



## LAS COOPERATIVAS

### LÍDERES EMPRESARIALES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

*José Montes*

Vicepresidente de CEPES

y miembro del Consejo Rector de Cooperativas Agro-alimentarias España

#### Resumen

Este artículo parte de mi experiencia personal por haber participado, hace más de 50 años, en el proceso y la creación de una cooperativa agraria en Galicia, la Cooperativa Forrajera de Negreira – FEIRACO, que buscaba la producción de forrajes para alimentación de la cabaña ganadera de unas 10.000 familias, y que acabó siendo una gran industria láctea con marca propia que se comercializa en casi todo el territorio nacional. A continuación, se presenta la estructura del cooperativismo agroalimentario en España, que juega un papel estratégico importante y contribuye a la vertebración del sector productor y transformador. También se analiza su evolución y distribución geográfica, así como su importancia para generar riqueza y empleo en el rural, contribuyendo a fijar población. Por último, se hace una breve reseña de algunas cooperativas importantes: DCOOP, Grupo AN, ANECOOP, COVAP y CLUN (FEIRACO).

#### Abstract

*This article is based on my personal experience of having participated, more than 50 years ago, in the process and creation of an agrarian cooperative in Galicia, the Negreira Forage Cooperative - FEIRACO, which undertook the production of fodder to feed the livestock of about 10,000 families, and ended up as a large dairy enterprise with its own brand that is marketed throughout almost the entire country. This is followed by a presentation of the structure of agri-food cooperative movement in Spain, which plays an important strategic role and contributes to the structuring of the production and processing sector. The movement's evolution and geographical distribution are also analysed, as is its importance for generating wealth and employment in rural areas, and thus helping to stabilise the population. Finally, a brief description is given of some important co-operatives: DCOOP, AN Group, ANECOOP, COVAP and CLUN (FEIRACO).*

## 1. Ambiente cooperativo

### 1.1. Génesis

Hay varios factores que pueden influir a la hora del nacimiento de un proyecto cooperativo. Una razón básica puede ser la necesidad de integración o de unión de fuerzas para hacer frente a una situación de extrema necesidad o pobreza común en la que se ve afectada mucha gente dentro de un territorio. También puede nacer por la necesidad de mejorar el nivel de vida buscando mayor rentabilidad y mejor productividad; o incluso por la necesidad de realizar inversiones tecnológicas para poder competir en los mercados y hacer frente a los nuevos desafíos de futuro.

Sin duda, puede haber muchas otras razones que muevan a las personas a dar pasos hacia la unión de carácter más utópico o humano, fruto de una sensibilidad de sector, cercanía, familiaridad, simplemente buscando complementariedad o apoyo mutuo, o incluso por la falta de relevo generacional.

En este caso, en mi experiencia, los factores fueron muy variados, quizás casi todos influyeron al mismo tiempo, lo cual provocó un movimiento cooperativo masivo y contagioso, con una motivación tan fuerte, que transformó una forma de pensar que parecía inamovible, que hacía casi imposible cualquier aventura de cambio en el aquel mundo rural.

Ahora bien, aun hay otro elemento que fue decisivo para construir un movimiento cooperativo muy novedoso y que, curiosamente, nació casi simultáneamente en todo el mundo rural, diría que español y posiblemente europeo. Este elemento surge de un fuerte liderazgo social vinculado a grupos o personas relacionadas con el medio rural, aunque no formaran parte de la producción agroganadera. Este movimiento coincide en España con la mitad del siglo XX, en muchos casos de la mano de instituciones eclesiales católicas inspiradas en la doctrina social de la Iglesia y del gran impacto social del Concilio Vaticano II, cuyo mensaje reavivó la sensibilidad de una sociedad rural muy mediatizada por la Iglesia a través de las parroquias. Seguro que hubiese sido una gran oportunidad para la Iglesia en el rural que no supo mantener encendida la llama que le diera un liderazgo transformador absoluto, a pesar de que, dicho Concilio, se propuso una renovación –*aggiornamento* en palabra de Juan XXIII– y una adaptación y compromiso con los nuevos tiempos.

Desde finales del siglo XIX con la *Rerum Novarum* nacen muy diferentes iniciativas sociales en centros de estudio, asociaciones, movimientos y sociedades obreras, sindicatos, cooperativas, cajas rurales... como iniciativas de cooperación que presentaban como fines de la empresa: servir al bien común mediante la producción de bienes y servicios útiles para la comunidad; representar un bien para todos frente a una estructura que permitía satisfacer exclusivamente los intereses personales de alguno, y reconocer la justa función del beneficio, como indicador del buen funcionamiento de la empresa, sin olvidar que no siempre el beneficio indica que la empresa está sirviendo adecuadamente a la sociedad, a cuyo objeto invita a que la legítima búsqueda de beneficio se armonice con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas que trabajan en ella.

De esta época son las denuncias sociales que se refieren al sector agrícola y ganadero como deprimido y sin futuro.

En 1931 otra encíclica, ante los regímenes totalitarios y la lucha de clases, advierte de la falta de respeto a la libertad de asociación y confirma los principios de solidaridad y cooperación para superar las antinomias sociales. La doctrina expresa y solidaria con el rural está la *Mater et Magistra*, que trata del «abandono del campo natal» con el impacto que tuvo para los mayores forzando su desarraigo por tener que ir para la ciudad y que tuvo mucho que ver con el despertar del compromiso cooperativo. Es indudable que en el documento había un programa de futuro cuando proclama que «no debe olvidarse que, como en cualquiera otro de

los sectores de producción, también es muy conveniente que los agricultores se asocien, sobre todo cuando se trata de empresas familiares. Los agricultores deben sentirse ligados por vínculos de solidaridad y colaborar en la formación de cooperativas y asociaciones profesionales...». Surge así una apuesta decidida por el cooperativismo rural, a cuyo objeto debo subrayar que en estos documentos está el resurgir de un gran movimiento cooperativo coincidente en el tiempo. Con este espíritu nacen proyectos tan significativos como pueden ser el de Mondragón en el País Vasco o el de Feiraco en Galicia se han mantenido en el tiempo, el primero de la mano de un religioso y el segundo impulsado por un líder laico abogado, pero muy vinculado a temas sociales, apoyados ambos en la estructura que les facilitaba la iglesia.

## 2. Valores cooperativos

Los valores cooperativos que en 1895 estableció la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) tienen vigencia y, posiblemente, se vuelven urgentes dentro de los procesos de desarrollo rural de hoy y de construcción de liderazgo dentro del sector agroalimentario.

Todavía el sector primario, a pesar de ser imprescindible como fuente de alimentos, cuidado del medioambiente y de la fijación de población frente a la desertización, sigue siendo la hermana pobre dentro de los pueblos.

En la orientación del cooperativismo tenemos unos cuantos valores inmutables que tendríamos que considerar, pero es bien evidente que entre ellos hay una gran convergencia:

1. La *ayuda mutua* es imprescindible para el logro del desarrollo integral del individuo mediante la unión de esfuerzos con otras personas. Esta ayuda mutua no solo se refiere al trabajo físico, puesto que hoy el sector agrario está muy tecnificado y mecanizado, sino también para la formación y profesionalización que permita ahorrar costes, mejorar técnicas de cultivo, innovar, etc. También se abren nuevos campos dentro del almacenamiento, transformación con más valor añadido o procesos de industrialización, el gran déficit de este tiempo. Los cooperativistas creen que por medio de la acción conjunta y la mutua colaboración se puede lograr más, especialmente al aumentar la influencia colectiva en el mercado y ante los gobiernos.

Siempre el cooperativismo tuvo dentro de sus principios el de la intercooperación y hoy, más que nunca, el de la integración para conseguir volúmenes y posicionamiento dentro de los mercados.

2. La *responsabilidad* es un deber que asumen los socios dentro de una cooperativa frente a la creación, funcionamiento, fortalecimiento, promoción, gestión o dirección estratégica de la cooperativa, manteniendo su independencia de otras organizaciones públicas o privadas.

