

# Retos y praxis del cooperativismo agrario en la Unión Europea

*Especial referencia al cooperativismo agrario en España*

*Juan Francisco Juliá Igual<sup>1</sup>*

*Ricardo J. Server Izquierdo*

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la naturaleza del nuevo contexto en que se encuentra inmerso actualmente el sector agrario y sus mercados y cuál puede ser su evolución, con el objetivo de proponer aquellos cambios estructurales y organizativos en orden a una mayor eficiencia. El concepto eficiencia se entiende, no sólo en el proceso productivo, sino también en la captura de los valores añadidos que se generan en los procesos de comercialización e industrialización, buscando una mayor competitividad y la mejora de la renta de los agricultores.

Por otra parte, y para su mejor comprensión, se efectúa un breve estudio del cooperativismo en la Unión Europea, y especialmente en España, mediante el examen de sus potencialidades y amenazas. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad, entre otras acciones, de promocionar y fomentar el desarrollo del mismo, junto a los procesos de integración intercooperativa, con la finalidad de que el agricultor asociado pueda hacer frente con éxito a la creciente competitividad y globalización de los mercados.

## Challenges and Praxis of Agrarian Cooperativism

**in the European Union**

**Special Reference to Agrarian Cooperativism in Spain**

## Summary

The present work, analyses on the one hand, the nature of the new context in which the agricultural sector and its markets find themselves at the present moment, and how it can evolve with the objective of proposing those structural and organizational changes in order to achieve a greater efficiency, not only in the productive process, but also in the capture of the mark-ups which are generated in the commercialization and industrialization processes, searching for a greater competitiveness and an improvement in the income of the farmers.

On the other hand, starting, for its best understanding, of a brief study of cooperativism in the European Union, and especially Spain, by examining its potentialities and threats, it makes clear the need, amongst other actions, to promote and encourage the development of cooperativism in the European Union, together with the processes of intercooperative integration, with the intention that the associated farmers can successfully face the growing competitiveness and globalization of the markets.

- 
- 1 Profesores vinculados al programa Master en Dirección de Cooperativas Agrarias Universidad Politécnica de Valencia.
  - 1 *Professors of the Master Program on Direction of Agrarian Cooperatives, Universidad Politécnica de Valencia.*
  - 1 *Programme d'Études Supérieures et Spécialisés, destiné aux Cooperativas Agrarias Universidad Politécnica de Valencia (Coopératives Agraires Université Politechnique de Valence).*

## **Défis et pratique du coopératisme agraire dans l'Union Européenne**

### **Référence spéciale au coopératisme agraire en Espagne**

#### **Résumé**

Dans le présent travail, la nature du nouveau contexte dans lequel se trouvent actuellement immergés le secteur agraire et ses marchés est analysée, ainsi que son évolution, dans le but de proposer ces changements de structure et d'organisation, pour une plus grande efficacité. Par concept d'efficacité l'on comprend non seulement le processus de productivité mais également la saisie des valeurs ajoutées qui se génèrent dans les processus de commercialisation et d'industrialisation, tout en cherchant une plus grande compétitivité et une meilleure rentabilité pour les agriculteurs.

D'autre part, et pour une meilleure compréhension, une brève étude de coopératisme s'effectue dans l'Union Européenne et plus particulièrement en Espagne, à travers une évaluation de ses potentialités et de ses menaces. Les résultats mettent en évidence, entre autres, la nécessité de promouvoir et d'encourager le développement de celui-ci, ainsi que le processus d'intégration intercoopérative, afin que l'agriculteur associé puisse avec succès faire face à la compétitivité croissante et à la globalisation des marchés.

### **1. Los nuevos retos de la agricultura europea**

Los importantes cambios, tanto de índole institucional como socioeconómica, que se han producido desde el ingreso de España en 1996 en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), hoy Unión Europea (UE)<sup>2</sup>, y en particular en lo relativo a la agricultura y sus mercados, configuran un nuevo escenario que ha condicionado la reforma de la llamada *política agraria*, que como es sabido, ha sido la primera verdadera política comunitaria, tanto históricamente como en términos presupuestarios.

Con toda seguridad se producirán, en los umbrales del próximo de siglo, la adhesión de los llamados países de Europa central y oriental (PECO) y las rondas de Singapur de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Estos hechos que afianzarán el proceso de liberalización, también serán determinantes a la hora de fijar la próxima revisión de la política agraria, que está destinada a ser un instrumento dinámico en permanente evolución atendiendo al devenir del contexto internacional.

Por ello es de sumo interés reflejar cuál es el escenario de la agricultura y cuál se vislumbra pueda ser su evolución para entender y evaluar la nueva política agraria, con una especial atención en este trabajo en el sector hortofrutícola, el de mayor peso en la producción final agraria española, de caracterización claramente mediterránea.

Este escenario podemos resumirlo mediante las siguientes consideraciones:

- Los excedentes productivos de la agricultura europea son de carácter estructural en la mayor parte de productos, con descensos importantes en los precios y la consecuente pérdida de ingresos, que ya se apuntaba en su día en el informe que presentó el comisario de agricultura Mac Sharry, que dio lugar a la reforma de 1992 de la política agraria común (PAC), que básicamente supuso medidas para contrarrestar los excesos de producción, como la retirada de tierras de cultivo y la paulatina sustitución del apoyo

---

2 Comienza a utilizarse la denominación Unión Europea (UE) desde 1993 tras la firma del tratado de la Unión por los países europeos miembros.

a los precios por el apoyo directo a la renta de los productores con pagos compensatorios (Jusling y Tangermann, 1996).

- Esta situación parece que no vaya a cambiar cuando se prevén crecimientos anuales medios en torno al 2% frente a incrementos de la tasa de consumo del orden de 0,5%, lo que explicaría la tendencia clara a la disminución de los precios de los productos agrícolas en términos reales (cuadro 1.1).

