



# EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO

*Eduardo Baamonde*  
Cooperativas Agro-alimentarias de España

### Resumen

Sin lugar a dudas estamos ante un sector, el agroalimentario, que ha dejado de ser percibido por muchos como perteneciente al pasado, y por lo tanto con escasas perspectivas de futuro, a ser envidiado y considerado como estratégico por las diferentes Administraciones. Sin embargo estas oportunidades de futuro solo podrán ser aprovechadas de forma eficiente si se produce una mejora de la estructura productiva y, sobre todo, comercializadora. Además, las estrategias a desarrollar por las empresas agroalimentarias van a exigir cada día un mayor conocimiento y especialización. En definitiva, para aprovechar estas oportunidades de forma óptima debemos mejorar la eficiencia de nuestras empresas.

### Abstract

*Without a doubt the agri-food sector is no longer perceived by many as a part of the past and with meagre future prospects. It is now envied and considered strategic by the different Administrations. However, these future opportunities can only be taken advantage of efficiently if the productive structure is improved and, above all, the commercialisation structure. Furthermore, the strategies to be developed by the agri-food companies are going to call for increasingly greater knowledge and specialisation. In the end, in order to take advantage of these opportunities optimally, we must improve the efficiency of our companies.*

## 1. Evolución histórica del cooperativismo agroalimentario en España

### *1.1. Los inicios, definición y principios fundamentales*

Los inicios del cooperativismo datan de la segunda mitad del siglo XIX. Desde entonces ha ido evolucionando y adaptándose a las diferentes realidades económicas, sociales, políticas y por supuesto de mercado, pero ha mantenido la esencia que lo identifica y diferencia frente a otras fórmulas organizativas y empresariales.

Existen muchas definiciones sobre lo que es una cooperativa. Algunas de estas definiciones son complejas, otras más sencillas, yo apunto una que me parece bastante fiel a la realidad y que aglutina

los aspectos básicos que dan origen a la gran mayoría de cooperativas; son empresas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios a través de una gestión compartida, basada en principios democráticos y transparentes, donde el reparto de los beneficios generados no se hace en función de la aportación de capital, sino de la actividad cooperativizada por cada socio. En definitiva, es una empresa donde la unión de socios permite alcanzar economías de escala que mejoran la eficiencia y permiten la realización de inversiones y actividades que de forma individual serían o imposibles de acometer o escasamente viables.

El grado de ambición o desarrollo de las cooperativas depende básicamente del entorno económico, político social y sectorial en el que se ubican, pero también depende en gran medida de las personas que las componen: sus dirigentes,

sus directivos, sus socios y sus trabajadores. Porque una cooperativa es una empresa de personas, donde los procesos en la toma de decisiones están muy condicionados por la interacción de las mismas. No en vano son empresas donde rigen los principios democráticos y, ya sea manteniendo el principio de un hombre un voto o el voto ponderado en función de la actividad cooperativizada, las estrategias que determinan su desarrollo empresarial están mucho más condicionadas por el colectivo social que en una empresa de capital, donde las decisiones se toman en función de la distribución del mismo.

Estos aspectos básicos están presentes en prácticamente todas las cooperativas del mundo. Por ello, podemos decir que el cooperativismo es un fenómeno universal, que existe prácticamente en todos los países y en la práctica totalidad de los sectores económicos. En definitiva, las cooperativas, por su nacimiento y por ser empresas formadas y compartidas por personas, se asientan sobre principios y valores extraordinariamente arraigados y que, consciente o inconscientemente, están presentes en su funcionamiento diario, lo que sin lugar a dudas ha permitido su desarrollo y sostenibilidad.

En definitiva, el cooperativismo ha sabido adaptarse a lo largo del tiempo, ampliando actividades, ámbitos geográficos, incorporando nuevos socios, creando incluso nuevas empresas no cooperativas, sin perder ni los principios ni la misión por la que fueron creadas en su día. En este sentido, podemos afirmar que los 7 Principios de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) siguen plenamente vigentes y arraigados en el cooperativismo actual y en particular en el agroalimentario:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática.
- Participación económica por parte de los socios.

- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Intercooperación.
- Interés por la comunidad donde están implantadas.

## *1.2. Evolución del cooperativismo agroalimentario en España*

Circunscribiéndonos a las cooperativas agroalimentarias en nuestro país podemos observar que en la actualidad existen algunas que superan los cien años, lo cual pone de manifiesto no solo su carácter sostenible, sino su capacidad para adaptarse a diferentes regímenes políticos, sistemas económicos y su mantenimiento a lo largo de varias generaciones, hasta el punto que en muchos pueblos de nuestro país la cooperativa es vista no solo como una empresa, sino como parte de su historia. Este arraigo lleva implícito muchas connotaciones de carácter sentimental, político o social que dificultan los procesos de fusión como veremos más adelante.

