



# EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO

Eduardo Baamonde  
Cooperativas Agro-alimentarias

## 1. Introducción

Las cooperativas españolas, consideradas en su conjunto, constituyen sin lugar a dudas un entramado socioeconómico fundamental en el sector agrario y agroalimentario, tanto por su faceta económica y productiva, como por el papel vertebrador que desempeñan. Su papel ha sido y sigue siendo fundamental en el desarrollo de los principales subsectores, pero destacan sobre todo en aquéllos en los que ha habido un mayor crecimiento en los últimos años. Frutas y hortalizas, aceite de oliva, vino, ganadería, son algunos ejemplos donde el crecimiento habría sido imposible sin la participación de las cooperativas. Su faceta en el aprovisionamiento de *inputs*, asistencia técnica a los agricultores y ganaderos, incorporación de valor añadido a través de la transformación de los productos entregados por los socios, y finalmente la comercialización e internacionalización, las convierte en catalizadores fundamentales del crecimiento económico de las principales regiones de producción de nuestro país.

No obstante, en estos momentos estamos asistiendo a una nueva etapa en la economía mundial que sin duda traerá consecuencias para nuestras cooperativas y para la industria agroalimentaria en su conjunto. Por un lado, la crisis financiera internacional; por otra parte, la incertidumbre sobre el futuro a largo plazo de la Política Agrícola Comunitaria, el reinicio de las negociaciones en el seno de la Organización Mundial del Comercio y, finalmente, los efectos derivados de la crisis económica, están siendo factores determinantes y lo serán más en los próximos años y, aunque resulte muy arriesgado pronosticar sus efectos a medio y largo plazo, no cabe duda de que se acentuará un proceso selectivo donde sólo se mantendrán las empresas más eficientes.

### RESUMEN

El artículo comienza con una descripción de la situación actual de la industria, de los resultados provocados por la crisis económica, del comportamiento de los consumidores y del sector de la distribución. A partir de la descripción del mercado, el autor reflexiona sobre qué estrategias deben seguirse en los próximos años desde el punto de vista de las orientaciones políticas y comerciales, con objeto de promover los cambios necesarios en el sector para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Además, se hace una descripción detallada de los principales datos socioeconómicos de las cooperativas agro-alimentarias en España, que se comparan con los del resto de países de la UE.

### ABSTRACT

*The article begins with a description of the present economic situation of the industry, the results produced by the economic crisis, the consumer behavior and the retail sector. On the basis of the description of the market, the author makes a reflection on what strategies should be followed in the next years from the commercial and political orientations point of view in order to promote the necessary adaptations in the sector according to the new market conditions. Therefore, a detailed description was made of the principal socio-economic data of the Spanish agro-food cooperation and was compared to a series of ratios of other EU countries.*

La estructura del artículo se inicia con un análisis de la particular coyuntura en la que nos encontramos y que dificulta enormemente la toma de decisiones a medio y largo plazo. A continuación haremos una reflexión sobre las políticas que inciden directa o indirectamente en nuestra actividad para, posteriormente, exponer los datos más significativos de la situación actual de las cooperativas. Estos datos los vamos a comparar con la estructura de las cooperativas de la UE, y comentaremos los modelos más importantes y algunos ejemplos de la estrategia desarrollada por cooperativas de referencia. Posteriormente haremos un análisis cualitativo, donde se describirán los problemas más importantes, algunos de los cuales son inherentes a la propia fórmula cooperativa, pero otros son comunes a los de cualquier empresa agroalimentaria. Finalmente describiremos las estrategias a desarrollar en los próximos años, utilizando para ello las conclusiones previstas en el *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español*.

## 2. Efectos previsibles de la coyuntura económica mundial

No cabe la menor duda de que vivimos un momento caracterizado por una gran incertidumbre, que algunos expertos han calificado como el final de un ciclo. La crisis financiera y económica se puede considerar global, y aunque el impacto en el sector agrario y agroalimentario es menor que en otros, no cabe duda de que está incidiendo tanto en la demanda y en las decisiones de los consumidores, como en las operaciones y la gestión empresarial.

Cabe resaltar, a diferencia de otras crisis de carácter coyuntural, que la actual se diferencia por la ruptura de ciertos paradigmas hasta ahora incuestionables, por lo que resulta muy arriesgado hacer predicciones. Pese a ello, el impacto en el sector agrario y agroalimentario dependerá de nuestra estructura productiva y agroindustrial, y sobre todo de las personas que gestionan las empresas, de su capacidad para adaptarse a los nuevos escenarios, identificar el comportamiento de los consumidores y atender sus nuevas necesidades.

En los últimos meses hemos visto que los consumidores modifican sus comportamientos de compra a gran velocidad. En situaciones de crisis, o ante expectativas desfavorables, el precio se convierte en el elemento fundamental en su opción de compra. Así, la marca de la distribución ha crecido de forma extraordinaria en detrimento de las primeras marcas. En el sector lácteo, sin ir más lejos, a día de hoy la marca del distribuidor supera el 50% de las ventas de leche líquida en España y las primeras marcas han sufrido caídas en algunos casos superiores al 20%. De la misma forma, los productos de alto valor añadido son sustituidos por otros más básicos o tradicionales, comportamiento que va en la dirección contraria a la tendencia de los últimos años. En cualquier caso, todo parece indicar que el mercado de los productos se irá segmentando cada día más, por lo que las estrategias de la industria agroalimentaria deberán seguir muy de cerca la evolución del comportamiento del consumidor y anticiparse a sus necesidades.



Por otra parte, no parece previsible que la concentración y el crecimiento de la Gran Distribución vaya a verse alterado sustancialmente en los próximos años. A lo sumo podría pensarse en una ralentización en su crecimiento, pero dudo que volvamos a las tiendas familiares de antaño.