### CUADRO 1.1

#### Índices de los quince países que integran la Unión Europea de precios a la producción agrícola deflactados

Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Índice	100	97.3	89.2	84.9	85.3	85.8

Fuente: EUROSTAT, 1997

- El modelo productivo de la agricultura europea es heterogéneo, así nos encontramos con menores tasas de eficiencia, valor añadido bruto por explotación (VAB)/explotación), en los países mediterráneos, que no alcanzan la media comunitaria, frente a países que llegan a más que triplicarla (cuadro 1.2).

Este es el caso de España, donde la baja tasa de eficiencia de sus explotaciones se explica por sus variables estructurales como: baja dimensión media de explotación, grado elevado de parcelación, envejecimiento de su población, bajo nivel de inversión tecnológica y menor grado de profesionalización. En algunos casos factores agroclimáticos adversos que unidos a una menor organización de los productores frente al mercado, le restan competitividad.

### CUADRO 1.2

#### Índices de eficiencia comparada entre países respecto de la UE-15 Valor añadido bruto a precios de mercado por explotación y país (VAB p.m. por explotación y país) respecto a VAB p.m. por explotación de la UE-15

País	1989	1995 <sup>1</sup>
UE-15	100 <sup>2</sup>	100
Bélgica	263,4	242,8
Dinamarca	349,8	323,9

Continúa

## Continuación

Alemania	175,3	168,0
Grecia	55,3	53,6
España	67,0	65,3
Francia	202,2	206,4
Irlanda	123,3 <sup>3</sup>	104,8
Italia	80,3	63,9
Luxemburgo	239,7	266,7
Holanda	569,0	520,4
Austria	—	49,7
Portugal	23,0	24,6
Finlandia	—	39,0
Suecia	—	54,6
Reino Unido	297,6	249,5

<sup>1</sup> El número de explotaciones utilizado corresponde al año 1993, por ser el último del que se dispone información.

<sup>2</sup> Valor correspondiente a la Unión Europea antes de la ampliación a quince países (UE-12).

<sup>3</sup> El número de explotaciones utilizado corresponde al año 1991, por ser el último del que se dispone información.

Fuente: EUROSTAT, 1997.

- Los acuerdos del GATT, de los que se deriva una paulatina disminución de los mecanismos de protección en las relaciones de intercambio de la agricultura europea, directa o indirectamente, con lo que esto supone de claro condicionante en la reforma de la política agraria.

Un buen ejemplo lo constituye la reforma de la Organización Común de Mercados (OCM) de frutas y hortalizas, donde se sustituyen las tasas compensatorias por equivalentes tarifarios que no tienen el efecto espiral de las anteriores y que constituyen una modalidad descafeinada como indican algunos especialistas (Planells, 1996).

Otro tanto se puede afirmar de las restituciones, valiosísima ayuda para las exportaciones frutícolas europeas a terceros, que se reducen un 21% en volumen y un 30% en presupuesto. También la obligada disminución arancelaria que al final de la aplicación de los acuerdos debe cifrarse en una reducción del 20% de las tarifas, pese a que la Comisión de la Unión Europea señala que no se modifica el nivel de protección total (comunicación de la comisión de 27 de julio de 1994).

Además, no puede olvidarse que la caracterización de la agricultura mediterránea constituye también un factor negativo de nuestro sector agrario, cuando sus sectores

clave en términos de producción final agraria (PFA), frutas y hortalizas, vino y aceite, tienen un menor grado de protección vía subsidios (García y Compés, 1998).

- La Agenda 2000 en la que se anuncia una nueva política agraria comunitaria, como consecuencia de la situación de la producción agrícola de la Unión Europea en un contexto internacional más competitivo, aborda el desafío que supone la futura ampliación por la adhesión de los PECO, así como la mayor liberalización que sin duda llevarán las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en la futura Ronda de Singapur. También dedica una escasa atención a la agricultura mediterránea, que hace pensar en que continua la discriminación presupuestaria que padece.

### CUADRO 1.3

#### Equivalentes del subsidio al productor (ESP) en la Unión Europea

Productos continentales	Apoyo al precio como % del ESP total	ESP como % del VAB a p.m. <sup>1</sup>
Trigo	16,0	72,7
Maíz	52,3	61,4
Otros cereales	30,2	113,0
Oleaginosas	0,0	70,1
Azúcar	100,0	76,0
Leche	88,0	90,4
Carne de ovino	32,8	62,7
Carne de bovino	79,7	133,4
Carne porcina	79,9	36,4
Carne de ave + huevos	76,3	53,7
<b>Productos mediterráneos</b>		
Frutas	55,6	10,7
Hortalizas	63,7	20,4
Aceite de oliva	31,4	33,2
Vino	43,3	13,8
Arroz	94,1	106,0
Tabaco	0,0	168,9

<sup>1</sup> Valor añadido bruto a precios de mercado.

Fuente: García J.M., Compés R., 1998.

La competitividad que pueden presentar las producciones del área PECOS no debe menospreciarse, en un contexto nada despreciable de preadhesión con ayudas, según se anuncia en la Agenda 2000. Estos países disponen de una estructura productiva que en dimensión puede resultar muy competitiva en la medida que vayan incorporando las nuevas tecnologías y gocen del incentivo de precios en un mercado de alto poder adquisitivo, la UE, al que irán accediendo en condiciones cada vez más ventajosas.

Cierto es que los cereales, lácteos, remolacha y carne de vacuno pueden ser los más afectados; en todo caso, no debe minusvalorarse el potencial de estos países, que de ineficientes bajo formas colectivas del socialismo, pueden llegar a ser muy competitivos en una economía de mercado (Lamo de Espinosa, 1998).