Sin lugar a dudas las fortalezas de las cooperativas son múltiples, han soportado crisis, guerras, regímenes políticos de diferentes tendencias..., posiblemente el factor determinante para todo ello es precisamente el arraigo inquebrantable con la tierra y su gente y porque la gran mayoría de ellas surgen de la necesidad de unirse para poder hacer frente a situaciones muchas de ellas límite.

Desde el punto de vista jurídico, (Gadea, Sacristán y Vargas), la primera referencia al cooperativismo en nuestro país aparece en la Ley de 19 de octubre de 1869 relativa a la libre creación de bancos y compañías mercantiles. En esta Ley se hace una alusión a la libertad de constitución de cooperativas, aunque no se regulan. Es en 1931, en la II República, cuando se aprueba la primera

Ley de Cooperativas, marcando una clara distinción de éstas y las sociedades mercantiles o capitalistas. Tras la finalización de la Guerra Civil, en 1942, se modifica la Ley de Cooperativas incorporando ciertos aspectos que tienen que ver más con el control público que con su funcionamiento interno. Debemos esperar a la década de los 70 para que se incorporen en la Ley modificaciones que pretendían introducir a las cooperativas en el ámbito de la legislación mercantil, pero esta iniciativa se frenó en los 80 ante el desarrollo normativo de las CCAA<sup>1</sup>.

Merece mención especial la Constitución Española de 1978, que en su artículo 129.2 cita expresamente el fomento del cooperativismo, artículo que permitió el desarrollo de diversas leyes donde se establecen medidas y políticas específicas favorables a la constitución y desarrollo del mismo.

En definitiva, podemos decir que desde el punto de vista legislativo el desarrollo normativo existente en la actualidad en España, si bien ha estado enmarcado por la norma estatal, en la práctica ha sido aplicado y desarrollado por las diferentes CCAA que, bajo el argumento de su competencia exclusiva en la materia, han desarrollado 15 leyes sobre las que se asientan la inmensa mayoría de los estatutos de las cooperativas existentes. Esta circunstancia, si bien no puede ser considerada como un elemento determinante y exclusivo de la estructura actual del cooperativismo agroalimentario, sí debemos reconocer que no favoreció ni favorece la integración, entre otras cosas porque la dispersión normativa ha venido acompañada también de la dispersión de políticas, más orientadas a potenciar el desarrollo y crecimiento de las cooperativas en el marco estrictamente regional que, como hicieron nuestros homólogos del Norte de la UE, a propiciar un modelo dimensionado, acorde con la evolución del mercado.

El origen de esta situación es la consideración de *competencia exclusiva* que se interpreta procede

<sup>1</sup> *Régimen Jurídico de la Sociedad Cooperativa del Siglo XXI* de Enrique Gadea, Fernando Sacristán y Carlos Vargas.

de la propia Constitución en su artículo 148 que le confiere a las CCAA la posibilidad de legislar en materia de cooperativa, circunstancia no exenta de controversia porque parte de la base de que una cooperativa no es una entidad de carácter mercantil, éstas últimas competencia del Estado según al artículo 149 de la Constitución en su apartado 1.6. Esta situación paradójica parte, a mi juicio, de una interpretación falsa. Evidentemente, una cooperativa opera en el mercado y, en consecuencia, es una entidad de carácter mercantil, otra cosa es que cuenta con especificidades derivadas de su naturaleza y funcionamiento que la hacen diferente a las sociedades anónimas o cualquier otra fórmula de capital. Controversias al margen, y siendo pragmáticos, esta situación es difícilmente reversible, pero no debe impedir buscar estímulos que favorezcan la integración de cooperativas de diferentes regiones, máxime cuando asistimos a un mercado cada día más global que requiere una dimensión que supera las *fronteras* autonómicas e incluso estatales. En este sentido, podemos calificar la Ley de Integración Cooperativa como una de las iniciativas legislativas más importantes en la historia reciente del cooperativismo agroalimentario español, si bien queda pendiente todavía su desarrollo y, por supuesto, evaluar sus resultados.

## 2. Situación actual

### 2.1. Estructura socioeconómica

Sin pretender entrar en un análisis pormenorizado de la estructura socioeconómica del cooperativismo agroalimentario, que es tratado en profundidad en otro capítulo, sí me gustaría exponer sintéticamente los datos más destacados de la estructura del sector agroalimentario. Si analizamos los datos de 2012, en España existen 950.000 explotaciones que han producido materias primas por valor de 43.151 millones de euros,

hay 3.861 cooperativas que facturaron ese año 19.172 millones de euros y 29.196 empresas agroalimentarias que comercializaron el mismo ejercicio 86.298 millones de euros. Si comparamos esos datos con el volumen de negocio de sus principales clientes, las cadenas de distribución, podemos encontrar que solo las 5 primeras tienen una cuota de mercado próxima al 60 % del total del valor de productos agroalimentarios consumidos en el hogar. Evidentemente esto pone de manifiesto una estructura extraordinariamente atomizada en la cadena agroalimentaria, factor limitante que condiciona enormemente las relaciones entre los diferentes eslabones de la cadena y en particular con la gran distribución minorista. Si a esto añadimos el efecto derivado de la crisis económica que ha introducido una extraordinaria presión en los precios, como consecuencia de la feroz competencia desatada entre las diferentes cadenas que persiguen a toda costa retener a sus clientes con ofertas a bajos precios y productos reclamo, no es de extrañar que muchas de las empresas agroalimentarias, cooperativas y no cooperativas, hayan visto en el mercado exterior la única posibilidad para encontrar mejores condiciones y salirse de la presión existente en el mercado interior. Así el valor de las exportaciones del sector agroalimentario en 2012 fue de 31.590 millones de euros y el de las importaciones de 24.080, registrándose un saldo positivo neto de 7.510 millones de euros, que ha convertido al sector en el primer exportador de la economía española.

