO E HISTORIA ECONÓMICA** [MAYO DE 2005]  
Coordinadores: *Jordi Nadal i Oller y Antonio Parejo Barranco*  
ISBN-13: 978-84-95531-26-7
- 8. LOS RETOS DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN ESPAÑA** [OCTUBRE DE 2005]  
Coordinador: *Francisco de Oña Navarro*  
ISBN-13: 978-84-95531-28-3
- 9. VARIACIONES SOBRE LA HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO MEDITERRÁNEO** [MAYO DE 2006]  
Coordinador: *Pedro Schwartz Girón*  
ISBN-13: 978-84-95531-31-3
- 10. UN BALANCE DEL ESTADO DE LAS AUTONOMÍAS** [OCTUBRE DE 2006]  
Coordinador: *Francisco José Ferraro García*  
ISBN-13: 978-84-95531-35-6



**MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** | 2002-2013  
ISSN 1698-3726

- 11. NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING Y LA CREACIÓN DE VALOR** [ABRIL DE 2007]  
Coordinadora: *María Jesús Yagüe Guillén*  
ISBN-13: 978-84-95531-37-7
- 12. EUROPA EN LA ENCRUCIJADA** [DICIEMBRE DE 2007]  
Coordinador: *Josep Borrell Fontelles*  
ISBN-13: 978-84-95531-39-1
- 13. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES** [MAYO DE 2008]  
Coordinador: *Vicent Soler i Marco*  
ISBN-13: 978-84-95531-40-7
- 14. MODERNIDAD, CRISIS Y GLOBALIZACIÓN: PROBLEMAS DE POLÍTICA Y CULTURA** [DICIEMBRE DE 2008]  
Coordinador: *Víctor Pérez-Díaz*  
ISBN-13: 978-84-95531-41-4
- 15. EL NUEVO SISTEMA AGROALIMENTARIO EN UNA CRISIS GLOBAL** [MAYO DE 2009]  
Coordinador: Jaime Lamo de Espinosa  
ISBN-13: 978-84-95531-43-8
- 16. EL FUTURO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA** [DICIEMBRE DE 2009]  
Coordinador: Juan Velarde Fuertes  
ISBN-13: 978-84-95531-48-3
- 17. INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO** [JUNIO DE 2010]  
Coordinador: *Joaquín Moya-Angeler Cabrera*  
ISBN-13: 978-84-937759-5-7
- 18. LA CRISIS DE 2008. DE LA ECONOMÍA A LA POLÍTICA Y MÁS ALLÁ** [DICIEMBRE DE 2010]  
Coordinador: *Antón Costas Comesaña*  
ISBN-13: 978-84-95531-49-0
- 19. EL SISTEMA BANCARIO TRAS LA GRAN RECESIÓN** [JUNIO DE 2011]  
Coordinadores: *José Pérez Fernández y José Carlos Díez Gangas*  
ISBN-13: 978-84-95531-51-3
- 20. BALANCE DE UNA DÉCADA. DIEZ AÑOS DE *MEDITERRÁNEO ECONÓMICO*** [DICIEMBRE DE 2011]  
Coordinadores: *Jordi Nadal i Oller y Juan Velarde*  
ISBN-13: 978-84-95531-52-0



**MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** | 2002-2013  
ISSN 1698-3726

**21. EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN LA ECONOMÍA GLOBAL** [JUNIO DE 2012]

Coordinador: *José Luis García Delgado*

ISBN-13: 978-84-95531-53-7

**22. LA ECONOMÍA INTERNACIONAL EN EL SIGLO XXI** [SEPTIEMBRE DE 2012]

Coordinador: *Ramón Tamames*

ISBN-13: 978-84-95531-54-4

**23. PARA LA REHUMANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD** [MAYO DE 2013]

Coordinador: *Federico Aguilera Klink*

ISBN-13: 978-84-95531-57-5