- Una economía globalizada y abierta, que sin duda supondrá una mayor competencia para los productores europeos ante la mayor presencia con menores barreras arancelarias de producciones de otros países, dada la liberalización de mercados agrarios apuntada, es una cuestión preocupante dado que estos países presentan costes de producción sensiblemente más bajos como consecuencia de su situación sociolaboral, que da lugar a lo que ha llegado a denominarse *dumping* social.
- La demanda agroalimentaria registra cambios de enorme interés, por un lado en cuanto a su grado de concentración. Por ejemplo, las grandes cadenas de distribución representan más de 60% de las ventas de frutas y hortalizas en Europa, disponiendo de un gran poder de negociación de precios a la baja, así como de imponer condiciones en las operaciones de compra a través de las centrales. La distribución alimentaria, si nos referimos a la Unión Europea, se concentra el 80% en manos de grandes grupos (Planells, 1996).
- Por otro lado, la demanda alimentaria también ha cambiado en términos cualitativos, con un aumento claro de la demanda de transformados. Ya en julio de 1987, en el congreso del Comité General de las Cooperativas Agrarias (COGECA) se señalaba que el consumo de transformados y elaborados representaba más de 70% del consumo alimentario en Europa y de 90% en Estados Unidos (Mioni, 1987).

Un ejemplo bien próximo está en el mercado de cítricos europeo, donde el consumo de transformados representa una cifra en torno al 40% de consumo total, mientras que en el conjunto de los países desarrollados es de 60%, con una tasa de crecimiento de 3,2% anual, frente a tan sólo el 0,2% anual en fresco en el mismo período (Organización para la Agricultura y Alimentación (FAO), 1998).

Todo lo reseñado ha supuesto, por un lado, en el plano de la producción la necesidad de impulsar cambios estructurales en orden a una mayor eficiencia en el proceso productivo, esto es la modernización del sector como elemento necesario de competitividad, con un claro cambio en los planteamientos.

Por otro lado, es vital que los propios productores sean los protagonistas de la modernización del sector. Buscando mayor competitividad, y mediante una mayor organización y agrupación, pueden ir tomando posiciones en la cadena agroalimentaria, ante la necesidad para mejorar sus rentas de captar los valores añadidos que se generan no sólo en el proceso de producción, sino también en el de comercialización e industrialización.

En este sentido, la política agraria comunitaria dispone como uno de sus instrumentos básicos las OCM de diversos productos, que constituyen un conjunto de reglas comunes de competencia. Para el cumplimiento de sus objetivos, las OCM se asientan en las denominadas organizaciones de productores agrarios, siendo las cooperativas agrarias la forma jurídica predominante de las mismas en la UE, (Juliá y Server, 1998).

Consecuentemente, un foro adecuado para avanzar en la dirección anteriormente señalada, consistirá en fomentar el desarrollo del cooperativismo agrario con una estructura organizativa que favorezca la racionalización, especialización, profesionalización y tamaño empresarial, que le permita mejorar la gestión y aumentar el poder de negociación de los productores. Esta forma de proceder hará posible actuar con solvencia ante un mercado, como se ha referido, en una progresiva y clara tendencia hacia la globalización y liberalización, (Server, 1997) cuestiones que tanto en su configuración actual como en sus amenazas, potencialidades y propuestas de actuación desarrollamos a continuación

## **2. El cooperativismo agrario en la Unión Europea**

### ***2.1. Las organizaciones de las cooperativas agrarias en la Unión Europea***

La organización del movimiento cooperativo en el sector agrario, en los países de la UE, resulta bastante dispar. En Italia, Bélgica y, en menor medida en Dinamarca, las organizaciones nacionales del cooperativismo agrario se encuentran vinculadas a posiciones, ideologías o confesiones.

En el resto de países las cooperativas se agrupan por sectores de actividad o situación geográfica. Este es el caso de Francia, Alemania, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Luxemburgo, Grecia, Portugal y España, aunque con elementos diferenciales.

En algunos de estos países, no existe ninguna organización nacional intercooperativa, ni organismo gubernamental dedicado al tema. En esta situación se encuentran Holanda, Irlanda y Luxemburgo.

En cuanto a los países que cuentan con organizaciones intersectoriales, cabe destacar el caso de Francia. En este país las cooperativas agrarias, representadas por la Confederación Francesa de Cooperativas Agrarias, forman, junto a la Federación Nacional de la Mutualidad Agrícola y la Federación Nacional de Crédito Agrícola, la Confederación Nacional de la Mutualidad, Cooperación y Crédito Agrícola. Esta entidad se integra, a su vez, en el denominado Grupo Nacional de la Cooperación con el resto de sectores, creando así una tupida organización del sector cooperativo con fines representativos.

En Alemania las cooperativas agrarias cuentan con once federaciones regionales que contribuyen en la llamada Federación Raiffeisen a nivel nacional y que junto a la Federación Central de las Cooperativas al por mayor y de servicios, forman la Confederación de Cooperativas de Alemania.

El órgano de representación de las cooperativas agrarias está constituido, desde 1959, por el Comité General de las Cooperativas Agrarias (COGECA) de la CEE, con sede en Bruselas. El COGECA comparte una Secretaría General Técnica con el Comité de las

Organizaciones Profesionales Agrarias (COPA) que, entre otras actividades, elabora informes y estudios sobre la problemática de los diferentes subsectores productivos y mantiene una presencia constante ante los órganos comunitarios que desarrollan la política agraria de la comunidad.

Esta estrecha relación con el COPA explica el elevado grado de profesionalización sectorial, así como la enorme importancia que tiene en tanto que instrumento de defensa de las cooperativas, y de los agricultores en lo que concierne a la política agraria comunitaria, convirtiéndose junto al COPA en un interlocutor permanente del sector agrario y sus organizaciones cooperativas frente a las instituciones comunitarias.

El *presidium* del COGECA es el órgano donde se encuentran representadas todas las organizaciones nacionales y elige a su presidente. Para desarrollar su labor, se ha estructurado en grupos de trabajo y en comités sectoriales especializados (cereales, patatas, leche, ganado y carne, alimentos de ganado, abonos y pesticidas, frutas y hortalizas y pesca), así como en grupos de trabajo comunes con el COPA para diversos productos.