En definitiva, la estructura de la cadena condiciona de forma determinante la capacidad de negociación y la rentabilidad del sector, si bien el impacto derivado suele ser diferente en función del eslabón de la cadena, siendo con frecuencia la producción el eslabón más débil y el que sufre en mayor medida las peores consecuencias de las tensiones existentes en el mercado. Si analizamos la situación en el resto de la UE podemos encontrarnos con diferentes respuestas al mismo

problema y, como podemos comprobar en los diferentes artículos de este número de *Mediterráneo Económico*, las cooperativas se han revelado como las fórmulas más adecuadas para mejorar no solo la capacidad de negociación de los productores frente a sus clientes, sino para avanzar en la cadena agroalimentaria y trasladarles un valor añadido que de otra forma iría a parar a otros operadores.

Es innegable que en los últimos años ha mejorado la estructura socioeconómica de las cooperativas en España, de hecho, en los últimos 5 años se ha reducido el número en un 4 % e incrementado su facturación en un 13 % (OS-CAE, 2002), pero se ha consolidado una especie de estructura dual donde el 74 % de las cooperativas tienen una facturación unitaria inferior a 5 millones de euros, mientras que el 26% restante facturan el 84 % del total. De alguna forma, hoy todos somos conscientes de la necesidad de ganar dimensión, pero siguen existiendo factores que están demorando la integración de muchas cooperativas, sobre todo en su fase comercializadora. Las causas obedecen muchas veces a la propia mentalidad de sus dirigentes y directivos, incluso en ocasiones el arraigo y el peso de la historia se convierte en un factor limitante para el crecimiento de las cooperativas a través de procesos de fusión y el temor a que ello conlleve la pérdida del control por parte de sus socios. Sin embargo, debemos pensar que de la misma forma que en su día tomamos la importante decisión de hacernos socios una la cooperativa, buscando en la unión una mejora sustancial de nuestra actividad como agricultor o ganadero, ahora debemos pensar que la integración y en particular la fusión de las cooperativas, persigue los mismos objetivos que entonces; encontrar en la unión la respuesta a las necesidades y exigencias del mercado.

Tal vez por ello las cooperativas de segundo grado son la fórmula de integración más utilizada en España y en los países mediterráneos, con culturas similares, mientras que los países del Norte

de la UE han preferido la fusión como estrategia de crecimiento, en la medida en que se unifican de forma total la gestión y la toma de decisiones. En España la fórmula de integración más común ha sido la cooperativa de segundo o ulterior grado, en la medida en que no conlleva la desaparición de las cooperativas de base, el problema es que la gestión y la toma de decisiones estratégicas es más compleja y con frecuencia se provocan colisiones de intereses entre las propias cooperativas integradas que llegan a competir entre ellas cuando no hay compromiso de entrega total a la de segundo grado. Por esta razón la futura Ley de Integración Cooperativa, con un enfoque muy pragmático, si bien no exige la fusión sino que plantea también la posibilidad de integración a través de fórmulas de segundo y ulterior grado, si exige el compromiso de entrega total, pretendiendo así mejorar la capacidad de negociación a través de una integración comercializadora real.

## *2.2. Fortalezas y debilidades del cooperativismo agroalimentario español*

Además de las fortalezas anteriores, procedentes de aspectos de carácter social y territorial, me gustaría poner de manifiesto otras relacionadas con el mercado moderno y que han convertido a muchas cooperativas en proveedores preferentes para muchos clientes y para un mercado cada día más exigente y global. La trazabilidad, concepto que nace de la necesidad de identificar los procesos y los operadores que participan en la elaboración de un determinado producto alimentario, se ha convertido no solo en una exigencia legislativa, sino en una demanda básica para muchos de nuestros clientes. Cuantos más operadores intervienen en la producción de un determinado alimento y cuanto mayor es la distancia entre el productor y el consumidor final, la trazabilidad es más difícil de garantizar y de controlar. El modelo coopera-

tivo ofrece una gran ventaja comparativa en este sentido, porque no solo acorta la cadena, sino que el productor recibe asesoramiento de los técnicos de la cooperativa y los inputs con los que desarrolla su actividad productiva, por lo que el control, en la mayoría de los casos, es total.