Pero en estos tiempos surge otra urgencia ante la inestabilidad o fluctuación de los precios de algunos productos porque, de momento, mandan los mercados y el flujo de oferta y demanda. Nos tendremos que abrir, por tanto, a otras rentas complementarias dentro del mismo sector de la alimentación u otros, hacia un futuro sostenible en generación de riqueza y empleo. Será imposible mantener y fijar población en el rural sin esta visión de futuro y que se mantenga el relevo generacional si no ofrecemos alternativas de empleo y trabajo dignos a nuestros jóvenes.

Las cooperativas, también por principio, tienen en sus genes esta misión de crear nuevas oportunidades hacia la creación de una economía social real que reinvierta en procesos complementarios para el desarrollo de las personas, las comunidades y los pueblos.

En este ámbito se mueve un cooperativismo fuerte y una economía social que tenga como eje el desarrollo y la formación de las personas, como lo han hecho y hacen muchas cooperativas creando, fomentando o cooperando con centros de formación, universidades o centros tecnológicos. Hay experiencias concretas y de gran proyección que impulsan definitivamente otra forma de pensar y de hacer.

Pero hay otra responsabilidad social que nos distingue y pone en valor a las cooperativas, y que se proyecta como algo clave en el desarrollo de la economía social rural.

3. La *democracia* en estos tiempos merece una consideración especial y puesto que dentro del cooperativismo es un valor innegable y de gran proyección, merece una reflexión serena. Ante todo, hay que señalar que es uno de los ejes fundamentales de las cooperativas, que se concreta en su estructura y órganos de participación democrática de sus socios, de forma que es imposible concebir un cooperativismo sin democracia. No defender este valor por encima de todo viciaría absolutamente su ser.

No se trata solamente de la democracia del voto sino de la aceptación de principios que promuevan desde la transparencia y la formación un espíritu solidario y de igualdad.

Esta democracia se mueve en el ámbito de las personas, por tanto debe convivir con períodos de formación y reflexión, en un ambiente de compromiso participativo. Cuando el número de socios es pequeño o muy afín no tendría que ser muy difícil lograrlo, pero en el caso de gran número de socios o en territorio muy disperso sería positivo buscar una fórmula de representación, lo mismo que crear secciones en el caso de objetos sociales diferentes.

El equilibrio por razón de género sería muy positivo, justo y enriquecedor.

4. La *igualdad* va en la dirección de la justicia social que busca, ante todo, un equilibrio dentro de la sociedad y que tiene mucho que ver con la dignidad de las personas, de ahí que este valor tenga que buscarse con ahínco y compromiso.

La persona, el socio, es el centro de atención dentro del cooperativismo y todo gira en torno a ella, por eso se enfrenta la filosofía cooperativista a la capitalista, es la persona antepuesta al capital, eje de toda economía social.

Claro está que, como empresas, las cooperativas tienen que competir para subsistir o conseguir buenos resultados, no hay otra forma de poder defender los intereses de sus socios y su sostenibilidad. Por eso es muy importante que los consejos rectores se formen, se capaciten y se comprometan en mantener este equilibrio.

Por eso este valor de equilibrio es fundamental para que las cooperativas se mantengan como líderes empresariales del sector agroalimentario en un mundo tan competitivo.

Todos los asociados tienen los mismos derechos a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones de la empresa.

5. La *equidad* se refiere al tratamiento que se debe dar a los asociados dentro de la cooperativa. Va en la línea de la igualdad en el sentido que no se pueden hacer diferencias entre socios con retribuciones equitativas en la aplicación de excedentes, asignación de reservas de capital nominales o reducción de costos.

Un principio dentro del cooperativismo es el de «un hombre, un voto» y este debe mantenerse en el caso de participación idéntica, pero actualmente la ley ya permite el voto ponderado para que el que tiene mayor aportación en la actividad económica de la cooperativa tenga también más poder en su voto hasta un máximo de 5 y nunca podría superar más de 25 % del total de votos. Esta limitación demuestra que se quiere mantener el espíritu inicial con alguna flexibilidad para reconocer el nivel de compromiso. De alguna forma se devuelve equidad.

6. La *solidaridad* es uno de los grandes valores que defienden la línea de la convergencia para los socios, que los *kibbuts* cifraban en aquel principio con tanto valor humano de fraternidad: «Trabajo cuanto puedo y gano cuanto necesito». Esto hoy suena como una utopía casi irrealizable o reservada a grupos con sensibilidades muy afines o relación familiar.

Este valor evidencia que los cooperativistas se mantienen unidos en un proyecto común sin fronteras y abierto, sin más limitaciones que las necesarias para el buen funcionamiento.

Piensa en sus socios pero también en la sociedad próxima donde se desenvuelve su actividad, pero también se solidariza con otras situaciones graves o potencia el crecimiento y desarrollo de los propios socios que presentan iniciativas generadoras de más riqueza, empleo, etc.

De todos modos, hoy en día, para competir en los mercados y mantener su sostenibilidad hay que entender la solidaridad con mucha responsabilidad.

También es solidaridad unirse con otros grupos, colaborando con ellos, integrándose o fusionándose y que, muchas veces, lleva consigo una dosis importante de generosidad.

Una cooperativa es más que una asociación de miembros, es una colectividad.

Este valor del cooperativismo da mucho que reflexionar y abre infinidad de oportunidades y alternativas.

### 2.1. Principios

Para poner en práctica los valores señalados, las cooperativas establecen unas pautas a modo de principios cooperativos:

- Primero: adhesión voluntaria y abierta.
- Segundo: gestión democrática por parte de los socios.
- Tercero: participación económica de los socios.
- Cuarto: autonomía e independencia.
- Quinto: educación, formación e información.
- Sexto: cooperación entre cooperativas.
- Séptimo: interés por la comunidad.

## 3. Un verdadero cooperativismo no nace por generación espontánea

Una cooperativa, como parte de la economía social, nace para aportar soluciones económicas o empresariales, haciendo viables unas o potenciando otras, a las actividades de los socios que la integran o grupos de personas de un determinado sector afín que individualmente tendrían pocas oportunidades de competir en los mercados, en primer lugar, y a la propia sociedad o entorno donde se desenvuelve la actividad, en segundo.

En este sentido, las cooperativas, mejor que ninguna otra fórmula de asociacionismo, se convirtieron en *líderes empresariales* del sector primario.

Cada cooperativa es diferente y son muchas las circunstancias que influyen en su constitución y posterior desarrollo; unas pequeñas y muy locales, otras con visión estratégica de futuro pensando, incluso, en todo un sector.

En mi experiencia más inmediata, por participar de manera directa en su creación, hubo varias coincidencias: pasar de una economía agraria de autoconsumo, pluricultivo y marcada endogamia a monocultivo; de agricultores y labradores a productores lácteos y ganaderos; de una agricultura familiar a una experiencia cooperativa; de colaboraciones puntuales entre vecinos a integración total dentro de una cooperativa; de una economía más o menos de subsistencia a otra más empresarial. El cambio sociocultural fue evidente, tanto en los socios que lo asumieron con generosidad como en la participación de los representantes públicos o fuerzas vivas de la propia sociedad, que aunque no estuvieran inmediatamente vinculados al sector que se pensaba vertebrar, aportaron mucho, tanto como animadores como cofinanciadores.

De este modo se evidencia que una economía sana convive con la responsabilidad social y la solidaridad o, dicho de otro modo, no se concibe una auténtica economía si no es social.

En el ánimo de los socios cooperativistas –dentro del mundo rural– siempre domina una idea empresarial de mayor rentabilidad, manteniendo vivo el objeto social, de modo que se pueda cerrar el ciclo productivo innovando, industrializando y comercializando, entrando en la cadena alimentaria con voz propia.

### *3.1. Primeros pasos*

La viabilidad de muchas explotaciones agrarias estaba en peligro y la falta de relevo generacional era evidente, a cuyo objeto, modestamente, nos propusimos incentivar y promover nuevas iniciativas entre los más jóvenes para que se sintieran a gusto en el medio rural y habíamos visto el sector agroganadero como una oportunidad con grandes posibilidades dentro del futuro inmediato.