El COGECA ha participado muy activamente en el establecimiento de relaciones entre cooperativas de diferentes Estados animando algunos proyectos intercooperativos. Asimismo, sus informes han tenido, en ocasiones, un efecto decisivo en el desarrollo de la política agraria comunitaria (Kellner, 1988).

Desde 1983, año de creación del Comité de Coordinación de las Asociaciones de Cooperativas de la CEE, el COGECA ha formado parte del mismo, cuyo fin es contribuir a la defensa de la cooperación tratando de aumentar su nivel de participación y presión, con el propósito de llegar a conseguir un comité consultivo ante la Comunidad Económica Europea.

## ***2.2. Cifras de referencia del cooperativismo agrario en la Europa comunitaria***

La experiencia demuestra cómo en el transcurso de la historia sólo aquellas entidades que han sido capaces de adaptarse a los cambios en el momento adecuado han aumentado su presencia en los mercados. Es fácil entender, pues, la enorme preocupación en los grandes grupos empresariales por atender a todos aquellos procesos de innovación y cambio tecnológico que deberán introducir en cualquier estrategia de futuro.

En esta dirección cabe preguntarse si las empresas cooperativas agrarias pueden permitirse renunciar a lo que viene siendo el denominador común a las puertas del siglo XXI en las estrategias empresariales de las empresas capitalistas, las cuales son resumidamente: dominación a través de la creación de grandes grupos, concentración de empresas y diversificación.

La respuesta se encuentra en la propia conducta de las primeras empresas cooperativas agrarias de la Unión Europea que iniciaron el camino hacia la constitución de grandes grupos empresariales mediante la creación de estructuras de segundo grado bajo diversas formas y, paralelamente, también las fusiones entre empresas.

El fin común era aumentar su tamaño empresarial, necesario para abordar los nuevos procesos de forma eficaz y competitiva (cuadro 2.1), y alcanzar no sólo elevadas cuotas de mercado, sino incluso ser líderes de algunos subsectores agrarios (cuadro 2.2).



CUADRO 2.1

**Situación de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea.  
Clasificación según las ventas**

País	Socios	Cooperativas (en miles)	Ventas <sup>1</sup>	Ventas/coop (en miles)
Francia (1994)	720.000	16.800 <sup>2</sup>	74.996	16,700
Alemania (1994)	3.768.000	5.198	50.632	9,740
Bélgica (1995)	397.915	1.264	35.788	28,313
Holanda (1994)	296.266	271	25.461	93,952
Italia (1992)	784.362	5.235	13.382	2,556
Dinamarca (1995)	102.872	127	13.008	102,425
Irlanda (1993)	157.847	98	10.900	111,22
Suecia (1994)	306.000	64	10.786	168,53
Austria (1994)	2.207.000	1.813	8.700	4,799
Reino Unido (1994)	259.000	532	5.829	10,957
España (1990)	930.040	3.116	5.450	1,749
Finlandia (1995)	98.600	69	3.543	51,347
Luxemburgo (1994)	3.275	576	151	0,262
Grecia (1991) (1992)*	912.468	7.137	3.050*	2,625
Portugal (1990)	1.500.000	1.107	2.906	3.078
<b>Total</b>	<b>12.443.645</b>	<b>43.407</b>	<b>10.992.845</b>	

<sup>1</sup> En millones de dólares

<sup>2</sup> Incluye 12.300 cooperativas de maquinaria y servicios.

Fuente: Sierra C., (1993).

CUADRO 2.2

**Cuota de mercado de las cooperativas agrarias europeas (%)**

	Carne de porcino	Carne de bovino	Aves de corral	Huevos	Leche	Remolacha azucarera	Cereales	Frutas (total)	Hortalizas (total)
Bélgica	18	—	—	—	60	—	30	75	85
Dinamarca	96	66	54	56	98	—	59	70-80	70-80

Continúa

## Continuación

	Carne de porcino	Carne de bovino	Aves de corral	Huevos	Leche	Remolacha azucarera	Cereales	Frutas (total)	Hortalizas (total)
Alemania	27	27	—	—	48	80	30-50	20-40	55-65
Grecia	3	—	15	2	20	—	49	57	3
España	5	6	14	18	18	20	17	37	12
Francia	85	30	30	25	47	16	68	40	25
Irlanda	66	15-20	20	—	99,5	—	57	14,3	17,5
Italia <sup>1</sup>	13	12	35	8	40	6,5	20	43	8
Luxemburgo	35	25	—	—	81	—	75	—	—
Países Bajos <sup>1</sup>	40	31	10	13	84	63	65	85	67
Austria	20	25	70	—	90	100	60	18	28
Portugal	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Finlandia <sup>1</sup>	66	64	82	60	96	—	48	—	—
Suecia	78	76	—	33	99	—	75	20	50
Reino Unido	28	—	—	25	98	—	21	25	34

<sup>1</sup> 1994.

Fuente: Comisión Europea, Dirección General de Agricultura.

La experiencia de las cooperativas francesas y holandesas puede resultar especialmente aleccionadora en este punto (Juliá, 1996), ya que cuentan con ejemplos de grupos empresariales cooperativos que han sabido responder a los nuevos desafíos, situándose entre las primeras firmas alimentarias en los *rankings* de grupos. Merece destacar el grupo SODIMA (YOPLAIT-CANDIA), actualmente SODIAL, que constituye el séptimo grupo agroalimentario francés y el primero cooperativo, con una cifra de negocio cercana a los 2.000 millones de dólares ya en 1995.

La situación de reestructuración del sector agroalimentario es, en general, muy acusada, observándose un enorme dinamismo en los grandes grupos alimentarios como UNILEVER, NESTLÉ, CARBURY, FERRUZZI con desarrollos de estrategias de concentración y/o diversificación.