De la misma forma, la necesidad de ser cada día más eficientes en la cadena agroalimentaria exige la eliminación de eslabones inútiles que no aportan valor. Así, la gran distribución minorista está buscando proveedores con más dimensión que le garanticen una planificación a medio y largo plazo, logística, anticipación, nuevos productos, nuevos formatos, volumen y por supuesto precio. Estas exigencias no son fáciles para una empresa que no controle todo el proceso, desde la explotación hasta el lineal. De ahí que en los últimos años la participación de las cooperativas en la comercialización directa a las grandes cadenas se haya incrementado de forma notable y en el futuro sin duda seguirá creciendo aún más.

Sin embargo, como comentábamos anteriormente, una de las principales debilidades de las empresas agroalimentarias españolas y en particular de las cooperativas, es su dimensión. La dimensión de cualquier empresa es un factor fundamental para el desarrollo de su actividad y está condicionada por factores endógenos, derivados de su propia naturaleza y composición, y factores exógenos determinados por el mercado donde está operando, es decir, proveedores, clientes y competidores. En este sentido, como comentamos anteriormente, el mercado agroalimentario está muy concentrado en la parte de la demanda y mucho más atomizado desde el punto de vista de la oferta. Si a eso añadimos que las grandes multinacionales controlan la mayoría de las materias primas agrarias (cereales, oleaginosas, azúcar, etc.) y que el mercado de los suministros agrarios está también en manos de grandes multinacionales (semillas, carburantes, fertilizantes, fitosanitarios, etc.), podemos afirmar sin temor a equivocarnos

que estamos ante un mercado donde productores, cooperativas e incluso industrias agroalimentarias, tienen un tamaño considerablemente menor al de sus principales proveedores y clientes. Por otra parte, si tenemos en cuenta la dimensión media de nuestros homólogos comunitarios y de la competencia internacional llegamos a una conclusión similar; la industria agroalimentaria española y las cooperativas tienen un tamaño considerablemente inferior que el de sus competidores. Además, si analizamos la estructura y las tendencias de la distribución en países como Suecia, Dinamarca, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, etc., podemos comprobar que tienen una mayor concentración de la demanda que la que podamos tener en España, incluso en alguno de estos países las cuotas de la marca del distribuidor son superiores a las existentes en la actualidad en España. En consecuencia, podemos afirmar que las cadenas de distribución españolas tienen todavía recorrido para seguir concentrándose más y, en consecuencia, incrementar su poder de negociación con sus proveedores. Pero no debemos engañarnos, el desequilibrio de la cadena agroalimentaria en la UE no tiene la misma magnitud en todos y cada unos de sus Estados miembros. La experiencia nos indica que el desequilibrio depende también de la estructura del sector productor y de su industria agroalimentaria, de tal forma que cuanto mayor sea la concentración de la oferta y mayor la dimensión media de la industria agroalimentaria, se induce un reequilibrio de fuerzas que mejora considerablemente el poder de negociación de los productores y de la propia industria. Si además las cooperativas concentran una parte importante de la producción, de la transformación y de la comercialización agroalimentaria, la situación es todavía más favorable para los productores, hecho que podemos comprobar en los capítulos referentes a las cooperativas en Europa (J. Bijman), donde se constata que en el Norte de la UE, a pesar de que la gran distribución pueda estar todavía más

concentrada que en el Sur, el desequilibrio de la cadena es menor. El caso paradigmático es Dinamarca, donde la concentración de la oferta es prácticamente total y la integración cooperativa también, lo que provoca que las cooperativas danesas se opongan a cualquier iniciativa legislativa, europea o nacional, que regule las relaciones entre proveedores y clientes de la cadena agroalimentaria, argumentando que ellos no sufren ninguna situación de abuso por parte de las cadenas de distribución.

En consecuencia, parece evidente que tenemos en España un problema estructural que no solo afecta a las cooperativas, sino al conjunto del sector productor y de la industria agroalimentaria, si bien la gran ventaja que tienen las cooperativas es que al menos son conscientes de ello y están reclamando de la Administración medidas que incentiven su redimensionamiento y que han justificado la existencia de la Ley de Integración Cooperativa. Pero esta ley difícilmente podrá desarrollarse si no hay una clara apuesta por parte de los gobiernos autonómicos. De ahí que se necesita un *pacto de Estado* para que las políticas de la Administración central y las políticas de las CCAA converjan y se complementen. En caso contrario seguiremos como hasta ahora, apoyando inversiones e iniciativas que, aunque puedan perseguir los mejores fines y propósitos, no hacen sino incentivar la atomización y fomentar la competencia entre cooperativas, reduciendo la eficiencia y, la mayoría de las veces, alentando inversiones que acaban ahogando a las cooperativas con amortizaciones difíciles de soportar.