Tampoco parece probable que se paralice el proceso de globalización y retrocedamos a situaciones de autarquía del pasado. Hay que tener en cuenta que, en la Cumbre del G-20 celebrada el pasado mes de noviembre, se ha decidido la reactivación de las negociaciones en la OMC, con la firme intención de concluir las próximamente a fin de impulsar la economía mundial gracias a la reactivación del comercio internacional.

En cuanto a la previsible evolución de la demanda mundial de alimentos, todo parece apuntar a que, si bien habrá un estancamiento en el crecimiento de los países desarrollados, que incluso podría convertirse en recesión en alguno de ellos, en los países emergentes (China, India y Sureste Asiático, etc.) el crecimiento, aunque menor, continuará en los próximos años. Luego desde este punto de vista, y según las previsiones de FAO, la demanda de alimentos, sea por razones de crecimiento económico o demográfico, seguirá aumentando de forma sostenida.

### 3. Importancia y estructura de la industria agroalimentaria española

Lo primero que debemos hacer es resaltar la importancia del sector agroalimentario en la economía española. En la actualidad representa el 17% de nuestro PIB, colocándose a la cabeza de la producción industrial y ocupando el 15% de la población activa. Pero si estos datos son en sí mismos importantes, destacaría otro que desde el punto de vista estratégico es si cabe todavía más interesante; es uno de los pocos sectores productivos con una balanza de pagos excedentaria. En efecto, España tiene una tasa de cobertura del 102%, que en algunos sectores como las frutas y hortalizas llega a ser del 319%; el 141,7% en vino y el 146% en la carne, alcanzando el valor de las exportaciones 24.847 millones de euros en 2007.

En consecuencia, la primera conclusión a la que podemos llegar es que si hay un sector productivo que contribuye a generar riqueza y empleo de forma sostenible es el sector agrario y el agroalimentario, sector que además cumple con el papel fundamental de alimentar a la población. Estas circunstancias, sobre todo en tiempos de crisis, deberían ser suficientes para que por una vez se reconozca su importancia y se le conceda el carácter estratégico que se merece.

Sin embargo, este sector tiene una estructura muy atomizada que debemos corregir urgentemente a fin de ganar competitividad y eficiencia. Tenemos un sector productor muy atomizado y orientado al producto más que al mercado y las cooperativas, como veremos más adelante, también tienen un problema de dimensión. La industria agroalimentaria tampoco es ajena a este fenómeno y está extraordinariamente atomizada. En España existen 31.824 empresas, donde sólo un 3,44% de ellas tienen más de 50 trabajadores y donde el 96,54% son pymes.

En consecuencia, podemos afirmar que en España tenemos una enorme diferencia de tamaño entre proveedores y clientes, circunstancia que se traduce en un desproporcionado y desequilibrado poder de negociación entre los que compran y los que venden, claramente favorable a los primeros. A modo de ejemplo baste decir que la primera industria agroalimentaria del país, EBRO-PULEVA, tuvo una cifra de negocios en 2006 de 2.448 millones de euros, mientras que las dos primeras de la Gran Distribución, CARREFOUR y MERCADONA, superaron ese mismo año los 13.000 y los 12.000 millones, respectivamente.

#### 4. La Política Agrícola Comunitaria

La PAC, a mi juicio, no está a la altura de las exigencias del mercado ni de su evolución previsible. Además, la PAC actual no cuenta con los instrumentos necesarios para atender al principal problema que tenemos en estos momentos: la volatilidad de los precios.

Desde 1992 la PAC ha ido dismantelando progresivamente sus mecanismos de intervención, pretendiendo que la operativa del mercado «pusiese a cada uno en su sitio». Así transformó los instrumentos de garantía de precios en ayudas directas desacopladas, olvidándose de los principios fundamentales que inspiraron la PAC en el momento de su creación, pero que, paradójicamente, siguen estando presentes en el Tratado de Lisboa (cabe pensar que los funcionarios de la Comisión no cayeron en la cuenta). Estos principios no son otros que la garantía de rentas y de abastecimiento, precios razonables al consumo y la preferencia comunitaria, principios que todos podemos compartir pero que, en la práctica, la PAC actual no los ha respetado.

La eliminación de excedentes ha sido la obsesión permanente de la Comisión y su eliminación el objetivo prioritario. Pero en los últimos años, el crecimiento de la demanda internacional, sobre todo en los países emergentes, unido a la aparición de nuevos usos no alimentarios para la obtención de biocarburantes y a la reducción de la producción en los principales países exportadores como consecuencia de la climatología adversa, han hecho que los precios de las materias primas (cereales, oleaginosas, leche y productos lácteos, etc.) hayan experimentado un incremento extraordinario en las últimas campañas. Pero de la misma forma que subieron, en la presente campaña ha bastado una simple recuperación de la producción en los países exportadores, la irrupción de la crisis financiera y los problemas de liquidez que conlleva, para que los precios se estén depreciando, llegando a producirse caídas en picado en sectores como el lácteo y los cereales.

Esta volatilidad sin precedentes está creando una gran incertidumbre en el sector y, en estos momentos el agricultor está confrontado a enormes dudas, acentuadas si cabe aun más por el coste extraordinariamente alto de los *inputs*, en particular de los fertilizantes, algunos de los cuales han sufrido incrementos superiores al 100%. Por otra parte, a la ausencia de instrumentos de regulación del mercado de carácter institucional se le añade la imposibilidad del sector para auto-regularse.



Sin embargo la situación actual no alterado el devenir reglamentario y ni la Comisión ni el Consejo de Agricultura de la UE han modificado sustancialmente las propuestas previstas en el denominado «chequeo médico» de la PAC. Así, el pasado 20 de noviembre se alcanzó un acuerdo político en el que se limitan sustancialmente los pocos instrumentos de regulación de mercado que todavía existían en la PAC. Poco parece importarle a la Comisión y a los ministros comunitarios la coyuntura actual de los mercados y la preocupación con la que se está viviendo la volatilidad actual de los precios, que amenazan no sólo a los consumidores y al IPC de los países de la UE, sino también a productores e industrias agroalimentarias, que están limitando sus operaciones comerciales a transacciones diarias de escaso volumen provocadas por la falta de confianza en la evolución de los mercados y la escasa liquidez.