Paralelamente puede hablarse de una tendencia al agrupamiento en los grandes grupos empresariales multinacionales con políticas de absorciones y fusiones, que lleva a la creación de megaestructuras que cuentan, en ocasiones, de grupos financieros como centro de decisión para su megagestión.

El sector cooperativo, si bien ha emprendido estos procesos en algunos de los países más desarrollados, posee un dinamismo algo inferior, justificado tanto por un punto de partida basado en empresas de un tamaño menor que el de las grandes empresas alimentarias, en términos generales, como por la carencia de un marco normativo suficientemente adecuado a estos nuevos planteamientos.

La actividad económica que vienen desarrollando las cooperativas agrarias en el conjunto de la Unión Europea es de una gran importancia, representando más de 50% de suministros y en torno al 60% de la comercialización y transformación de productos agrarios.

Las cooperativas agrarias han reducido su número a un tercio respecto del que existía hace treinta años mientras que han duplicado su volumen de negocio, que ha crecido más rápidamente que el del conjunto del sector agrario (Comisión CEE, 1989).

Los sectores mejor organizados y con mayor cuota de mercado son el sector lácteo, cárnico y hortofrutícola, destacando por países Holanda, Dinamarca y Francia que, no obstante, presentan entre ellos una tradición y un marco normativo bastante diferenciado.

En este sentido, se observa que su grado de presencia o implantación, medido en términos de cuota de mercado, no puede decirse que esté relacionado con la existencia de un marco normativo específico en el ámbito nacional más o menos desarrollado, ni tampoco con el mayor o menor número de entidades existentes en cada país.

En cuanto al número de cooperativas por países, esta cifra es bastante dispar e imprecisa, resultando difícilmente comparables, ya que hay países en los que está muy extendida la presencia de cooperativas polivalentes (comercialización y suministros), como en Alemania y España, frente a otras con una clara especialización, como en Holanda.

Por otra parte, en las cifras aportadas por las organizaciones nacionales, unas se refieren únicamente a cooperativas con un funcionamiento o actividad económica de forma regular y otras a las que oficialmente se consideran en activo. Asimismo, en cuanto al número de socios, unas se refieren a asociados, con lo que un agricultor puede aparecer varias veces por pertenecer a varias cooperativas y otras a agricultores socios de cooperativas.

No obstante, sí puede decirse que los países con un mayor peso de sus cooperativas en los mercados agrarios (Holanda, Dinamarca, Francia, etc.) suelen coincidir más con los que tienen un mayor tamaño medio empresarial en sus cooperativas, que con los de mayor número de entidades.

El denominador común en todos los casos es su tendencia a un mayor protagonismo y la fuerte concentración empresarial que se ha venido produciendo en los últimos años (1986-1996), especialmente en los países que cuentan con un mayor grado de participación en los mercados.

### **3. Las nuevas estrategias empresariales del cooperativismo agrario. Análisis del caso español**

#### ***3.1. El cooperativismo agrario en España. Problemas y potencialidades***

El cooperativismo agrario español ha asistido durante la década de los noventa a importantes cambios que permiten asegurar que constituye una etapa de especial significación para estas empresas. En esta década se ha desarrollado un nuevo marco legislativo para la sociedad cooperativa, a través de varias modificaciones de leyes autonómicas (País Vasco, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid, Navarra, Extremadura, Galicia y Aragón), y de la propia Ley General de Cooperativas, y han proliferado las estructuras de 2º grado y consorcios, especialmente en aquellas comunidades autónomas en las que el cooperativismo agrario gozaba ya de una importante tradición.

En ciertos casos, la fórmula de cooperativa de segundo grado no ha sido suficiente para enfrentarse a los retos de competitividad actuales, y se están iniciando procesos de fusión, necesarios por el elevado grado de atomización cooperativa en muchas comarcas.

Si la década anterior se caracterizó por un claro crecimiento del cooperativismo agrario, muy influido por la experiencia de otros países, en los últimos años se ha venido observando una tendencia concentradora del elevado número de cooperativas creadas en el período anterior.

Las magnitudes más relevantes del cooperativismo agrario en España que se ofrecen en los cuadros 2.3. y 2.4., muestran la evolución del número de cooperativas en los últimos años, así como los datos más significativos de las cooperativas agrarias españolas.

Las magnitudes estimadas, que definen el potencial de este sector, exigen algunas matizaciones aclaratorias. Así, si bien el número de entidades estimadas en el último ejercicio resulta algo más bajo del que se venía manejando en referencia a los censos oficiales, conviene señalar que dicha estimación hace referencia a las que tienen un funcionamiento regular mínimo.

Respecto a la cifra estimada de socios agricultores, es preciso indicar que ni todos los socios son titulares de explotaciones agrarias, aunque sí la mayoría, ni todos los socios con explotaciones agrarias lo son de una sola entidad.

### CUADRO 2.3

#### División sectorial (1996)

Sector	Cooperativas	Socios	Facturación (*)
Ganadería	702	31.590	653
Cultivos herbáceos	705	65.000	220
Sector lácteo	215	25.000	195
Cultivos industriales	95	18.500	400
Vino	718	215.000	593
Frutas y hortalizas	989	50.000	1.533
Aceite de oliva	899	269.000	967
Suministros	1.832	458.000	2.367