Pero la estructura del sector es también la suma o confluencia de diversos factores que conviene analizar por separado. Unos son consecuencia de una mentalidad excesivamente individualista que hace que muchos productores sigan sin estar integrados en cooperativas por entender que *fuera están mejor*, tienen una mayor libertad para tomar sus decisiones y se benefician indirectamente

tamente de la integración de los demás sin tener que hacer aportaciones de capital o someterse a las decisiones tomadas en la cooperativa, incluso se benefician con frecuencia de las ventajas que ofrecen los mercados paralelos con escasa o nula transparencia fiscal. En este sentido, estamos aun muy alejados de los parámetros de concentración de la oferta de los países de referencia de la UE y la producción agraria comercializada por las cooperativas en España, si bien está creciendo cada año, todavía se sitúa en el 46 % (OSCAE 2012).

Pero los tiempos están haciendo cada vez más complicado ser agricultor o ganadero individual; la compleja normativa, la volatilidad de precios, la inseguridad en los cobros, la competencia externa y la necesaria especialización, etc., hacen que cada día más productores vean en las cooperativas, u otro tipo de figuras asociativas, fórmulas que les permiten ser más eficientes y asegurar sus rentas con una visión a medio y largo plazo. Pero no es menos cierto que es necesario aglutinar todos los esfuerzos políticos e institucionales para incentivar la concentración de la oferta actualmente dispersa, que impide que los productores mejor organizados puedan mejorar su posición en el mercado y ver incrementadas sus rentas. Por ello debemos hacer un esfuerzo para informar y provocar un cambio en la mentalización de los productores individuales para que se integren en cooperativas u otras fórmulas asociativas, de tal forma que se mejore la estructura productiva y, sobre todo, su estructura comercializadora en origen.

Pero también hay que hacer un esfuerzo por cambiar la mentalidad de muchos directivos y dirigentes de cooperativas que ven con recelo la integración, o que solo están dispuestos a integrarse manteniendo un grado de soberanía e independencia que limita considerablemente las sinergias que se podrían producir con una integración más ambiciosa y operativa. De hecho la mentalización empresarial ha sido uno de los ejes de Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario

aprobado en 2007 y que sigue estando plenamente vigente en la actualidad. Debemos ver la integración con generosidad y pragmatismo, lo cual exige contemplarla como un proceso irreversible que implica y compromete a todos los integrados y no como una simple colaboración parcial, donde simplemente se delegan las actividades menos interesantes o más arriesgadas.

### 3. El futuro: retos, oportunidades y estrategias

Sin lugar a dudas estamos ante un sector, el agroalimentario, que ha dejado de ser percibido por muchos como perteneciente al pasado, y por lo tanto con escasas perspectivas de futuro, a ser envidiado y considerado como estratégico por las diferentes Administraciones. ¿Qué ha pasado para que se produzca este cambio? A mi entender existen dos fenómenos que están reforzando la importancia del sector:

1. *La crisis económica:* ha demostrado que el sector agrario y alimentario son sectores anticíclicos que soportan mucho mejor que otros las devastadoras consecuencias de la crisis.
2. *El crecimiento de la demanda en las economías emergentes:* el precio de las materias primas agrarias ha experimentado un incremento histórico como consecuencia de la evolución de la demanda en los países emergentes. Esta situación se justifica aun más si tenemos en cuenta las proyecciones de FAO para 2050 que estiman la demanda alimentaria un 70 % superior a la actualidad. Por tanto, esta situación lejos de ser coyuntural, podemos considerar que va a mantenerse en el tiempo y convierte

al sector agroalimentario en un sector con grandes oportunidades.

Sin embargo estas oportunidades de futuro solo podrán ser aprovechadas de forma eficiente si se produce una mejora de la estructura productiva y, sobre todo, comercializadora. Además, las estrategias a desarrollar por las empresas agroalimentarias van a exigir cada día un mayor conocimiento y especialización.

En definitiva, para aprovechar estas oportunidades de forma óptima debemos mejorar la eficiencia de nuestras empresas. Hace apenas unos años, Cooperativas Agro-alimentarias de España realizó un estudio para identificar las palancas de competitividad de las cooperativas en España<sup>2</sup>. Para ello se usó una potente base de datos procedente del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE) así como numerosas fuentes documentales donde se identificaron las empresas agroalimentarias de éxito, intentando asociar los factores que de alguna forma lo promovieron. En el estudio se llegó a la conclusión que las palancas de competitividad en las empresas agroalimentarias son las mismas, independientemente de que se trate de empresas de capital o cooperativas, lo que varía es el peso o la importancia de cada una de ellas. Esta iniciativa surgió como el desarrollo de una de las acciones fundamentales del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español que identificó cuatro grandes ejes de actuación: redimensionamiento, mejora de la competitividad y orientación al mercado, mentalización empresarial y comunicación. Del despliegue de las actuaciones previstas en el eje dedicado a la mejora de la competitividad surgió esta iniciativa que pretendía identificar las claves que condicionan en mayor medida la competitividad de nuestras empresas, llegando a identificar las siguientes:

- gobernanza,
- modelo de negocio,
- estructura societaria,
- recursos humanos,
- comunicación eficiente, y
- parámetros generales de gestión.

A continuación describimos cada una de estas claves.