En nuestro caso, en Galicia, el minifundismo era algo que lastraba y favorecía la existencia de pequeñas explotaciones familiares en una comarca, la de Barcala, en la que se aprovechaba cada rincón en pluricultivos, en la que se valoraba en gran medida el regadío y la huerta al lado de la casa: el regadío como generador de herbáceos para el ganado vacuno como recurso próximo y la huerta como apoyo a una economía de subsistencia, se potenciaba una pequeña cabaña familiar en la que los animales casi se convertían en animales de compañía. La alimentación de este conjunto, incluso la familiar, se hacía con productos elaborados en la propia casa, incluso el pan de maíz para consumo humano. Así fue sobreviviendo el rural gallego desde hacía mucho tiempo, pero la vida moderna hacía otras propuestas y la ciudad era muy atractiva, de ahí que la propia familia orientara por ese camino el futuro de sus hijos, hacia el sector servicios, industrial o profesional. Luego la emigración también absorbió la mano de obra del rural desertizando nuestro campo.

Al principio de la década de los 60 del pasado siglo, la emigración de los jóvenes en general, y de los del rural aún más, se universalizó tratando de buscar nuevos horizontes porque las

pequeñas explotaciones familiares no soportaban más carga humana por su baja rentabilidad y propició la desaparición de mano de obra joven.

Aquí es donde entra el cooperativismo abriendo nuevas posibilidades, volviendo a fijar población en el rural de manera moderada.

De la mano de la nueva Política Agraria Común Europea se abrió una ventana para una mayor valoración de los espacios rurales para fomentar más riqueza y arraigo. Aunque la experiencia cooperativa, como se tiene escrito, ya había estado presente en la economía rural comarcal, había creado una mentalidad favorable a la cooperación, de ahí que la idea de una gran cooperativa tuviera buena acogida dentro de las parroquias.

Un cooperativismo empresarial que incorpora a las parroquias a través de sus propias explotaciones, viene siendo la unión de esfuerzos familiares o individuales de muchas pequeñas explotaciones para producir más y mejor, y al mismo tiempo una oportunidad para la transformación empresarial y poder presentar sus productos en los mercados. Algo clave en cualquier proyecto cooperativo: cerrar el ciclo y generar riqueza autoadministrada.

De este modo, por la mayor rentabilidad de la producción agraria o ganadera se salvó la crisis rural, se evitó una creciente evasión emigratoria de gente joven e incluso fue quien de conseguir un cierto retorno de los que se habían ido. Muchos de estos, incluso hicieron nuevas inversiones para potenciar las antiguas explotaciones familiares a través de la modernización, innovación, mecanización y mayor producción.

### *3.2. Liderazgo*

Dentro de estos primeros pasos, hay que señalar y destacar un liderazgo concreto, el de Jesús García Calvo, que entendió el cooperativismo como una fórmula que podía convertirse en instrumento de desarrollo de las comunidades rurales. Insistía en negar el nacimiento de una cooperativa –concretamente Feiraco– como algo casual o fortuito, sino con la «significación moral como creación consciente, intencionada y objetivable, susceptible de racionalización como teoría de ser analizable como elemento de desarrollo de las comunidades rurales». La situación real de aquel momento de ser una comarca muy deprimida, la de menor cuota de mercado de España, hizo que la adhesión a la idea inicial incluyese también a socios no productores, sin otra discriminación que la que había resultado de la libre voluntad de adhesión, que tuvo una respuesta social inmediata, de suerte que en el primer año nos afiliamos 1.384 socios, en el segundo 2.524 y 3.840 en el tercero. La mayoría con actividad agroganadera pero otros muchos no. Nadie duda de que fueron decisivos agentes sociales externos: sacerdotes, alcaldes, profesionales liberales, miembros de sindicatos, agentes de extensión agraria, responsables de ordenación rura, etc., que colaboraron con recursos económicos ante la modesta aportación obligatoria de 1.000 pesetas (6 euros) por socio.



La cooperativa misma fue generando recursos para ir autocapitalizándose y casi así llegó hasta hoy, ya que la aportación económica de los socios siempre fue muy baja. Partía de una «tradición histórico-sociológica aún viva en la comarca en base a la teoría política-económica de los grandes especialistas» para los que la cooperativa poseía una triple ventaja: «dar una nueva orientación a un sector tradicional, ser medio de lucha contra la dependencia económica de los campesinos y darle la oportunidad de colaborar al Estado». Desde el primer momento se consideró la oportunidad de mejorar en productividad junto con una industrialización de los elementos que consumía y producía la actividad más importante de aquel momento en el rural.

En 1969, cuando se pone en marcha Feiraco, la economía rural era de autoconsumo y pluricultivos, a cuyo objeto se consideró que lo mejor sería potenciar la producción láctea con una incipiente cabaña de ganado vacuno. Aparecía como una oportunidad una actividad que llevara consigo una mayor unión en el entorno de los forrajes creando una industria que favoreciera el desarrollo de la actividad de los socios y de la comarca, en primer lugar con la producción de piensos compuestos como base de la alimentación del vacuno de leche, así nace la cooperativa forrajera con la intención de transformar los productos de las explotaciones familiares convirtiéndolas en más rentables y especializadas. Este primer paso industrializador abrió por sí mismo otros caminos de industrialización superior para el proceso de transformación de los productos lácteos y su comercialización directa.

Ya antes, desde el momento de su fundación, esta cooperativa se orientó hacia el suministro de semillas selectas, fertilizantes, plaguicidas, productos veterinarios e, incluso, vacas de gran genética, continuando con productos para el hogar, frutales y plantas. Todo esto fue fidelizando a los socios y creando nuevas expectativas para otros negocios que fueron poniendo en valor la cooperación. Aquella visión de un desarrollo autosostenido ya estuvo presente en la génesis de aquel movimiento.

Era evidente la excesiva presión demográfica dentro del sector agrario, consecuentemente, con una baja productividad, encubriendo un paro estructural cierto, por esa razón se consideraba urgente crear un centro industrial. El hecho de que naciera dentro de una comarca eminentemente rural era una gran novedad e hizo que se potenciase la actividad económica, mejorasen las infraestructuras y se universalizasen los servicios. Incluso provocó nuevas inversiones y más presencia del sector público que ayudaron a este desarrollo rural en base a un desarrollo comunitario próximo sociológicamente integrador. El nivel cultural de una sociedad siempre es determinante para su evolución sostenible, pero en el caso del desarrollo rural aún lo es más porque se parte de un nivel normalmente más bajo. De ahí que la formación fuese clave como punto de partida e imprescindible en su evolución.

Unos años antes de la constitución de la cooperativa, 3 o 4 años de mucha actividad social comarcal, proliferaron los cursos de sensibilización y formación cooperativista o asociacionista en varias parroquias del entorno.

Como se recoge en el libro dedicado a la memoria de Jesús García Calvo, *Feiraco, un modelo cooperativo para el desarrollo rural gallego*: «Fueron naciendo muchas escuelas parro-

quiales de formación de jóvenes y adultos, unas con recursos propios y otras con recursos públicos o de instituciones de la Iglesia». En ellas unos consiguieron el graduado escolar, otras el bachillerato elemental; también conseguimos tener en Negreira una Escuela Rural Agraria con sede en Valladolid.

Asimismo, surgió un Movimiento de Acción Católica de Juventud Rural (JARC) en el que participaron muchos jóvenes de la comarca.

Las oficinas de Extensión Agraria estaban dotadas de un personal muy cualificado que ayudó de manera muy importante en la formación campesina.

Un hito decisivo fue la creación de Cáritas Interparroquial de Negreira, cuyo primer presidente fue García Calvo por designación de los propios curas. En el contacto directo con los representantes de todas las parroquias fue madurando la idea del asociacionismo, que fue cogiendo forma con la ayuda de muchas jornadas de formación-reflexión

Esta base fue una de las claves de lo que hoy se llama formación continua.