## 5. Las políticas aplicadas en España

Además de analizar la PAC debemos también estudiar la política o políticas aplicadas en nuestro país, sobre todo porque la PAC cada día deja un mayor margen de subsidiariedad a los Estados miembros para que éstos hagan sus propias políticas dentro de unos límites previamente pactados a nivel comunitario. En este sentido cabe decir que, a mi juicio, en España no existe una política de Estado con visión a medio y largo plazo. En España tenemos 17 políticas diferentes, con prioridades distintas, enfocadas al territorio y al corto plazo, circunstancia que choca frontalmente con la situación de un mercado cada día más concentrado, abierto y competitivo, que exige a las empresas del sector una dimensión que no tienen.

Si partimos de la base de que parece poco probable que el mercado vaya a cambiar de forma sustancial su tendencia actual, la única posibilidad para mantenernos es mejorar nuestra eficiencia. Diferenciación del producto, innovación, internacionalización, logística, etc., son estrategias que todos dicen defender y propiciar, sin darse cuenta que para ello es necesario tener una dimensión que hoy por hoy no tenemos y sin la cual difícilmente podremos desarrollar estas estrategias con garantías de éxito.

Crecer es por tanto una necesidad imperiosa que debemos acometer sin demora, pero el problema es cómo. En una sociedad mercantil una forma de crecer es acudir al mercado de capitales pero, tal y como está la bolsa hoy en día, encontrar aliados que compartan el riesgo en un sector con tan poco margen como el agroalimentario parece misión imposible. Pedir financiación ha sido un recurso muy utilizado hasta hace bien poco, pero en estos momentos, con los intereses más altos y con escasa de liquidez en la banca, tampoco parece nada fácil. Precisamente por esto es tan necesario tener una política de Estado, que diseñe mecanismos que refuercen la dimensión de nuestras empresas y en particular de las explotaciones agrarias y de las industrias agroalimentarias, sobre todo las cooperativas por razones que explicaré a continuación.

Si para la industria agroalimentaria de naturaleza mercantil acudir a ampliaciones de capital es complicado en estos momentos, para las cooperativas resulta imposible, ya que el capital está limitado a las aportaciones de los socios y a los resultados económicos de la cooperativa. Es aquí donde encontramos una de las principales debilidades del cooperativismo, que se ve confrontado a la difícil disyuntiva de autofinanciarse a través de la maximización de los beneficios o bien orientar su estrategia a la remuneración de sus proveedores, que son además sus propietarios. Evidentemente esta última opción resulta tanto más demandada cuanto más bajos sean los precios de mercado.

Sin embargo, el instrumento más potente que prevé la PAC para el refuerzo de la competitividad de nuestro sector, el Desarrollo Rural (también conocido por Segundo Pilar de la PAC), se ha transferido en su práctica totalidad a las Comunidades Autónomas, de tal forma que los proyectos y alianzas de carácter supra-autonómico, tan necesarios para alcanzar la dimensión que nos exigen nuestros clientes, se han quedado en la práctica sin instrumentos de apoyo. Además, aquellas empresas y cooperativas que superan los límites previstos para las pymes ven limitadas estas medidas de apoyo en un 50%.

En este sentido, si bien podemos coincidir en la necesidad de establecer prioridades a la hora de definir los beneficiarios, no parece lógico limitar estos apoyos a las cooperativas, por muy grande que sea su dimensión empresarial, entre otras cosas porque son empresas constituidas por multitud de microempresas, las explotaciones de sus productores asociados.

En resumen, si bien una de nuestras principales carencias es la dimensión, por unas razones o por otras las políticas actuales van en la dirección opuesta. Esta situación es particularmente grave cuando estamos asistiendo a una coyuntura económica donde las necesidades de financiación no se van a ver atendidas por las entidades bancarias como en el pasado. Urge, en consecuencia, impulsar una política estatal con una visión a largo plazo, orientada al mercado, complementaria a las políticas autonómicas, que están más orientadas a las especificidades territoriales de la producción.

Por otra parte, debemos ver al sector agroalimentario de una forma integrada y no segmentada. En los países desarrollados como el nuestro, con unos costes de producción considerablemente más altos que los de sus competidores, las ventajas comparativas se sitúan en productos y procesos productivos basados en la excelencia y en una industria agroalimentaria centrada en la innovación y en el desarrollo de nuevos productos, atenta a las necesidades de los consumidores. De la misma forma, esta industria necesita contar con un sector productor de alimentos eficiente y ágil, que se desarrolle con ella a la misma velocidad. Cuando esta industria agroalimentaria es cooperativa, la necesidad de sincronización entre producción, transformación y comercialización es si cabe todavía más importante todavía.



## 6. El cooperativismo agroalimentario español en cifras

Según los datos del Observatorio Socioeconómico de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España, existen en la actualidad en nuestro país 3.996 cooperativas, que cuentan con 1.160.337 socios, generan 107.377 empleos directos y tienen un volumen de facturación de 17.654 millones de euros.

Estas cifras muestran bien a las claras la importancia de las cooperativas agroalimentarias, pero resulta más interesante si cabe la evolución desarrollada en los últimos años. Así, en el año 2001, con un número de cooperativas similar al actual, la facturación total se situaba en 12.000 millones de euros, lo que representa un crecimiento en este período de un 47%, es decir un 6,7% anual.

Pero si bien estos datos macroeconómicos dan una idea del peso y de la importancia de las cooperativas, esconden una realidad compleja y por tanto nos obliga necesariamente a hacer un análisis más fino para tener una idea más ajustada a la situación actual. En este sentido podemos decir que detrás de estas macro-magnitudes existe una gran diversidad de modelos y dimensiones: desde cooperativas de carácter local orientadas a la prestación de servicios a sus socios y a la concentración de una oferta para ser comercializada a la industria o a operadores intermedios, hasta cooperativas de mayor dimensión, que procesan los productos entregados por sus socios y los comercializan directamente a la distribución minorista.