### 3.1. *Gobernanza cooperativa*

De todas las claves de competitividad de cualquier empresa hay una que es especialmente importante para el cooperativismo y que en la mayoría de los casos podríamos calificar como crítica. Nos referimos a la gobernanza, término que se utiliza para definir las fórmulas y procedimientos existentes para la toma de decisiones en una empresa. Se diferencia claramente de la gestión en que ésta la desarrollan los directivos y el personal técnico contratado por la cooperativa, mientras que el gobierno lo ejercen los propietarios, ya sea a través del consejo rector, la asamblea general o de las diferentes comisiones que puedan constituirse en una cooperativa para el control de un área de actividad específica. El responsable de la gobernanza es el presidente de la cooperativa, mientras que el responsable de gestión es el gerente o director.

Dentro de las atribuciones del presidente está promover la definición de la estrategia de la empresa, es decir, identificar la misión y a partir de ésta la visión, los principios y los valores sobre los que se va a asentar el funcionamiento de la cooperativa y velar por su cumplimiento. Es, en consecuencia, una función esencial y deberá ser complementada por la gestión, pero mientras la primera tiene un carácter estratégico, la segunda es fundamentalmente operativa.

La gobernanza, siendo fundamental en cualquier tipo de empresa, en una cooperativa es si

<sup>2</sup> *Guía de buenas prácticas cooperativas y claves generales de competitividad*, CCAE 2006.

cabe más importante, porque una cooperativa es una empresa de personas que ha de compatibilizar eficiencia, profesionalidad, visión a largo plazo, con los intereses particulares de los socios productores que tienen una perspectiva más orientada al corto plazo y a los intereses individuales frente a los colectivos. Esta visión a corto de los socios debe ser corregida a través de los órganos de gobierno, en particular del Consejo Rector, que conjuntamente con la Dirección deben mirar más allá, conscientes de las exigencias y tendencias del mercado, frente a los intereses de los socios que, en la mayoría de los casos, prefieren una buena liquidación anual. Este último aspecto reviste una especial importancia en la estrategia de la cooperativa, donde compatibilizar una buena liquidación con un buen resultado empresarial y una correcta capitalización que permita el desarrollo de un plan de inversión sin una dependencia excesiva de la financiación externa es una de las claves más importantes del funcionamiento de una cooperativa.

En definitiva, el justo equilibrio entre los precios pagados al socio (liquidación), con una visión empresarial, que depende de los resultados, solo puede alcanzarse a través de una adecuada gobernanza interna. Para ello la figura del presidente es clave, debe liderar la empresa, velando por el cumplimiento de la estrategia a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos operativos a corto. Para ello es imprescindible que realice de forma adecuada otra de las funciones inherentes al cargo del presidente: trasladar y comunicar de forma eficiente a los socios el rumbo acordado, haciendo prevalecer la orientación a largo plazo frente a las controversias puntuales que puedan surgir en el devenir de su actividad diaria. No existe ninguna cooperativa de éxito que no haya tenido una visión sobre su futuro y una gobernanza que no haya hecho todo lo posible por alcanzarla.

Por otra parte, el presidente y el consejo rector, como expresión y representación de los propietarios, deben estar cohesionados y com-

partir la misma visión. Posiblemente este sea uno de los aspectos más críticos, porque difícilmente el presidente podrá cumplir su función si no se siente apoyado por el consejo rector. Esto no quiere decir que tenga que haber planteamientos necesariamente coincidentes en todo el consejo y para todos los temas de discusión, la complementariedad también es positiva, pero las ideas fundamentales y la estrategia deben ser asumidas y defendidas por todo el consejo.

En estos momentos de crisis es especialmente importante la gobernanza, porque muchas cooperativas españolas se encuentran confrontadas a decisiones fundamentales que exigen, en muchos casos, un proceso complejo para la toma de decisiones y una gran cohesión interna. Estas decisiones, en gran medida orientadas a incrementar la dimensión, sea a través de fusiones o de cualquier otra fórmula de integración empresarial, la búsqueda de nuevos canales de comercialización y en particular la internacionalización, las inversiones necesarias para avanzar en la cadena agroalimentaria, incluso alianzas estratégicas con sus clientes que exigen compromisos a largo plazo, precisan una gobernanza eficaz, con las ideas claras sobre el futuro de la cooperativa.

### 3.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio viene definido por el tipo de productos, los canales de comercialización, la tipología de clientes y, en definitiva, los mercados donde está operando y que condicionan de forma determinante la estrategia de la cooperativa. Evidentemente no se puede considerar que solo exista un modelo de negocio viable, en la medida en que la viabilidad y la rentabilidad vienen determinadas por la interacción o confluencia de las diferentes palancas de competitividad, pero lo que parece evidente es que todas las empresas deben analizar detenidamente si su modelo de negocio

les permite generar la rentabilidad adecuada. En muchas empresas y, en particular en muchas cooperativas, pretendemos atender a una tipología de clientes diversa, incluso operar con diferentes productos y en diferentes canales, sin darnos cuenta que si bien la diversificación puede ser muy interesante nos resta capacidad de especialización y hace que no seamos *los mejores* en todo o en nada. De ahí la recomendación de que aquello que en lo que no seamos suficientemente eficientes debamos delegarlo a quien lo haga mejor que nosotros, con todas sus consecuencias, para concentrarnos en lo que realmente sabemos hacer, de tal forma que nos permita tener un modelo de negocio donde aportemos valor a nuestros clientes y aliados y sepamos diferenciarnos de nuestros competidores. Esto justifica que en la Ley de Integración Cooperativa se haya definido claramente las funciones de cada miembro del grupo calificado como prioritario, diferenciando claramente la actividad comercializadora de la productiva, buscando la máxima especialización en cada miembro del grupo y permitiendo así aprovechar las sinergias que se generan como consecuencia de la especialización de la forma más eficiente posible.