### *3.3. Transformación del medio rural*

Los últimos 30 años del siglo XX de la presencia de Feiraco en la comarca de Barcala, donde nació, y en los ayuntamientos adyacentes de la zona suroccidental de la provincia de A Coruña, en Galicia, coinciden con un avance notable con consecuencias sociales, económicas y tecnológicas muy significativas que, a su vez, promovieron un cambio cultural y económico por el cual muchas familias pasaron a vivir casi exclusivamente de la producción láctea y ganadera.

La intención evidente de los promotores y animadores del movimiento cooperativo era cerrar el ciclo productivo llegando hasta la industrialización y comercialización.

Ya que los campesinos y ganaderos eran dueños de sus productos, se pretendía que sobre ellos incidiese la mayor parte del beneficio de forma razonable, de este modo habría que pensar en un plazo de tiempo más o menos corto para industrializar sus productos, controlar en lo posible la cadena alimentaria y aportar el máximo de valor añadido.

Más aún, parecía lógico y positivo que los productos alimenticios sufrieran lo mínimo posible en manipulaciones para llegar a la cadena alimentaria con garantías de salubridad y con la frescura necesaria que garantizase sus mejores valores.

Por esta razón, las cooperativas, por su proximidad a los centros de producción y dado que en ellas participaban directamente los productores, se situaban con ventaja a la hora de industrializar y transformar los alimentos, de ahí que las cooperativas se convirtiesen, por derecho propio, en líderes dentro del sector agroalimentario y fuesen reconocidas como de gran valor dentro de los procesos industriales.

Las cooperativas fueron verdaderos líderes empresariales en el sector alimentario, cuya base territorial era el campo.

Algunos resultados positivos fueron inmediatos y el rural se fue transformando y creando espacios, no solo para producir más y mejor, sino también para conseguir una vida digna, armónica y sostenible donde mejorase el medioambiente, las aldeas fuesen más habitables, acogedoras y atractivas, creando nuevas expectativas para un turismo rural que, de alguna manera, se abría como una nueva oportunidad de ingresos y se hizo visible la cara más bucólica de la vida en el rural. Un avance notable que fue incidiendo positivamente en la situación socioeconómica, identificando más a los labradores con su territorio y aparcando el contagio de ir a vivir a la ciudad, creando verdaderas empresas con proyección decidida hacia la presentación de sus productos en el mercado con marca propia.

La creación de la cooperativa fue clave para completar el proceso de concentración parcelaria, ya que al integrar explotaciones o pequeñas cooperativas fue aportando solución a la integración comarcal dentro de las zonas próximas. Al mismo tiempo promocionó a los ganaderos como buenos agricultores a través del apoyo técnico que promovía la propia cooperativa: fertilización idónea de la tierra, selección de semillas, manejo de las explotaciones, selección de animales... de la mano del personal técnico experto en las propias explotaciones o de la formación directa que la cooperativa promovía para sus socios con cursos de formación permanente.

Los planes de abandono hicieron desaparecer miles de explotaciones pero posibilitaron el crecimiento o desarrollo de otras muchas, apoyadas en políticas agrarias nacionales o europeas que se canalizaban a través de la cooperativa.

Tanto en la compra de materias primas como en la comercialización de los productos, la cooperativa fue decisiva, de ahí que, en algún momento, superara los 7.000 socios.

Aunque Feiraco nació en Barcala (A Baña y Negreira) su visión era universalista sin límites; ya que desde sus inicios aprovechó la estructura eclesial-parroquial desde la creación de Cáritas Interparroquial de Negreira cuyo objeto era la promoción, innovación e intercooperación, valores todos ellos que hacían atractivo el proyecto empresarial que se iniciaba.

### *3.4. Pensando en futuro*

La historia del cooperativismo, desde siempre, está llena de lucha y tesón de los débiles para reivindicar y conseguir fortaleza frente a las amenazas de estructuras más poderosas. Nunca quiso ser una lucha de clases sino una concentración de fuerzas y de esfuerzo en la superación constante de las barreras de cada momento para conseguir nuevos retos o mantener la competitividad necesaria para subsistir y mejorar. Aún queda un largo camino por recorrer que pasa, en buena parte, por la estabilidad de precios en el sector primario y una mayor integración e intercooperación para mejorar en productividad dentro de las explotaciones.

## 4. Estructura del cooperativismo agroalimentario en España

### 4.1. Introducción

Las cooperativas agroalimentarias en España constituyen una pieza fundamental dentro del conjunto del sector agroalimentario español, participando de manera significativa en los principales sectores de actividad, destacando, entre otros, en el de las frutas y hortalizas, aceite de oliva, aceituna de mesa, vinos, lácteos, ovino y caprino, cereales y alimentación animal, donde podemos encontrar ejemplos de empresas cooperativas ejerciendo un importante liderazgo.

Las cooperativas juegan un papel estratégico y contribuyen en la vertebración del sector productor y transformador en España, en el contexto de una cadena agroalimentaria con fuertes tensiones, y actuando, entre otros, como puente comunicador entre el mercado final y los socios agricultores y ganaderos, para adaptarse a las nuevas demandas y hacer frente a los retos del mercado global donde actúan.

Los principales rasgos socioeconómicos del cooperativismo agroalimentario español, su estructura y evolución se obtienen a partir de los resultados del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), que surge en 2005 con el fin de disponer de información más completa y actualizada sobre el cooperativismo agrario.

Los trabajos de este Observatorio son coordinados por Cooperativas Agro-alimentarias España, con la participación fundamental de sus federaciones y uniones territoriales de cooperativas (FUT), y con la colaboración del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).

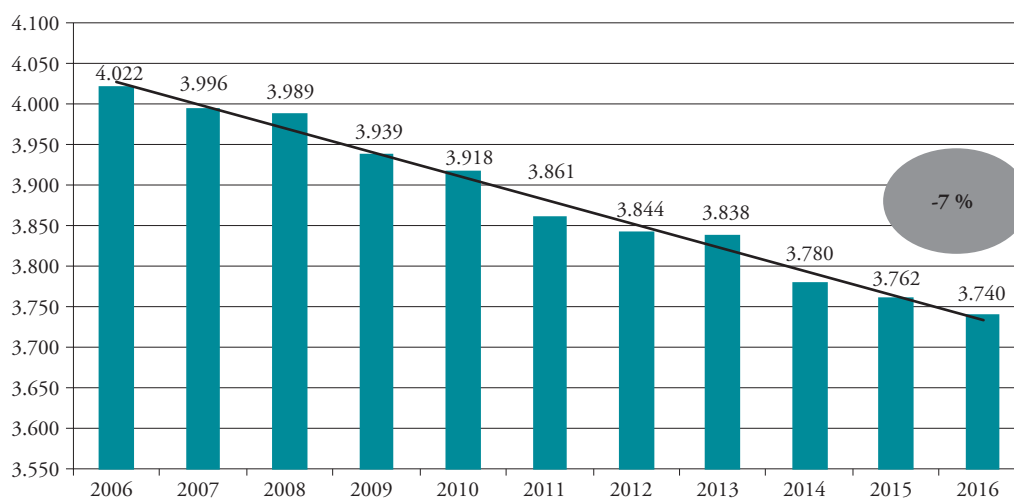
Todos los años se realiza una encuesta, «Directorio Anual», que se canaliza desde las FUT hasta las cooperativas, y que sirve para actualizar los principales datos socioeconómicos del colectivo. La última encuesta se recopiló en 2017, llegando a 2.628 empresas asociativas agrarias (EAA), y hace referencia al ejercicio económico cerrado en 2016. Hay que tener en cuenta que las empresas, desde que cierran sus cuentas anuales, disponen de 6 meses de plazo para validar las mismas en sus asambleas generales, por lo que el proceso de toma de datos no se puede iniciar antes y se produce un inevitable decalaje.

Así, a partir de estos datos y de otras fuentes complementarias, se elabora el socioeconómico anual del colectivo cooperativo agroalimentario español.