Esta diferencia de modelos se traduce también en una gran diferencia en la dimensión. Baste decir que el 16% de las cooperativas españolas representan el 75% de la facturación total. Resulta interesante comprobar que el *top-10* de las cooperativas de primer grado facturan un total de 1.381 millones de euros y dan empleo directo a 1.379 personas, y las diez primeras cooperativas de segundo grado facturan 2.427 millones de euros y cuentan con 4.378 trabajadores fijos.

Por otra parte, hay que destacar que el crecimiento del volumen de negocios ha sido desigual en los diferentes subsectores. En el caso de las frutas y hortalizas, que representan un 20% del total facturado por las cooperativas españolas, el crecimiento ha sido espectacular, pasando en apenas 4 años de 2.400 millones de euros a 3.300 millones, lo que significa un crecimiento anual del 9%. Otro de los sectores que ha experimentado un mayor crecimiento es el aceite de oliva, donde las cooperativas siguen aumentando su volumen de facturación no sólo por una cuestión de volumen, sino por la incorporación de valor añadido y la comercialización directa de aceite virgen extra embotellado, lo que les ha permitido aproximarse en los últimos años a los 2.000 millones de euros de facturación. El resto de los sectores han experimentado crecimientos sostenidos, pero más modestos.

Otra de las características de la evolución de las cooperativas en los últimos años es la diversificación en su actividad. Así en el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo hemos podido identificar que más de un 61% de las cooperativas de primer grado ofertan suministros a sus socios, un 46% distribuyen carburantes y un 57% tienen tienda minorista propia. Este

tipo de cooperativas de primer grado ha encontrado en la diversificación de sus actividades una fórmula ideal para complementar las rentas de sus socios y ofertar al medio rural una serie de productos y servicios que las han convertido en auténticos dinamizadores y referentes de la economía local. Por otra parte, estas cooperativas se han especializado en la prestación de servicios tan diversos como la asistencia técnica en las explotaciones, la realización de determinadas labores que precisan maquinaria especializada, la aplicación de tratamientos fitosanitarios, replantación, cosecha, etc. Incluso, en los últimos años, se están incorporando en muchas cooperativas toda una serie de servicios orientados a la mejora de la calidad de vida de sus asociados, elemento indispensable en el relevo generacional y en la incorporación de jóvenes. Así, cada día más cooperativas ganaderas ofrecen servicios de sustitución, que les permiten disfrutar de vacaciones a sus productores asociados.

En cuanto a la composición social de las cooperativas, tenemos una media de 465 socios por cooperativa, de los cuales un 22% son mujeres y un 25,4% de sus asociados son menores de 45 años. El número medio de componentes de los consejos rectores es de 9 personas, siendo un 33 % de ellos menores de 45 años y un 53% personas de edades comprendidas entre los 45 y 65 años.

En lo que respecta a la tipología de los clientes de las cooperativas, hay que decir que conviven figuras diversas en función del grado de especialización de la cooperativa. Así, un 32% de las cooperativas de primer grado entregan la totalidad o una parte de sus producciones a cooperativas de segundo grado; un 59% vende productos no elaborados a la industria no cooperativa; un 38% a los almacenistas y operadores intermedios; y un 26% vende productos terminados directamente a la distribución organizada, cifra que se incrementa al 31% en el caso de las cooperativas de segundo grado.

Resulta también interesante comprobar que el 20% de las cooperativas cuenta con tiendas minoristas, y si bien los volúmenes comercializados por esta vía son relativamente reducidos, no deja de ser una actividad cada día más interesante para determinadas cooperativas con fuerte implantación local.

En cuanto a la internacionalización, podemos decir que la propensión exportadora es de un 16%, si bien el porcentaje es muy variable en función de los sectores, siendo más alto para los mediterráneos que para las producciones continentales. Es también interesante comprobar que sigue existiendo una gran dependencia de los operadores intermedios; sólo un 26% de las cooperativas realizan sus exportaciones directamente a cadenas de distribución extranjeras y únicamente tienen implantación exterior un 3,67%. Es evidente que el potencial de internacionalización de las cooperativas es muy importante y que, si bien en sectores como frutas y hortalizas hay cooperativas que son líderes en los mercados internacionales donde están bien posicionadas, en otros sectores queda todavía camino por recorrer.



También hay que destacar el esfuerzo inversor existente, que alcanza un 4,61% del volumen de ventas en las cooperativas de primer grado, reduciéndose a un 2,43% en las de segundo. Conviene poner de manifiesto que la orientación de las inversiones suele ser hacia el inmovilizado material, en detrimento de las inversiones en intangibles. Sobre esto último, una de las palancas fundamentales para la mejora de la competitividad, el porcentaje de cooperativas que participan en proyectos de I+D+i varía en función de las regiones, pero destacan Castilla y León con un 36%, Comunidad Valenciana con un 25% y Extremadura con un 23,8%.

Otros datos interesantes recogidos en un estudio realizado por CCAE sobre las inversiones realizadas por las cooperativas en el periodo 2000-2004, y que estima en 768,8 millones de euros; los sectores de frutas y hortalizas y vino acaparan el 73%, quedando el resto a gran distancia: 10,4% cereales y oleaginosas, 5,3% sectores ganaderos y 5,9% piensos.

También resulta interesante conocer el porcentaje de cooperativas con referenciales de calidad. En cuanto a las ISO 9.000 e ISO 22.000, la Comunidad Valenciana vuelve a situarse por encima con un 44% de cooperativas certificadas para esos alcances. En cuanto a la certificación medioambiental, Murcia y Asturias se sitúan por delante con un 16% de cooperativas certificadas para la ISO 14.000.