(\*) En millones de dólares

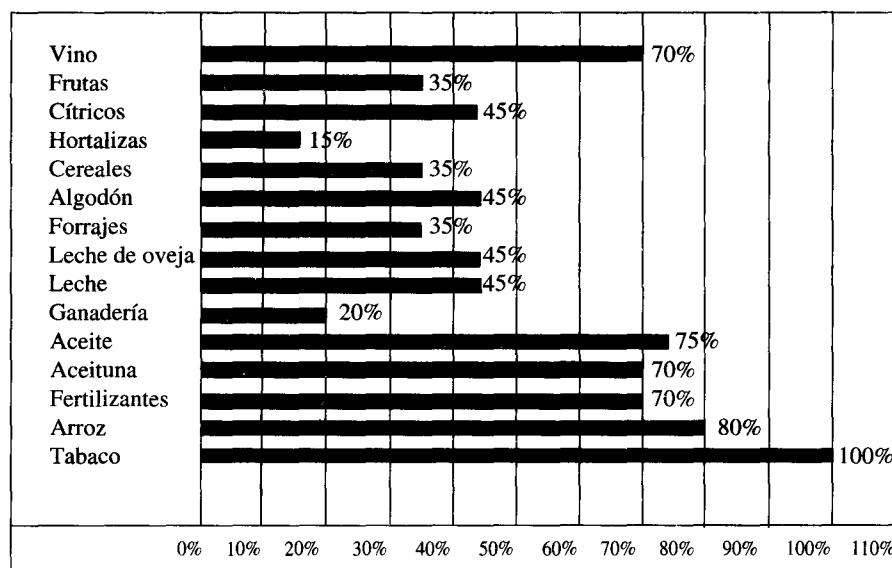
Fuente: Confederación de Cooperativas Agrarias de España. II Congreso de Cooperativismo Agrario, noviembre 1996.

**CUADRO 2.4****Evolución de las cooperativas agrarias (1986-1997)**

Concepto	Años						
	1986	1988	1989	1993	1995	1996	1997
Número de cooperativas en funcionamiento	4.323	4.423	4.438	4.836	4.350	3.940	4.283
Número de socios (miles)	1.155	1.536	1.542	1.550	950	1.313	1.093
Total capital social (millones dólares)	335,49	383,17	384,67	391,53	—	—	—

Fuente: Montero A., 1999.

El nivel de control o de cuota de mercado que poseen en la actualidad las cooperativas tiene también una enorme disparidad en función del producto en concreto o actividad de que se trate, destacando los sectores anteriormente apuntados (gráfico 2.1). Se observa de forma general una importante correlación de las zonas dedicadas a este tipo de producción con las comarcas de mayor desarrollo cooperativo.

**GRÁFICO 2.1****Cuota de mercado de las cooperativas agrarias españolas por grupos de productos (1998)**

Fuente: Confederación de Cooperativas Agrarias, 1998. *Semanario Independiente de Información Agrícola, Ganadera y Alimentaria*. AGRONEGOCIOS 1999.

Se pueden establecer algunas consideraciones, como el mayor tamaño en volumen de negocio en general de las que se dedican a la comercialización de cítricos y vinos, y de las que exportan frente a las que no lo hacen, destacando el hecho del bajo porcentaje de cooperativas que se dedican a la exportación si exceptuamos el caso de las citrícolas.

Por último, en cuanto a grupos de productos, el sector hortofrutícola es el que cuenta comercialmente hablando, con un mayor desarrollo. Las elevadas cuotas de mercado del sector del vino (70%) y aceite (75%) se refieren a una primera transformación y un escaso desarrollo comercial, es decir en las etapas con menor valor añadido para el agricultor. Esos porcentajes disminuyen notablemente al hablar de aceite y vino embotellado de calidad.

En cuanto a su dimensión empresarial, tanto por la cifra de negocio como por el número de trabajadores que emplean, puede afirmarse que se trata, en general, de pequeñas y medianas empresas, si bien es cierto que en algunos productos cuentan con firmas líderes del mercado. Este es el caso de la firma ANECOOP<sup>3</sup> en frutas y hortalizas.

Las cooperativas de comercialización son, sin duda, las que representan un mayor potencial de empleo total, con una media de trabajadores por tiempo indefinido superior a la media general al igual que si nos referimos al número de trabajadores eventuales.

En cuanto a la evolución que han seguido estas cooperativas se puede también indicar que, de forma general, tanto por comunidades autónomas como por actividades, su base social, en términos de número de socios por entidad desde el primer ejercicio a la actualidad, ha aumentado.

De todo lo indicado se puede concluir que las cooperativas agrarias tienen un tamaño medio en número de socios por entidad todavía algo bajo si se compara con el de algunos países de la UE. Su potencial de empleo en trabajadores por tiempo indefinido es bastante bajo. Si bien en algunas actividades de carácter individual (cárnicas) y en las de comercialización resulta algo mayor, estas últimas tienen un potencial de empleo en trabajo eventual superior a la media, lo que hace pensar que el crecimiento de este sector, supondrá un incremento del empleo.

Una interesante forma de efectuar una presentación sintética de los problemas y potencialidades del cooperativismo agrario, que se viene utilizando en algunos estudios sobre diagnosis y prospectiva empresarial, es el *dafograma*, ya que en él, desde el examen del entorno y la propia realidad empresarial, esto es, de los factores exógenos y endógenos, se puede tener una mejor visión de los elementos que caracterizan dificultades y potencialidades.

Para la elaboración del que llamaremos el “*Dafograma del cooperativismo agrario español*”, tomamos como punto de partida el estudio que realizó la Confederación de Cooperativas Agrarias Españolas, “*Análisis y propuesta de actuación para el sector agrario*”. Adicionalmente a este estudio, se rescataron las observaciones sobre los retos de la agricultura europea. Para esto necesitamos establecer una aproximación al escenario del sector presente y futuro, visión realista del entorno, que inevitablemente había que considerar.

El mencionado *dafograma* expresa los enunciados de las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades, que, en aras a la brevedad, no comentaremos explícitamente, ya que surgen en buena medida como conclusión de las tesis expuestas en este trabajo (cuadro 2.5).

---

3 ANECOOP se denomina así porque inicialmente, en 1975, se constituyó como Agrupación Nacional de Exportadores Cooperativos, y desde 1987 ya como cooperativa toma dicho acrónimo como nombre.