## 4.2. Número de cooperativas agrarias con actividad económica y su evolución

Según datos del Ministerio de Trabajo hay un total de 3.740 entidades cooperativas activas, entre las 3.264 agrarias y las 476 CEC, cooperativas de explotación comunitaria de la tierra. En cuanto a la evolución del número de cooperativas se ha producido un descenso, y si bien pudiera parecer una mala noticia, realmente no lo es, puesto que hasta el momento ha ido emparejado de un incremento de la cifra de negocio, por lo que realmente refleja un cierto efecto de concentración empresarial.

Gráfico 1. Evolución del cooperativismo agroalimentario español (2006-2016)



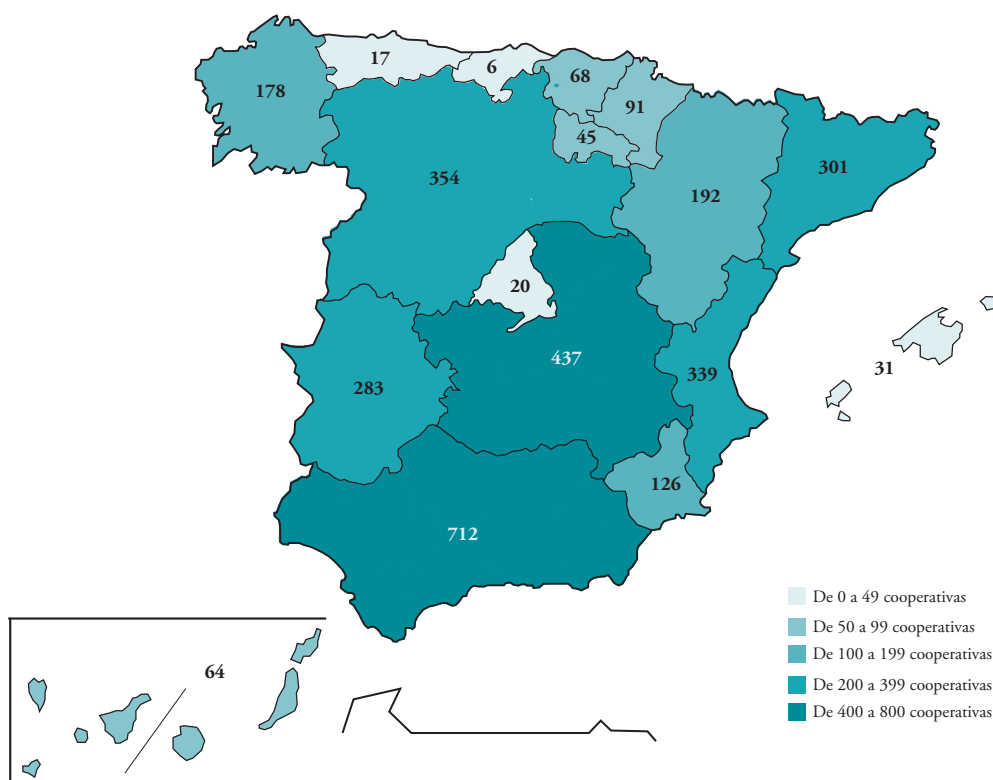
Fuente: Cooperativas Agrarias y CEC en alta Seguridad Social (2016) (MEYSS).

## 4.3. Distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario

### 4.3.1. Regiones más cooperativizadas

Las tres comunidades autónomas con mayor número de cooperativas agrarias activas son Andalucía, Castilla-La Mancha y Castilla y León; y las seis comunidades autónomas más cooperativizadas aglutinan el 74 % de las cooperativas agrarias.

Figura 1. Representación de las regiones más cooperativizadas



Fuente: Cooperativas Agrarias en alta Seguridad Social (2016). Ministerio de Trabajo.

#### 4.3.2. Peso económico relativo por comunidad autónoma

Las comunidades autonómicas donde las cooperativas tienen una mayor actividad económica son Andalucía, Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha.

En este caso las seis comunidades autónomas con mayor peso económico, aglutinan casi el 76 % de la facturación total del colectivo cooperativo agroalimentario.

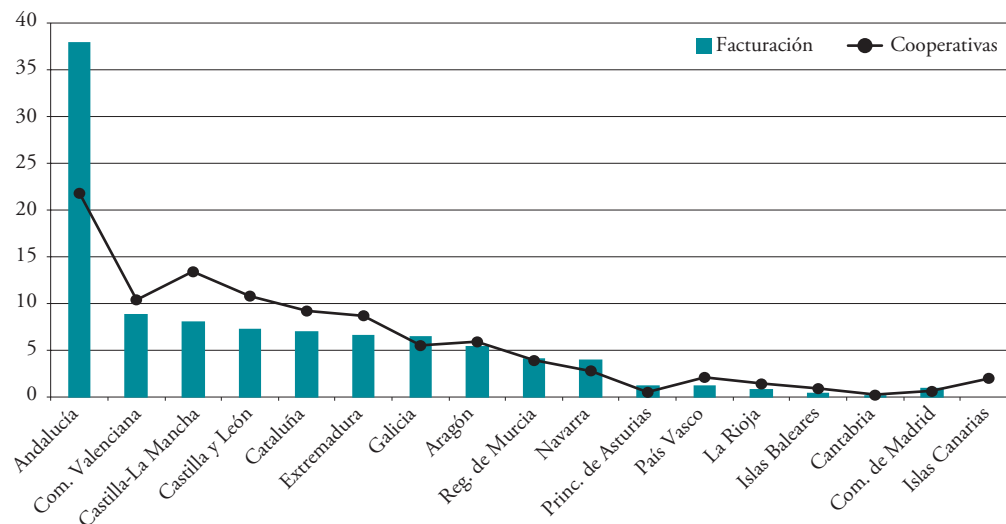
Cabe destacar, en especial, el importante peso del cooperativismo agroalimentario andaluz, ya que representando el 21,8 % de las cooperativas agrarias españolas, concentra el 38 % de la facturación total del colectivo.

Tabla 1. Facturación por comunidades autónomas (2016). En porcentaje

	Comunidad autónoma	Facturación 2016*	
1	Andalucía	38,00	76 %
2	Comunidad Valenciana	8,90	
3	Castilla-La Mancha	8,10	
4	Castilla y León	7,30	
5	Cataluña	7,10	
6	Extremadura	6,60	
7	Galicia	6,50	
8	Aragón	5,40	
9	Región de Murcia	4,20	
10	Navarra	4,00	
11	Principado de Asturias	1,30	
12	País Vasco	1,30	
13	Rioja**	0,76	
14	Islas Baleares	0,37	
15	Cantabria	0,23	
16	Comunidad de Madrid	0,09	
17	Islas Canarias**	0,03	

Fuente: facturación directa (sin mercantiles). *Directorio Anual de Cooperativas*. Cooperativas Agro-alimentarias España (2016).

Gráfico 2. Relación entre cooperativas agrarias y facturación por comunidades autónomas (2016). En porcentaje



Fuente: MEYSS. Cooperativas Agro-alimentarias España.

## 5. Importancia económica del cooperativismo agroalimentario y su evolución

La facturación de las cooperativas en el ejercicio cerrado en 2016 alcanzó los 28.993 millones de euros. Se trata de la facturación directa sin tener en cuenta el negocio generado a través de las sociedades mercantiles participadas por las cooperativas, promovidas como instrumento para complementar la actividad, afrontar determinados proyectos, desarrollar determinadas alianzas, etc.

Si tenemos en cuenta la facturación generada a través de estas sociedades mercantiles, en proporción al porcentaje de capital social que las cooperativas ostentan, esta cifra ascendería, al menos, a 30.992 millones de euros.

Tabla 2. Facturación de las cooperativas agrarias (2016). En millones de euros

	2006	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % (2015/16)	Var. % (2006/16)
Facturación cooperativas <sup>a</sup>	20.095	25.233	25.688	26.929	26.198	28.993	10,70	44,00
Facturación global (incluyendo mercantiles) <sup>b</sup>	s/d	25.935	27.330	29.152	28.204	30.992	9,90	s/d
Producción Final Agraria <sup>c</sup>	37.176	41.955	44.065	43.994	45.491	46.807	2,89	25,91
Ventas netas industria alimentaria <sup>d</sup>	78.726	90.169	91.450	93.396	95.208	96.419	1,27	22,47

<sup>a</sup> Facturación directa, sin mercantiles participadas.