### 3.3. Estructura societaria

Está muy relacionado con lo anterior y en el cooperativismo es particularmente importante. En definitiva la estructura societaria no solo tiene que ver con la composición de una empresa o cooperativa, sino que está más relacionado con su participación en otras empresas y/o cooperativas. En España las fórmulas de integración más utilizadas son las cooperativas de segundo y ulterior grado, pero cada día hay más cooperativas que participan en otro tipo de sociedades donde pueden estar asociadas

con empresas no cooperativas. El mercado actual y sobre todo la globalización, están exigiendo que cada día la estructura societaria de una cooperativa sea más compleja, sobre todo si quiere avanzar a lo largo de la cadena y acometer proyectos importantes de internacionalización, diversificación, I+D+i, etc.. En definitiva, la estructura societaria es una muestra evidente de la evolución y el dinamismo de las cooperativas y debe hacer reflexionar a las administraciones públicas y al legislador que con frecuencia siguen pensando en las cooperativas con una visión muy mutualista y endogámica, cuando la situación actual es mucho más abierta y por lo tanto compleja.

### 3.4. Recursos humanos

En mi opinión el concepto de recursos humanos está superado. A mí al menos me gusta más hablar de personas para diferenciarlas de los recursos y medios de producción materiales que requieren un tratamiento claramente diferenciado. Efectivamente las personas son el mejor activo de una empresa, al menos el más importante. En el caso de las cooperativas no solo se limitan a los trabajadores, asalariados y directivos, ya que, como decíamos al principio del artículo, los socios también habría que integrarlos en este colectivo porque una cooperativa no es más que una empresa de personas con una fuerte interacción entre las mismas. Por ello hay que prestar especial atención a esta palanca que se ha revelado como clave fundamental de competitividad y que va a ser un factor determinante en el desarrollo de todas las demás. En este sentido, no solo se requiere una alta cualificación por parte de todo el colectivo, sino que requiere un tratamiento coherente con la estrategia general que se desea desarrollar en la cooperativa.

### 3.5. Comunicación eficiente

Complementando lo anterior podemos afirmar que la comunicación es otra de las claves fundamentales de competitividad. En las cooperativas lo es si cabe todavía más porque un funcionamiento eficiente requiere la implicación de todos, desde el socio hasta el último empleado. Por ello, todas las cooperativas o grupos de cooperativas deben diseñar un plan de comunicación específico para cada colectivo con el que están interactuando: socios, trabajadores, clientes, etc. Debemos ser conscientes de que muchas de las estrategias que se pretenden implantar en las cooperativas fracasan porque no se ha elaborado un correcto plan para comunicarlas y son rechazadas o no asumidas al no ser conocidas o comprendidas por los socios, los trabajadores o sus clientes.

### 3.6. Parámetros generales de gestión

Son muchas las sinergias que se producen en una cooperativa porque se generan economías de escala que hacen más eficiente tanto la actividad productiva, como la transformadora y comercializadora. Sin embargo, debemos ser conscientes que una cooperativa debe ser competitiva sin tener que ejercer presión a sus proveedores porque estos, en su inmensa mayoría, son sus propietarios. Esta particularidad es extraordinariamente importante si partimos de la base de que las empresas competidoras no tienen esta limitación y con frecuencia trasladan la presión de sus clientes y mejoran su posición competitiva a base de reducir los precios a sus proveedores. Por ello se necesita una mayor eficiencia en la gestión, que no solo debe tener en cuenta una minoración de los costes operativos, sino también una maximización de los ingresos a

través de la diferenciación de productos, canales y clientes. Esto nos lleva a una de las conclusiones preliminares; la necesidad de tener un correcto dimensionamiento para evitar inversiones difícilmente sostenibles, contar equipos altamente cualificados y un adecuado modelo de negocio.

## 4. Conclusiones

El sector agroalimentario español tiene un gran futuro por delante. La diversidad de sus productos, la calidad de los mismos y el incremento en la demanda que se está registrando y que sin duda se prolongará en los próximos años incorporan grandes oportunidades al sector. Estas oportunidades solo podrán aprovecharse si mejoramos nuestra estructura productiva y empresarial, extremadamente atomizada y con una dimensión que limita enormemente la rentabilidad y dificulta la puesta en marcha de estrategias acordes a las nuevas oportunidades que se generan en los mercados emergentes y que precisan inversiones, especialización y, sobre todo, visión a largo plazo.