## CUADRO 2.5

## Dafograma del cooperativismo agrario español

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente formación de socios y rectores.</li> <li>• Baja profesionalización de la gestión.</li> <li>• Baja participación del socio en la cooperativa.</li> <li>• Conflictos de poder (socios – sociedad).</li> <li>• Envejecimiento de la base social.</li> <li>• Estructuras productivas inadecuadas.</li>   <li>• Costos de producción elevados.</li> <li>• Escasa orientación al mercado de la producción.</li> <li>• Ausencia generalizada de I+D.</li> <li>• Ineficiencia en la gestión.</li> <li>• Bajo nivel de servicios a socios, en especial relacionados con la producción conjunta.</li> <li>• Alejamiento de las bases en las grandes cooperativas.</li> <li>• Escasos procesos de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competitividad con países con menores costes.</li> <li>• Una nueva política agraria comunitaria, menos subsidiada y proteccionista.</li> <li>• Penetración de productos de países terceros.</li> <li>• Descenso del consumo de productos frescos.</li>   <li>• Fuerte concentración de la demanda.</li> <li>• Problemas climatológicos imprevisibles.</li> <li>• Envejecimiento de la población agraria.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia económica de las cooperativas en el sector agrario. El ejemplo UE.</li> <li>• Gran peso social de las cooperativas.</li> <li>• Conocimiento de las producciones de los socios.</li> <li>• Posibilidad de desarrollar estrategias productivas de forma conjunta.</li> <li>• Aumento de la capacidad de resistencia del socio frente a los grandes problemas agroclimáticos y de mercado.</li> <li>• Fortalecimiento de la cooperativa en momentos de crisis. Los no asociados están más indefensos.</li> <li>• Imagen de producto natural. El compromiso con el medio natural es un principio cooperativo.</li> <li>• Posibilidad de diversificar riesgos con diferentes tipos de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector agroalimentario es básico para la economía española.</li> <li>• Nuevas actividades por desarrollar: agricultura ecológica, agroturismo.</li> <li>• Entorno legal más favorable.</li> <li>• Ampliación de mercados.</li> <li>• Crecimiento de los procesos de concentración empresarial e integración agroindustrial.</li> <li>• Posibilidad de integración con otros sectores cooperativos: crédito, consumo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Las estructuras de segundo grado. Una respuesta al problema de la dimensión

El menor grado de participación en los mercados de las empresas cooperativas agrarias españolas frente a sus homólogas europeas se deriva, más que de un número, de su tamaño empresarial más reducido.

Desde esta perspectiva, es indispensable el fomento de los procesos de concentración o agrupamiento empresarial en las cooperativas agrarias y, lógicamente, en mayor medida en aquellos sectores donde resultan menos competitivas o presentan un menor tamaño empresarial.

El estudio de los procesos de concentración o reagrupamiento cooperativo en España pone de manifiesto que las fórmulas utilizadas se han reducido en la práctica a las denominadas cooperativas de segundo grado, constituidas por cooperativas de base o de primer grado, y en menor medida, en conciertos intercooperativos.

El desarrollo de este tipo de entidades ha sido especialmente intenso en los últimos años. El 80% de las entidades de segundo grado existentes se han constituido en la década de los ochenta, alcanzando en 1994 un total de 146 entidades en funcionamiento. Sin embargo, su tamaño empresarial era todavía bastante reducido ya que en 1987, alrededor de un 30% superaba los 6,5 millones de dólares de negocio, sólo 13 los 20 millones, y de ellas sólo 4 los 67 millones de dólares (Juliá, 1996).

En la actualidad el avance de diversas cooperativas de 2º grado ha sido notable, como muestra el cuadro 3.1., donde se recogen algunas de las cooperativas agrarias españolas de primer y segundo grado que ya superan los 70 millones de dólares.

**CUADRO 3.1**

#### Principales cooperativas españolas por volumen de negocio Facturación superior a 70 millones de dólares en 1994

Cooperativa	Volumen negocio (Mill.)	Nº socios	Actividad
Agropecuaria de Guissona	362,49	41.000 socios	Cárnicas, piensos.
ACOR	221,60	11.000 socios	Azúcar, cereales, suministros.
COREN*	220,92	15. Coop.	Cárnicas, piensos.
ANECOOP*	213,35	134 Coop. 75.000 socios	Frutas, hortalizas, vino.
Agropecuaria de Navarra*	197,33	145 Coop. 23.200 socios	Suministros, cereales, piensos y hortofrutícula.
COPAGA	185,19	1.706 socios	Cárnicas, piensos.

*Continúa*



## Continuación

Cooperativa	Volumen negocio (Mill.)	Nº socios	Actividad
L' AGRUPACIO*	94,67	140 Coop. 16.000 socios	Suministros, hortofrutícola y cereales.
COPLACA*	93,33	19 Coop.4.200 socios	Plátanos.
ACOREX*	80,00	43 coop. 8.000 socios	Suministros, cereales, porcino, hortofrutícola y conservas

\*Cooperativas de 2º grado

Fuente: Barea J. y Monzón J.L., (1996).

Con todo, no deja de ser cierto que el cooperativismo de segundo grado representa en estos momentos un elemento de enorme interés. Más de un 20% del volumen comercializado por las empresas cooperativas pasa por estas organizaciones, que han permitido que con una dimensión reducida hayan podido abordar procesos de comercialización e industrialización de otra forma inalcanzables en términos económicos.

En el plano económico, son sin duda las cooperativas dedicadas al comercio de productos alimenticios las que tras las bodegas cooperativas presentan un mayor grado de integración en cooperativas de segundo grado. Esta fórmula se ha extendido aún más según los porcentajes de integración estimados en el sector de almazaras cooperativas y servicios agrícolas y ganaderos al igual que en el sector de industrias cárnicas y lácteas.