En lo que respecta a la calidad de los productos, el porcentaje de cooperativas que comercializan sus productos con diferentes sellos de calidad (DOP, IGP, ETG, etc.) es también muy variable, pero destacan aquellas CCAA productoras de vinos con porcentajes superiores al 30%. Para los referenciales de calidad exigidos por la gran distribución (GLOBALGAP, BRC, etc.) son las CCAA productoras de frutas y hortalizas las que se sitúan a la cabeza, destacando Murcia y la Comunidad Valenciana con un 75% y un 44,4%, respectivamente.

## 7. Estructura de las cooperativas de la UE

Según los datos de la COGECA (Confederación Europea de Cooperativas Agrarias) existen en la UE-15 más de 40.000 cooperativas con un volumen de facturación que supera los 210.000 millones de euros, lo que representa un 50% del volumen de facturación total de la agroindustria comunitaria. Estos datos ponen de manifiesto la importancia económica que representan, si bien es cierto que la estructura y los modelos son muy diversos. Si nos limitamos a la dimensión, podemos identificar 3 grandes grupos:

1. El modelo nórdico, caracterizado por una gran integración en los últimos años que han desarrollado a través de fusiones. Ello ha provocado una reducción en el número de cooperativas y un incremento extraordinario en el volumen de facturación medio. Destacan así países como Dinamarca, los Países Bajos, en los que la facturación por cooperativa supera los 1.000 millones de euros.

2. Países mediterráneos, donde existe una mayor atomización provocada por múltiples factores, entre los que cabe destacar los de índole cultural, geográfico, razones de carácter social y político, etc. En consecuencia, su dimensión es muy inferior, situándose su facturación media entre 1 millón de euros en el caso de Grecia y 5 millones en Italia. El arraigo local y la dispersión geográfica han dificultado las fusiones y el crecimiento se ha apoyado en gran medida en la figura de la cooperativa de segundo grado.
3. Países centroeuropeos; en este grupo encontramos países como Francia, Alemania, Bélgica, que tienen unas facturaciones medias por cooperativa de unos 20 millones de euros, pero en los que se está observando una dinámica de concentración importante en los últimos años como respuesta a las exigencias del mercado y en particular de la gran distribución.

Desgraciadamente, no contamos con datos fiables del cooperativismo agrario en los nuevos Estados miembros, entre otras cosas porque en estos países la imposición del régimen de producción colectiva, en el marco de la economía comunista de antaño, está provocando un rechazo a cualquier fórmula de producción o comercialización cooperativa. Deberán pasar por tanto varios años para que, por iniciativa propia de los agricultores y ganaderos, se constituyan nuevas cooperativas con funcionamiento democrático y que operen bajo el amparo de una reglamentación o de unos estatutos similares a los del resto de la UE.

Tabla 1. Modelos de Cooperativismo Agrario en la UE

	Fact./Cooperativa (Miles euros)	Facturación por socio (Miles euros)	Empleo/ Coop.	Facturación/ Empleado (Miles euros)	
<b>Modelo Nórdico</b>	Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	Suecia	370,59	42	882	0,42
	Finlandia	277,08	62	942	0,29
	Irlanda	125,25	63	354	--
<b>Modelo Centroeuropeo</b>	Francia	19,14	116	43	0,45
	Alemania	11,26	16	37	0,31
	Bélgica	7,75	42	56	0,14
<b>Modelo Mediterráneo</b>	Italia	5,27	35	17	0,32
	España	4,20	17	23	0,19
	Grecia	0,16	1	4	0,04
<b>Promedio UE</b>	<b>10,90</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>0,37</b>	



En un estudio realizado por Onno Van Bakkum<sup>1</sup> sobre el *top 100* de las cooperativas agroalimentarias europeas, estimaba su cifra de facturación en 2006 en 144.000 millones de euros, lo que representa un crecimiento medio anual desde 2003 del 4,3%, registrándose tasas anuales de crecimiento para ese mismo periodo superiores al 10% en 21 de las 100 cooperativas analizadas. De estos 144.000 millones de euros, el 30% corresponde a las cooperativas lácteas. Por países destacan Alemania con 31.332 millones de euros, Francia con 31.248, los Países Bajos con 19.129, Dinamarca con 17.587 y Finlandia con 12.928.

En este ranking de las 100 primeras cooperativas tenemos a 3 españolas: COREN en el puesto 56º, CAPSA<sup>2</sup> en el 62º y ANECOOP en el 83º. Entre las 3 cooperativas facturan 1.972 millones de euros, lo que sitúa a España en el 12º puesto de los 16 Estados miembros que cuentan con alguna de sus cooperativas dentro del *top 100*. Resulta curioso comprobar que países como Holanda, Dinamarca o Finlandia se coloquen entre los 5 primeros, a pesar de su dimensión geográfica, población y, en algunos casos, de sus condiciones extremas de producción.

Otro de los aspectos que conviene mencionar es que a pesar de la existencia de una enorme diversidad legislativa y de la heterogeneidad, tanto en los modelos como en la dimensión de las cooperativas comunitarias, se han identificado principios básicos que comparten y que las diferencian de otras empresas agroalimentarias de carácter mercantil<sup>3</sup>:

- Propiedad, beneficio y control de la actividad por parte de los socios.
- Naturaleza democrática y solidaria.
- Vínculo y compromiso ineludible con el territorio donde están emplazadas.
- Distribución de resultados en función de la actividad cooperativizada.

Como comentábamos anteriormente, si bien todas ellas desempeñan actuaciones para el fortalecimiento de la posición de los productores en el mercado, incorporan, en mayor o menor medida, valor añadido y disminuyen sus costes de producción, no es menos cierto que existen enormes diferencias en cuanto a su especialización y sus modelos de negocio. Así, las cooperativas del Norte de la UE han experimentado en los últimos años un gran desarrollo agroindustrial con una orientación clara y decidida al mercado. Se han creado cooperativas de carácter multinacional, como es el caso de Arla Foods, cooperativa sueco-danesa que en 2007 tuvo un volumen de negocio de 6.100 millones de euros, y que tiene en la actualidad un volumen de recogida de leche de 7 millones de toneladas, cantidad que supera la cuota de producción española. Esta fusión ha provocado la reacción de otras dos cooperativas holandesas del mismo sector, y que el pasado 10 de abril de 2008 anunciaron su fusión. Son Campina y Friesland Foods, cooperativas que cuando culminen este proceso llegarán a tener una cifra de negocios superior a los 9.000 millones de euros.