<sup>b</sup> Incluyendo facturación a través de mercantiles participadas según el porcentaje de capital social de las cooperativas.

<sup>c</sup> (A)= avance de datos. Anuario Estadístico 2015.

<sup>d</sup> Informe 2015.

Fuentes: *Directorio Anual de Cooperativas* (2016); *Anuario Estadístico* (MAPAMA, 2015) y FIAB (2015).

La facturación se incrementó respecto a la campaña anterior, debido fundamentalmente a la recuperación de la producción de aceite de oliva (tras un año de vecería del olivo), así como al incremento de la facturación del sector hortícola. Para hacernos una idea de lo que representa la facturación (incluyendo mercantiles participadas) del cooperativismo agroalimentario, y de su contribución en el desarrollo del conjunto del sector agroalimentario español, este valor equivale al: 66 % de valor de la producción final agraria y al 32 % del valor de la ventas netas industria alimentaria española (IAA) (siendo las cooperativas el 13 % del colectivo).



## 6. Empleo generado en las cooperativas

En 2016, las cooperativas agroalimentarias incrementaron el empleo directo en un 3 % (habiéndose reducido en 0,6 % el número de empresas), alcanzando los 100.831 trabajadores, continuando con la tendencia positiva de los últimos años, en los que a pesar de la crisis económica y de la destrucción de empleo general, las cooperativas han incrementado desde 2007 al 2015 un 10 % el empleo directo.

Hay que tener presente que las cooperativas se ubican en los entornos rurales convirtiéndose, en algunos casos, en los principales motores económicos y focos generadores de empleo en las zonas donde se implantan.

Tabla 3. Evolución del empleo del cooperativismo agroalimentario (2007-2015)

	2007	2016	2016	Var. 2007/16	Var. 2015/16
Empleo total	91.454	97.824	100.831	10 %	3 %

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas. Cooperativas Agro-alimentarias España (2017) y MEYSS.*

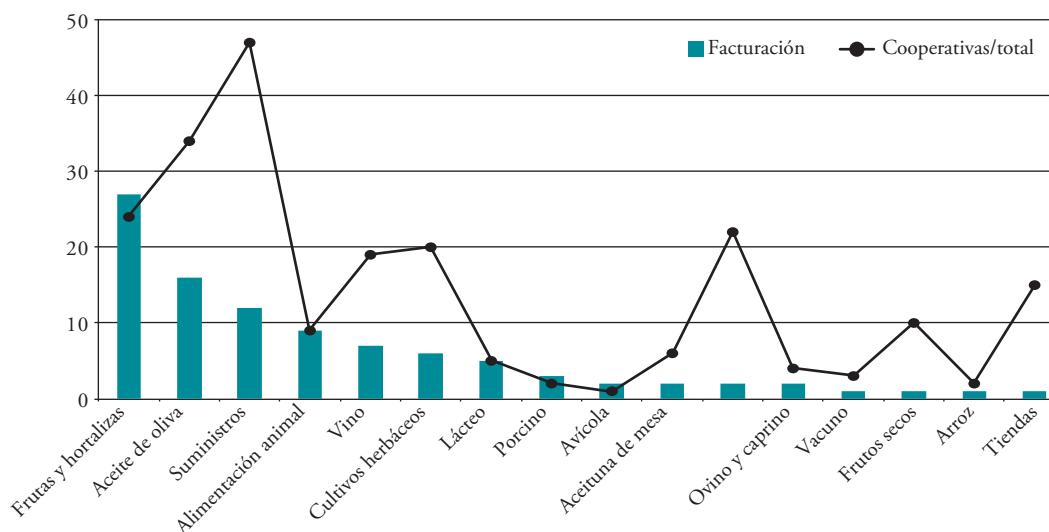
## 7. Principales sectores y actividades en los que operan las cooperativas

Las cooperativas agroalimentarias españolas han jugado un papel preponderante en algunos sectores, destacando especialmente en frutas y hortalizas, aceite de oliva, vinos, lácteos, ovino y caprino, cereales y alimentación animal.

Sin embargo, las cooperativas no participan en la confección, transformación y comercialización de los productos aportados por sus socios, sino que también les ofrecen un importante abanico de servicios, con el objeto, entre otros, de mejorar la eficiencia y calidad de sus producciones, de facilitarles su actividad y, en definitiva, dar respuesta a algunas de sus múltiples necesidades cotidianas: desde el acceso a suministros o *inputs* agrarios y a otros productos de consumo, asesoramiento técnico, gestoría, seguros, servicios de sustitución, secciones de cultivo, servicios financieros, etc.

A continuación, hemos representado los principales sectores o actividades donde operan las cooperativas agroalimentarias españolas (en función del peso de su facturación con respecto al conjunto total del cooperativismo), comparándolo con el porcentaje de cooperativas participantes en cada uno de ellos (lo que nos permite realizar una cierta aproximación sobre el grado de atomización o concentración en cada uno de los sectores).

Gráfico 3. Principales 16 subsectores y participación de las cooperativas (2016)



\* *Facturación directa sin incluir mercantiles participadas.*

Por ejemplo, en el sector de frutas y hortalizas observamos que, si bien participan en el 24 % de todas las cooperativas, estas aglutinan el 27 % de la facturación del colectivo.

Si se analizan los sectores del aceite de oliva o de suministros, observamos un mayor grado de atomización, aunque hay que tener presente que, en estos casos, muchas de las cooperativas de primer grado están integradas en cooperativas de segundo grado, por lo que hay una vertebración oculta que no queda patente en la información anterior.

## 8. Actividad exportadora de las cooperativas agroalimentarias

Las cooperativas también han realizado importantes esfuerzos por impulsar y aprovechar las oportunidades que brindan los mercados exteriores. Las cooperativas exportadoras continúan creciendo; en 2016 aumentaron en número un 3,4 %. Asimismo, este colectivo exportador representó el 32 % de las cooperativas.

También se incrementó la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores 10,2 %, que representó el 33 % de la facturación total del colectivo, continuando la tendencia positiva de los últimos años.

Las cooperativas representaron un 18 % de la facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca).

Entre las 20 cooperativas más internacionalizadas, ocho son de segundo grado y exportan desde los 47 hasta los 456 millones de euros, superando el total 2.800 millones de euros de

exportación. Esto supone, para este segmento, una exportación promedio de casi 145 millones de euros por cooperativa y una tasa de exportación media del 73 %.

Tabla 4. *Ranking* de las 20 cooperativas más internacionalizadas de España

Nombre de la entidad	Autonomía	Grado	Cifra de negocio total 2016 (millones de euros)	Exportación 2016 (millones de euros)	Exportación (s/total) (%)
1 Anecoop	Comunidad Valenciana	2	574	456	79
2 Coren	Galicia	2	1.000	410	41
3 Dcoop	Andalucía	2	1.001	382	38
4 Vicasol	Andalucía	1	202	172	85
5 Unica Group	Andalucía	2	197	168	85
6 Onubafuit	Andalucía	2	193	155	80
7 Casi	Andalucía	1	185	148	80
8 Alimer	Región de Murcia	1	161	126	78
9 Agro Sevilla Aceitunas	Andalucía	2	135	124	92
10 Granada La Palma	Andalucía	1	139	114	82
11 Murgiverde	Andalucía	2	131	96	73
12 Santa María de la Rábida	Andalucía	1	118	76	64
13 Indasol	Andalucía	1	82	70	85
14 Cabasc	Andalucía	1	82	68	83
15 SAT Trops	Andalucía	1	78	66	85
16 Hortofrutícola Mabe	Andalucía	1	82	64	78
17 Agromolinillo	Andalucía	1	59	53	90
18 Cuna de Platero	Andalucía	1	88	53	60
19 Gregal	Región de Murcia	1	59	50	86
20 Actel	Cataluña	2	220	47	21
			<b>4.786</b>	<b>2.894</b>	<b>60</b>