El cooperativismo de segundo grado, desde una perspectiva empresarial, ha permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia dadas las economías de escala que se derivaban de dicho proceso asociativo y básicamente han sido:

- Concentración de la oferta.
- Diversificación de productos y calendario.
- Apertura de mercados.
- Contratación de servicios de forma asociada.
- Concentración de demanda de factores de producción.
- Realización de nuevos procesos de industrialización.
- Fomento de las realidades intercooperativas.

También se han derivado una serie de efectos positivos sobre la gestión de las cooperativas asociadas. Así, en algunos casos, la pertenencia a estructuras de segundo grado ha motivado una mejora en la gestión contable, por la utilización de procesos informáticos, y más avanzados sistemas de liquidación comunes, y ha supuesto en muchos casos, una mayor profesionalización en la gestión de las entidades.

No obstante, el cooperativismo de segundo grado, pese a su importante grado de implantación y desarrollo, no se puede considerar como un elemento suficiente para abordar con éxito el desarrollo integral de las organizaciones cooperativas para que éstas aumenten su participación en los mercados y operen de forma competitiva garantizando así su futuro, como en el caso de las fusiones y absorciones.

La experiencia demuestra que, en muchos casos, la creación de una estructura de segundo grado sólo ha servido para paliar algunos de los obstáculos que planteaba a las cooperativas asociadas su pequeña dimensión, pero sin resolver decididamente los problemas planteados.

En la práctica, se llega a dar el caso de estructuras comerciales conjuntas creadas para una mejor ordenación y planificación comercial que llegan a competir en los mercados con sus propias cooperativas de base. De estos inconvenientes ya son conscientes las organizaciones cooperativas, que se han fijado la necesidad de una mayor ordenación, buscando los mecanismos que permitan traducir finalmente, todas las ventajas que, en teoría, comportan las organizaciones de segundo grado.

#### **4. Propuesta de acciones a modo conclusión**

El cooperativismo agrario ante el nuevo escenario de la agricultura que hemos descrito, deberá desarrollar aquella política de empresa que le permita afrontar con éxito los desafíos futuros.

Con este fin, se proponen una serie de acciones dirigidas al cooperativismo español, que en muchos casos suponen el compromiso y participación de los socios y cuya validez pensamos tiene un carácter universal, ya que los retos planteados son un denominador común de las empresas cooperativas.

- Promoción y fomento del cooperativismo agrario

La realidad del cooperativismo agrario en general sigue evidenciando un insuficiente desarrollo. En este sentido, debe efectuarse, una labor de promoción y fomento por parte de los gobiernos, tanto autonómicos como estatales, en aquellas comarcas y regiones de menor presencia cooperativa, así como en los sectores que en términos comparativos su presencia es menor.

- Concentración, integración e intercooperación

La experiencia hasta la fecha demuestra la necesidad de intensificar como alternativa las fórmulas de fusión y absorción empresarial como se ha venido desarrollando en los países con una agricultura y cooperativismo más desarrollado. Para ello debería establecerse ayudas o incentivos de tipo fiscal que primasen en primer lugar fórmulas de concentración e integración y preferentemente las fusiones.

Un aspecto interesante sería el desarrollo de los llamados pactos o acuerdos de intercooperación con una traducción económica entre diferentes sectores cooperativos, en la actualidad prácticamente inexistentes en la mayor parte de países y que deberían incentivarse desde las administraciones públicas.

- Ordenación y racionalización de la producción

La constatación de que es obligado revisar el modelo productivo de la explotación agrícola de aquellos países que presentan una estructura y dimensión de la explotación inadecuados y una baja productividad, aconseja la utilización de la fórmula cooperativa.

Por un lado, la promoción de cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, que permitan paliar el problema de la dimensión de las explotaciones, intentando plantear esta experiencia asociativa de forma más atractiva para los titulares de las explotaciones agrarias.

Las cooperativas agrarias dedicadas al suministro y comercialización de productos agrícolas, pueden también contribuir a paliar las deficiencias que ofrece el modelo productivo, si son capaces de implementar líneas de actuación de cara a la ordenación y racionalización de la producción agrícola de sus socios. El camino a seguir consistiría en la creación de servicios de asistencia técnica a la producción, creación de agrupaciones de gestión de explotaciones al margen de los que tradicionalmente vienen desarrollando de abastecimiento de *inputs* a los productores en mejores condiciones de precio por las economías de escala que significa la compra en conjunto.

- Nuevas actividades en el sector agrario. Turismo rural

En la actualidad ha comenzado a desarrollarse en algunos países una red de oferta del llamado turismo rural, verde o agroturismo, como acometieron hace años ciertos países de la UE, y que ha permitido complementar las rentas de los agricultores mediante la oferta de casas de labranza rehabilitadas. Las acciones individuales tienen un escaso eco, ya que para presentar una oferta atractiva para los operadores turísticos deben establecerse al menos pequeñas redes, que a través de esta fórmula asociativa cooperativa, ofrecieran una serie de servicios complementarios que la demanda turística desea. El desarrollo de estas actividades en el mundo rural también exige de la conveniente cooperación de los agricultores en el campo de la hostelería para garantizar una calidad de servicio, sin la que difícilmente tendrían éxito en esta labor.

- Formación de socios y cuadros técnicos

La formación es un objetivo tradicional en la práctica cooperativa que se deriva de la propia identidad de esta figura societaria al expresarse como uno de sus principios, de acuerdo con la formulación de que de los mismos realiza la Alianza Cooperativa Internacional.

Las administraciones, deben actuar tanto en el plano de apoyo financiero como de coordinación de programas de formación para socios y cuadros técnicos con el objeto de garantizar una calidad y economía en el servicio de formación a estas entidades, ejerciendo como dinamizador de iniciativas de formación en las comarcas de menor desarrollo.

- Mejora de su gestión económico financiera

La financiación propia y autofinanciación de las cooperativas debe incrementarse buscando dar solución a las causas, ampliamente extendidas que pueden haber derivado un escaso nivel de recursos propios. La solución pasaría por un aumento de los aportes de los