La orientación al mercado debe ser más que un lugar común, debe rodearse de políticas y estrategias coherentes y cohesionadas, absolutamente imprescindibles no solo para aprovechar los escasos recursos públicos disponibles, sino para no fomentar una competencia autodestructiva que impide una adecuada rentabilidad de la actividad productiva y, a menudo, agroindustrial.

Las cooperativas no solo son un instrumento de concentración de oferta. Son y deberán ser en el futuro empresas que acerquen la producción a los clientes finales, evitando aquellos eslabones que no aporten valor, permitiendo captar un valor añadido que actualmente o bien se desaprovecha o beneficia a otros operadores intermedios de la cadena agroalimentaria.

En este sentido, y como se trata en profundidad en otros capítulos del libro, existe un grave desequilibrio en la cadena agroalimentaria como consecuencia de la enorme atomización en origen y la gran concentración de la demanda liderada por la gran distribución moderna que acapara cuotas de mercado que le permiten estar en una posición negociadora que genera situaciones de abuso. Esta concentración de la gran distribución, si bien está generalizada en la UE y otros países desarrollados, provoca mayores tensiones en España como consecuencia de la atomización existente, tanto en la producción como en la industria agroalimentaria. En este sentido, el cooperativismo bien dimensionado y moderno se ha revelado como el mejor instrumento para el reequilibrio de la cadena agroalimentaria.

Para ello, las cooperativas deberán acometer procesos de fusión e integración para situarse en parámetros equivalentes a nuestros homólogos de la UE, ya que el mercado es el mismo, pero también es necesario convencer e incentivar a los productores individuales españoles a que se integren en entidades asociativas de tal forma que se evite la atomización y dispersión actual que provoca una precariedad en las relaciones comerciales en origen que afecta incluso a las cooperativas mejor dimensionadas y por extensión a sus socios.

La volatilidad de los precios de las materias primas agrarias y de los inputs va a permanecer en el tiempo y los mecanismos públicos para evitar o compensar sus efectos en los precios serán muy limitados cuando no inexistentes, por lo que los agricultores y ganaderos deberán contar con empresas que les permitan diversificar destinos y clientes, operar en mercados internacionales en condiciones cada día más eficientes y contar con economías de escala que les permitan mejorar su

poder de negociación con proveedores y clientes. Las cooperativas han demostrado ser los mejores instrumentos para conseguir estos objetivos, de hecho, como se pone de manifiesto en este estudio, la agricultura y el sector agroalimentario más competitivo y desarrollado se encuentra en los países donde las cooperativas están más implantadas y mejor dimensionadas.

La Ley de Integración Cooperativa recientemente aprobada supone un hito y un espaldarazo político a favor del redimensionamiento estructural de las cooperativas y la concentración de la oferta. Quedan ahora por definir las modalidades de aplicación, pero la responsabilidad para definir estrategias y la capacidad de decisión para implantarlas dependerá de los dirigentes y directivos de las cooperativas, así como de la firme voluntad y convicción de los productores de la necesidad de asociarse y encarar un futuro prometedor pero que exigirá una dimensión y especialización cada día mayor.

En definitiva, el cooperativismo agroalimentario como modelo empresarial, lejos de haberse quedado desfasado en el tiempo, se ha convertido en un instrumento fundamental para la mejora de la competitividad, la capacidad de negociación de los productores y, en definitiva, para el reequilibrio de la cadena agroalimentaria. Precisamente por ello, en los próximos años su importancia será todavía mayor, ya sea por la necesidad de atender una demanda creciente de alimentos, como para permitir el mantenimiento de la actividad agraria en aquellos países como España donde los agricultores y ganaderos individuales no podrán mantener su actividad sin contar con los servicios y las economías de escala que aportan las cooperativas u otro tipo de entidades asociativas.

## Referencias bibliográficas

- ARCAS, N. (2010): *El gobierno de las cooperativas agrarias. Factores de éxito*. Almería, Fundación Cajamar.
- BIJMAN (2012): *Apoyo a las cooperativas agrarias*.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA y PWHC (2007): *Guía de Buenas Prácticas Cooperativas y Claves Generales de Competitividad*.
- COOP DE FRANCE (2007): *Les Défis d'une Agriculture Durable*.
- FIAB (2013): *Informe Económico de la Industria Agroalimentaria en España 2012*.
- GADEA, E.; SACRISTÁN, F. y VARGAS, C. (2009): *Régimen jurídico de la sociedad cooperativa del siglo XXI*.
- MAGRAMA (2013): *Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2012*.
- MAGRAMA (2013): *Informe de Indicadores del Sector Agroalimentario 2012*.
- MAGRAMA (2013): *Panel del consumo Alimentario en España 2012*.
- OSCAE (2012): *Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español*.
- PÈES, C. (2012): *L'évolution des Coopératives Agricoles Européennes au Croisement du Marché et de la Politique*.
- SHELMAN, M. (2010): *Global Agribusiness Overview*.