<sup>1</sup> Onno Van Bakkun es miembro del *Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship* (NICE).

<sup>2</sup> El 57% del capital de CAPSA es propiedad de CLAS (SAT).

<sup>3</sup> Fuente: COGECA (2005).

Otro modelo interesante para las producciones mediterráneas, aunque de menor dimensión que los anteriores, es el de Greenery, cooperativa hortofrutícola también holandesa, fruto de la fusión en 1996 de las cooperativas y de las subastas que existían en este país. En aquel momento, como consecuencia del peso de la gran distribución, de la competencia creciente en este sector y de las oportunidades de negocio que intuyeron en una UE ampliada, decidieron apostar por un modelo claramente orientado a la comercialización. Esta estrategia fue contemplada como única posibilidad para mantener la producción holandesa que, por sus altos costes, se veía amenazada tanto por las producciones de los países del Sur de la UE como por las importaciones de países terceros. En la actualidad más del 50% del volumen de operaciones de Greenery (1.600 millones de euros) procede de compras a terceros y no de sus socios, pero gracias a su especialización comercial, volumen y capacidad logística, se han convertido en una referencia mundial, circunstancia que les ha permitido mantener una producción hortofrutícola en los Países Bajos que probablemente hubiese desaparecido si no hubiesen seguido esta estrategia.

Finalmente, decir que las 10 primeras cooperativas de la UE superan todas ellas los 3.500 millones de euros de facturación, lo cual pone de manifiesto que la dimensión no es incompatible con el modelo cooperativo, que ha sabido encontrar fórmulas adecuadas para, a pesar de su dimensión, mantener firmes los principios y valores que las constituyeron en su día. También conviene destacar que estas cooperativas se han convertido en actores globales y están presentes no sólo en los mercados de la UE, sino de todo el mundo y especialmente en los países emergentes de Asia, lo cual no sólo les ha permitido diversificar su cartera de clientes, sino también su oferta, incorporando otros productos y confecciones que complementan de forma eficiente la oferta tradicional de sus asociados.

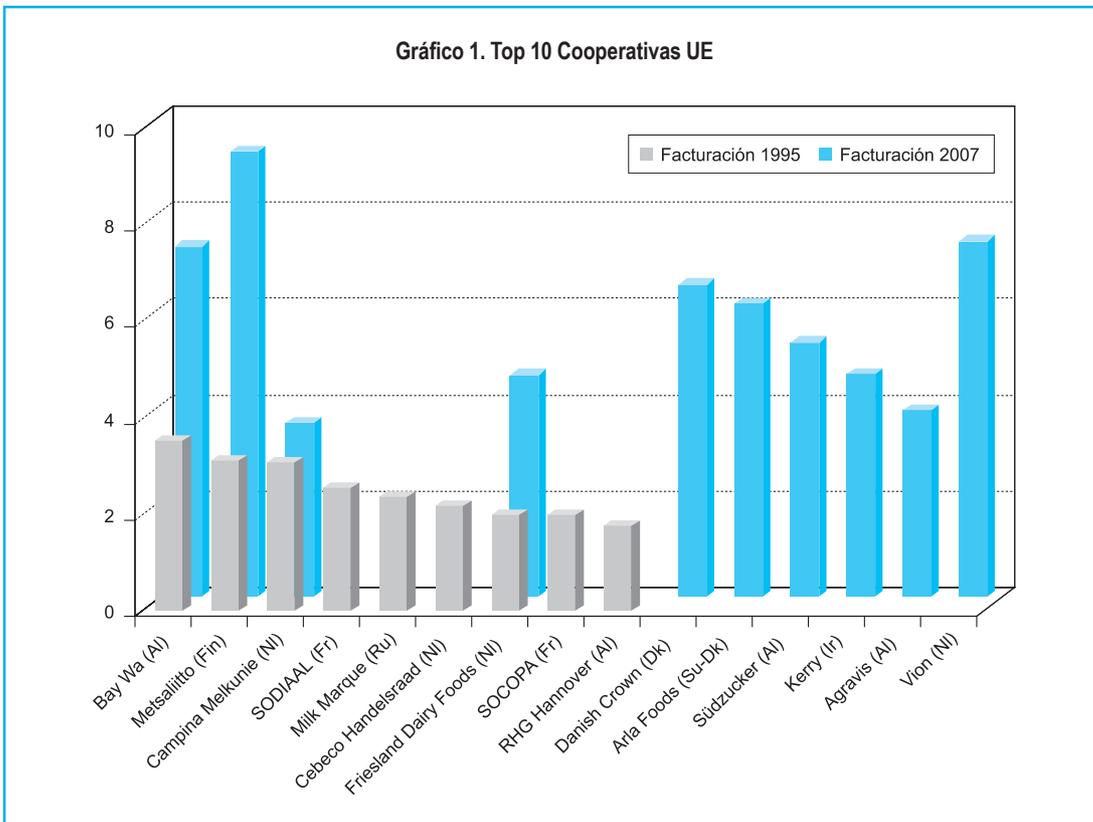
Para finalizar este apartado me gustaría comentar las conclusiones de unas jornadas, celebradas en Bruselas en noviembre de 2008, en las que los representantes de las cooperativas ganaderas más importantes coincidían en señalar que los retos de los próximos años seguirán siendo la concentración de la gran distribución y la globalización. Sin embargo, contemplaban la globalización como una gran oportunidad, que les exige iniciar una nueva etapa de crecimiento basada no sólo en las fusiones, sino también en las alianzas estratégicas. Las nuevas tecnologías, la innovación y, sobre todo, retener y captar talento, constituyen, según estas cooperativas, un imperativo que sólo se podrá alcanzar con dimensión suficiente. Resulta cuando menos paradójico que sean precisamente las cooperativas de mayor dimensión las que consideren que es necesario seguir creciendo a fin de alcanzar economías de escala que les permitan afrontar con garantías de éxito un futuro cada día más globalizado.