\* *Facturación directa sin incluir mercantiles.*

Fuente: *Directorio Anual de Cooperativas. Cooperativas Agro-alimentarias España (2017).*

## 9. Análisis de la estructura

Si analizamos las principales cifras del cooperativismo según diferentes estratos, comparando con el conjunto de las industrias agroalimentarias españolas (IAA), podemos concluir que partimos de un colectivo muy atomizado, 3.740 cooperativas con una facturación promedio de 7,8 millones de euros/empresa; sin embargo la facturación media de las cooperativas, crece de forma exponencial según se avanza positivamente en el *ranking* de facturación: desde los 7,8 millones de euros (de todo el colectivo) < 156 millones de euros (del *top* 60) < 460 millones

de euros (del *top* 10). La media de la UE está en torno a los 16 millones de euros. Y por último, si comparamos con el total de industrias agroalimentarias españolas (IAA), podemos constatar que la facturación media por empresa, en el caso de las cooperativas, es bastante mayor que en el conjunto de IAA. Lo que nos da una idea de la elevada atomización del sector industrial agroalimentario en España. Las cooperativas si bien representan el 13 % del conjunto total de IAA, generan el 30 % de la facturación de este colectivo y el 21 % del empleo.

Tabla 5. Comparación del modelo cooperativo con el conjunto de las industrias agroalimentarias españolas (2016)

		Entidades		Facturación			Empleo		
		Núm.	Total (%)	Valor (mill. de euros)	Facturac. media (mill. de euros)	Total (%)	Directo total	Empleo medio	Total (%)
Cooperativas	Top 10	10	0,3	4.604	460	16	7.919	792	8
	Top 60	60	1,6	9.346	156	32	20.662	344	20
	Total España	3.740	100	28.993/30.992 *	7,8/8,3 *	100	100.831	27	100
IAA	Total IAA	28.038				NA	478.525	17,1	NA

\* *Facturación directa incluyendo mercantiles.*

NA: *No aplica.*

Fuentes: *Directorio Anual de Cooperativas, Cooperativas Agro-alimentarias España (2017) y Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).*

Tabla 6. Principales cifras de las cooperativas españolas según dimensión (2016)

Tipo de empresa	Número de cooperativas	Total (%)	Millones de euros	Facturación total (%)*	Facturación media (millones de euros)	Tendencia 2006/16 (%)	
						Δ Número	Δ Euros
Grandes	112	4	10.883	48,5	97	20	92
Medianas	403	15	6.736	30	17	9	37
Pequeñas	989	38	4.116	18,3	4,2	-7	2
Micro	1.124	43	699	3,1	0,6	-16	-17

\* *Facturación directa sin incluir mercantiles participadas.*

Fuentes: *Directorio Anual de Cooperativas, Cooperativas Agro-alimentarias España (2016).*

Tal y como se observa de las cooperativas encuestadas, el 70 % tiene una dimensión inferior a 5 millones de euros y el 30 % restante factura el 88 % del total del cooperativismo. Lo que confirma no la importante atomización, sino también la heterogeneidad del colectivo, con segmentos muy diferenciados. Sin embargo, también observamos una tendencia integra-

dora, por cuanto están perdiendo peso los segmentos de cooperativas de menor dimensión reforzándose los dos primeros estratos, especialmente el primero, en parte por el efecto de algunos importantes procesos de integración en cooperativas de primera fila, como es el caso de Dcoop y del Grupo AN, ambas multisectoriales.

### 9.1. Cooperativismo de segundo grado

Las cooperativas de segundo grado son aquellas constituidas, según la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, al menos por dos cooperativas (también pueden integrarse en calidad de socios otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, hasta un máximo del cuarenta y cinco por ciento del total de los socios, así como los socios de trabajo), y que históricamente han permitido abordar procesos de concentración e industrialización a cooperativas de pequeño tamaño, que les hubiera resultado imposible abordar de manera individual.

En España, esta ha sido la fórmula de integración más implantada en el sector cooperativo, con fuerte expansión en los años 80, entre otras, por ser más fácil de llevar adelante que otros procesos de integración con vinculación patrimonial como, por el ejemplo, la fusión, que implica la extinción o absorción de alguna de las partes. Hay importantes ejemplos de éxito lo que indica que el éxito del proyecto depende más de disponer de un buen modelo de gestión y de negocio, que de la fórmula empresarial elegida. Las cooperativas de segundo grado, como estructuras vertebradoras, concentran y gestionan la transformación y/o comercialización de un importantísimo volumen de producto de las cooperativas de base, que juegan a su vez una importante función en el territorio, por un lado, aportando a las entidades de segundo grado sus productos y, por otro, manteniendo la relación de cercanía con los socios, trasladando los servicios, facilitando la logística, transmitiendo la directrices para la adecuada gestión y planificación de la producción, en plazos y calidad deseada, etc.

Las 134 entidades de segundo grado concentraron el 23 % de la facturación total del colectivo, y la facturación media fue de 49 millones de euros/empresa.

## 10. Algunas cooperativas agroalimentarias españolas

Las cooperativas agroalimentarias españolas son un colectivo muy heterogéneo, en el que las que tienen una mayor dimensión ejercen un importante liderazgo. Las diez primeras cooperativas por volumen de facturación aglutinan el 18 % de la facturación total del colectivo, con una media de media de 575 millones de euros por cooperativa.

A continuación, y a modo de ejemplo de la importancia que van tomando nuestras cooperativas, me he permitido la libertad de mostrar cinco ejemplos que resumen en gran medida

la labor que llevan a cabo en nuestro territorio. Bien entendido que hay otras muy importantes con un liderazgo muy importante en sus respectivos territorios.

### *10.1. Dcoop*

El Grupo Alimentario Dcoop S. Coop. And. es una gran cooperativa alimentaria de segundo grado, es decir, sus socios son empresas –la gran mayoría cooperativas– que a su vez tienen como propietarios a 75.000 agricultores y ganaderos en más de 150 cooperativas de Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura y País Vasco. Es líder mundial en producción de aceite de oliva y aceitunas de mesa, así como en vino; además opera en suministros, frutos secos, cereales y ganadería.

En 2017 facturó más de 1.080 millones de euros, lo que vuelve a colocar al grupo entre las primeras posiciones del cooperativismo agroalimentario español. La facturación supuso un 7,9 % más que en 2016, con crecimientos generalizados en todas las secciones. Dcoop cerró el ejercicio 2017 con un volumen de exportaciones de 275.695.398 kg/litros por valor de 541.274.987 euros, un 10,5 % más con respecto a 2016. En total, la cooperativa matriz y sus empresas filiales ha llevado productos agroalimentarios españoles como aceite de oliva, vino, aceitunas y leche de cabra a 72 países repartidos por los cinco continentes, encabezando los principales mercados Italia, Francia, Estados Unidos y Rusia, por este orden, seguidos de Alemania, Portugal, Japón, Bélgica, Reino Unido, Austria, México y Arabia Saudí.

Además de la intensa actividad exportadora, Dcoop ha reforzado las alianzas internacionales con otras empresas como la ampliación al 50 % del acuerdo de participación en Pompeian, líder aceitero en Estados Unidos, para afianzar la presencia del aceite del Grupo en este importante mercado norteamericano al que exporta 30.000 toneladas de aceite anuales. También ha llegado a acuerdos orientados a la creación de valor añadido a las producciones de las cooperativas como la creación de la nueva sección de transformación de leche de cabra, en la que se ha integrado la gran cooperativa francesa Agrial, ya presente en España. En 2017 se creó también la sección de frutos secos.