Tabla 2. Top 10 Cooperativas UE 2007

Nombre	País	Sector	Volumen negocio (miles millones euros)
Metsäliitto	Finlandia	Bosques	9,27
Vion	Holanda	Cárnico	7,413
Bay Wa	Alemania	Suministros	7,3
Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	6,507
Arla Foods	Suecia-Dinamarca	Leche y Lácteos	6,1
Südzucker	Alemania	Azúcar	5,347
Friesland Foods	Holanda	Leche y lácteos	4,675
Kerry	Irlanda	Leche y lácteos	4,65
Agravis	Alemania	Suministros	3,925
Campina	Holanda	Leche y lácteos	3,624

Gráfico 1. Top 10 Cooperativas UE



## 8. Retos y oportunidades de las cooperativas agroalimentarias españolas

Es evidente que llegados a este punto podríamos concluir que uno de los retos más importantes de las cooperativas españolas es precisamente la dimensión, pero me gustaría dejar claro que la dimensión no es un fin, sino un medio para alinearse con los objetivos fundamentales de cualquier cooperativa, esto es, la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad económica de las explotaciones de sus productores asociados. Ello nos lleva necesariamente a planteamientos a largo plazo y una visión de carácter estratégico que debemos diferenciar claramente de la gestión a corto y que a menudo no nos deja ver el horizonte.

De ahí que el *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario* realizado por CCAE concentre su atención en cuatro grandes ejes de actuación:

1. Refuerzo de la cultura empresarial.
2. Redimensionamiento estructural.
3. Mejora de la competitividad y orientación al mercado.
4. Comunicación y promoción.

La cultura empresarial es condición *sine qua non* en cualquier empresa, pero reviste particular importancia en las cooperativas, en tanto en cuanto sus propietarios son agricultores y ganaderos, que tienen la tendencia natural de actuar con una visión a corto plazo y orientada a las necesidades de sus explotaciones. Esta realidad se traslada también a los Consejos Rectores de las cooperativas y se traduce en una toma de decisiones mucho más sensible a la problemática de los productores que a las necesidades de la cooperativa como empresa. Esta situación no es exclusiva de nuestro país, pero sí está más acentuada que en otros.

En este sentido resulta muy interesante recordar las conclusiones de un congreso celebrado en octubre de 2007 en Praga en el que participaron las cooperativas de la UE y de América del Norte. Por una parte, llama la atención la coincidencia en cuanto a la identificación de los problemas más importantes: las dificultades para conseguir aportación de capital por parte de los socios; la complejidad en la toma de decisiones y la consiguiente lentitud de adaptación a los nuevos escenarios; las dificultades para compatibilizar las estrategias a corto plazo con las estrategias a largo... Pero a pesar de los problemas derivados de la propia naturaleza de las cooperativas, también hubo una gran coincidencia a la hora de considerar que en un mundo cada día más globalizado y competitivo, las empresas cooperativas no sólo siguen siendo necesarias, sino que lo son si cabe todavía más al ser un instrumento fundamental para mejorar la eficiencia de los productores y poder enfrentarse a una concentración de la demanda que exige una capacidad de negociación que los productores nunca podrán alcanzar de forma aislada. De la misma forma, se entiende que en una economía globalizada, la única posibilidad para los productores de aprovechar las oportunidades que plantea y no limitarse a sufrir las consecuencias negativas que conlleva, es pertenecer a empresas que les garanticen economías de escala capaces de enfrentarse a un escenario mucho más competitivo y exigente que en el pasado.



En cuanto a la necesidad de redimensionar las cooperativas españolas conviene hacer varias consideraciones. Por una parte, la necesidad de mantener las cooperativas ligadas al territorio, dando asistencia a sus productores y siendo dinamizadores de la actividad económica local, no está reñida con la integración, más bien todo lo contrario. La única posibilidad para continuar apoyando a los productores y al territorio pasa por la eficiencia. En este sentido tenemos muchos ejemplos en España que ponen de manifiesto la mejora considerable, tanto en los servicios destinados a los socios como en el incremento en la actividad económica rural y, en particular, en la creación de empleo, que acompaña a la fusión e integración de diversas cooperativas. Entre otras cosas porque se consiguen economías de escala que permiten incorporar servicios y, sobre todo, personal técnico que serían inviables de otra forma. Por otra parte, desde el punto de vista de la comercialización e internacionalización, todos coinciden en la importancia de la dimensión, tanto para acceder a determinados mercados y clientes, como para tener capacidad de negociación.

Sin embargo, ¿por qué es tan difícil promover la mejora de la dimensión en España? Evidentemente una situación como la que estamos describiendo es fruto de multitud de circunstancias, muchas de ellas derivadas de la propia naturaleza y composición de las cooperativas, otras de carácter cultural, pero si duda hay algunas derivadas de nuestra estructura política.

Nadie pone en duda que el estado de las autonomías aproxima la administración a las necesidades de los ciudadanos y las empresas, pero también es cierto que ha propiciado una proliferación normativa que impide, o cuando menos dificulta, el proceso de integración. Sirva como ejemplo comentar que en España existen en estos momentos 13 leyes cooperativas, que hoy por hoy complican enormemente las iniciativas de fusión de carácter supra-autonómico.

Por otra parte, como comentamos anteriormente, España ha optado por distribuir íntegramente a las CCAA los fondos comunitarios existentes en el segundo pilar de la PAC. Esto quiere decir que las medidas para la mejora de la competitividad de las empresas agroalimentarias reposan en los programas autonómicos sin que exista, en la práctica, ningún instrumento de cierta envergadura que pueda impulsar proyectos o iniciativas empresariales de carácter supra-autonómico.

En cuanto al tercer eje, la mejora de la competitividad, a nuestro juicio se precisa un cambio de enfoque. Hasta ahora se han hecho enormes progresos en el ámbito agrario y la orientación de las inversiones ha ido dirigida hacia el producto y los procesos productivos. Sin embargo, cada día es más necesario tener una orientación al cliente. Para ello no sólo es necesario realizar inversiones en activos materiales, sino y, sobre todo, en activos intangibles. Así, cobran especial relevancia las inversiones en marketing, innovación, internacionalización e implantación exterior, logística, personas, etc.; aspectos todos ellos fundamentales en las empresas con proyección y, sin embargo, más complicadas cuando estamos hablando de empresas con una acentuada sensibilidad hacia las cuestiones productivas.

Otro elemento clave en el desarrollo de cualquier empresa son las personas. Comentábamos anteriormente que una de las conclusiones recurrentes en jornadas y seminarios es la necesidad de retener y atraer talento. La formación continua y las expectativas en el desarrollo profesional serán elementos clave en el futuro de cualquier empresa y, en particular, de las cooperativas y a la que habrá que prestar, en consecuencia, especial atención en los próximos años.

Finalmente, pero no menos importante, la comunicación es otro de los ejes de actuación que hemos considerado prioritario, entendiendo comunicación en su sentido más amplio, tanto hacia el exterior de la cooperativa, como la comunicación interna y en particular la dirigida a la base social. En este sentido, las cooperativas deberán poner en marcha estrategias que refuercen la comunicación con sus productores asociados. Con frecuencia, proyectos o iniciativas de carácter estratégico fracasan en las asambleas de las cooperativas porque los socios no las entienden o se sienten amenazados. Otras veces las estrategias, aun siendo aprobadas, no son asumidas y se cuestionan ante la aparición de cualquier dificultad, por pequeña que ésta sea.

Por otra parte, contar con una política de comunicación externa permitirá dar a conocer el papel que están desempeñando muchas cooperativas en el medio rural, donde con frecuencia son las únicas empresas que no sólo crean empleo estable, sino que contribuyen de forma decisiva al mantenimiento de la actividad económica. Este aspecto resulta particularmente importante en tiempos de crisis, donde ya empiezan a producirse movimientos preocupantes en algunas empresas de carácter mercantil que han sido puestas en venta o han anunciado su cierre para irse a producir a países con menores costes.

## 9. Conclusiones

A modo de conclusión podemos afirmar lo siguiente:

1. Las cooperativas agroalimentarias constituyen hoy por hoy una herramienta fundamental en el sector y una palanca para el desarrollo de la actividad económica en las zonas rurales.
2. Sin embargo, las cooperativas agroalimentarias, al igual que otras empresas del sector, atraviesan un periodo complejo, propiciado no sólo por la coyuntura económica actual, sino por la existencia de un mercado cada día más globalizado, concentrado y menos regulado.
3. La volatilidad de los precios, ante la ausencia de mecanismos de intervención pública, se convertirá en algo habitual, por lo que deberemos prepararnos para ello.



4. La dimensión es uno de los retos más importantes de la industria agroalimentaria y de las cooperativas, no sólo condicionado por la concentración de nuestros proveedores y clientes, sino por la necesidad de realizar inversiones que precisan economías de escala para poder ser viables.
5. Las alianzas estratégicas entre empresas cobran especial importancia para aprovechar las oportunidades de un mercado cada día más globalizado, siempre que estas empresas compartan objetivos y modelos de negocio compatibles.
6. Debemos ver la globalización como un proceso irreversible, lo que nos obligará a tomar posiciones ofensivas y no limitarnos a defender un mercado que hoy por hoy ya se encuentra prácticamente abierto.
7. Debemos aprovechar los márgenes de maniobra que contempla la PAC para diseñar una política de estatal que complemente a las autonómicas y que permita el desarrollo de proyectos e iniciativas de carácter supra-autonómico.
8. La capacidad exportadora de las cooperativas, aun siendo importante, está concentrada en pocos sectores y en pocos países de la UE. Debemos ampliar nuestros destinos y no limitarnos a exportar a través de operadores intermedios, sino buscar la especialización para conseguir una verdadera implantación.
9. La estrategia del sector comunitario deberá orientarse a la excelencia, tanto en los procesos como en los productos, cuestión que deberá ser convenientemente valorizada por los consumidores y acompañada por una mejora en los controles cualitativos de las importaciones de países terceros.
10. Las cooperativas deberán hacer un esfuerzo para mejorar su posición en el mercado. El *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario* es una referencia que debería orientar las decisiones tanto de las cooperativas como de las administraciones.

He pretendido con este artículo hacer un análisis lo más completo posible de la situación actual, desde una óptica particular, la de las cooperativas. Pero también he querido apuntar unas líneas de actuación con vistas al futuro. Hemos visto que los países que cuentan con un sector más competitivo y dinámico son precisamente aquéllos donde el cooperativismo alcanza una mayor relevancia. Estos países son los que ven oportunidades cuando otros no ven más que amenazas. La crisis económica y financiera marcará un punto de inflexión que espero sirva para rescatar valores como la ética empresarial, la transparencia en la gestión, la visión a largo plazo, el crecimiento sostenible, etc. Todos estos valores son consustanciales al cooperativismo y deberemos hacerlos valer en el futuro.

Finalmente, las cooperativas han contribuido al crecimiento y a la modernización del sector agrario y agroalimentario español y han demostrado ser un elemento de vertebración indispensable. Precisamente por eso, creo que las cooperativas tienen futuro y, afortunadamente, todavía nos queda un largo camino por recorrer.

## 10. Bibliografía

- CCAE y PRODESCON (2005): *Plan de Internacionalización de las Cooperativas Agroalimentarias*.
- CCAE (2006): *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español*.
- CCAE y PRICE WATERHOUSE COOPERS (2007): *Guías de Buenas Prácticas y Claves Generales de Competitividad*.
- CCAE (2008): *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo*.
- COGECA (2005): *Agricultural Cooperatives in Europe*.