### *10.2. Grupo AN*

El Grupo AN nació en 1910 para realizar las compras de fertilizantes en común para las cooperativas locales de Navarra que lo constituyeron, articular una sección de crédito más potente que las que habían montado los socios y vender en común. Hoy el Grupo AN cuenta con 159 cooperativas de nueve comunidades autónomas: Navarra, Aragón, Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha, Castilla y León, La Rioja, Región de Murcia y País Vasco y más de 30.000 agricultores y ganaderos. Actualmente cuenta con más de 1.600 trabajadores y su facturación supera los 872 millones de euros.

El Grupo AN es la mayor cooperativa cerealista de España, comercializa más de 1,6 millones de toneladas. Además, transforma y comercializa 657.000 toneladas de frutas y hortalizas desde centros e industrias propias o participadas, en todos los formatos: fresco, conservas, congelados, cuarta y quinta gama. En cuarta y quinta gama mantiene una alianza con el líder italiano Vegetales Línea Verde Italia en la empresa Vegetales Línea Verde Navarra al 50 %.

En avicultura es el cuarto operador de España con la comercialización de 160.000 pollos diarios. Destaca porque todo el ciclo se lleva a cabo en la cooperativa: selección de estirpes, granjas de cría y puesta de huevo incubable, dos incubadoras y dos centros de procesamiento para el sacrificio, despiece, elaborados y cocinados. Tiene una alianza con el líder europeo avícola, el grupo francés LDC, con una participación de los galos en AN Avícola del 35 %. El Grupo AN realiza todo tipo de producciones: tradicionales, integradas, ecológicas.

En carburantes es el mayor operador independiente de España, comercializando de 240 millones de litros anuales. Cuenta con más de 100 instalaciones, con 60 gasolineras en red, distribución a domicilio y trabajo como operadores petrolíferos. En suministros agrarios, comercializa anualmente 190.000 toneladas de fertilizantes, y en semillas y fitosanitarios, 40 millones de euros. Cuenta con una correduría de seguros, asociados de Agropelayo en toda la línea de agrarios, y corredor con las principales compañías para generales y tiene tiendas propias de repuestos, ferretería.

El Grupo AN opera en todos los mercados, nacionales e internacionales, sobre todo en frutas y hortalizas a escala mundial, y en carne avícola a Francia, Italia y países árabes.

### 10.3. Anecoop

Anecoop es una empresa cooperativa agroalimentaria de segundo grado, que integra, coordina y comercializa la producción hortofrutícola y vitivinícola de los agricultores que pertenecen a sus 69 entidades socias de toda España. Desde su fundación hace 42 años, ha logrado posicionarse como la primera empresa hortofrutícola española y una de las principales de Europa.

Anecoop es la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo, es líder español en la comercialización de frutas y hortalizas, es el primer exportador y segundo comercializador de cítricos del mundo y el primer operador de sandías y kakis de Europa.

Su misión es lograr la óptima rentabilidad, el desarrollo social y sostenible, y la máxima sinergia e integración de sus agricultores y socios, al mismo tiempo que desarrollar personal y profesionalmente a sus empleados y establecer relaciones comerciales de beneficio mutuo con sus clientes para satisfacer y proporcionar productos saludables a los consumidores finales.

Es una de las empresas cooperativas españolas más internacionalizadas, con filiales en Francia, Inglaterra, Polonia, Holanda, República Checa, Eslovaquia, Rusia y China, además

de cinco oficinas comerciales en las principales zonas productoras de España: Sevilla, Almería, Murcia, Valencia y valle del Ebro. En la actualidad, Anecoop comercializa la producción de sus cooperativas en 73 países.

En el ejercicio 2016-2017, Anecoop comercializó 835.927 toneladas de producto, lo que le supuso una facturación de 663,5 millones de euros. La facturación consolidada del Grupo ascendió a 851 millones de euros y la comercialización superó el millón de toneladas de producto.

#### *10.4. COVAP*

La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches, COVAP, nació en 1959, en la comarca que le da nombre, al norte de la provincia de Córdoba, donde se dan la mano Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha, las tres comunidades autónomas por donde se extienden las explotaciones ganaderas de sus socios.

La cooperativa, por un lado, fabrica los piensos y otros insumos para las explotaciones ganaderas de sus socios, para abaratar sus costes. Y, por otro, recoge las producciones lácteas y cárnicas para añadirles valor mediante su transformación y comercialización. Una clara estrategia para añadir valor al socio, como proveedor, como cliente y como propietario, con una orientación clara al mercado, ofreciendo al consumidor alimentos seguros, sanos, de calidad y precios razonables.

COVAP tiene en la actualidad 4.500 socios y cuenta con 708 trabajadores directos y miles de puestos generados indirectamente. La facturación alcanzó en 2017 los 441 millones euros, de los que la actividad láctea representa el 48 %, alimentación animal el 31 % y cárnicos el 21 %, entre los que destacan los derivados del cerdo ibérico criado en libertad en la importante dehesa de encinares de Los Pedroches.

Desde su nacimiento, la cooperativa no ha dejado de apostar por la innovación abarcando todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde el origen, garantizando la trazabilidad con la mejora de las explotaciones de los ganaderos, donde la genética, la alimentación y la sanidad animal han jugado un papel primordial, y también en la industrialización y la comercialización, buscando nuevos procesos, nuevos productos que añadan valor al productor y al consumidor.

COVAP representa el esfuerzo colectivo, de sus socios y trabajadores, por mejorar la renta de las explotaciones, con la clara visión, de no quedarse en meros productores y abordar los necesarios proyectos de industrialización y comercialización de sus producciones ganaderas para aportarles un mayor valor; y al mismo tiempo, y para lograr aquello, no limitarse a un solo pueblo, buscando la dimensión necesaria y llevando el espíritu cooperativo que les animaba a todos los ganaderos de los pueblos y comarcas colindantes.



Hoy COVAP es un referente de la industria agroalimentaria española, que ha supuesto la mayor y más admirable reforma agraria practicada nunca en Los Pedroches, y que se ha convertido en el motor de una revolución económica y social que ha elevado el nivel de vida de miles de familias, generando una riqueza insospechada en una zona ganadera donde ha sido siempre preciso arrancar el beneficio a la tierra con un esfuerzo ímprobo.

### *10.5. CLUN (Cooperativas Lácteas Unidas)*

A mediados del año 2014 tres presidentes de cooperativas próximas y con necesidades similares, iniciamos una serie de encuentros informales en la sede de la Asociación de cooperativas Agro-alimentarias de Galicia, AGACA, donde pusimos en común las necesidades de nuestros socios, los retos de nuestras empresas y los cambios que la crisis y los mercados provocaban en nuestro entorno.

Nuestro principal objetivo era lograr un mayor bienestar para los socios de todas nuestras cooperativas, consiguiendo que fuesen ganaderías sostenibles en el tiempo, en términos económicos, y cuidadosas con el medioambiente. Para eso era necesario esmerarnos en servicios relacionados con todos los aspectos de alimentación animal que necesita una explotación moderna y todo lo que se refiere a la comercialización de los productos generados.

Llegamos a la conclusión de que debía llevarse a cabo un proyecto de integración paulatino y creciente, en el que participen más cooperativas, por lo que se procede a invitar a algunas cooperativas más al proceso de diálogo.

Ya las cinco cooperativas iniciales redefinen el proyecto de integración y se manifiestan dispuestos a someterse a un estudio en profundidad en los aspectos vinculados con la fabricación de piensos y servicios conjuntos a los ganaderos socios: centro de producción y centro de servicios vinculados, disponiendo de un nuevo modelo donde se dispongan de los mejores especialistas en cada área de interés para los ganaderos de forma que nos convirtamos en los mejores gestores del territorio de los socios. Las cooperativas acuerdan llegar a una única estructura, abrirse a las cooperativas que no están presentes con un proyecto estable y fiable en un marco de eficiencia de cara a los socios, con flexibilidad y precios iguales para realidades iguales, integrando todo el conocimiento que actualmente tienen las entidades.

De un primer estudio realizado por una consultora externa se concluye que es necesaria la integración dado que puede ser rentable para sus socios, por lo que hay que seguir avanzando en el proyecto, y se acuerda avanzar cara a una integración global de las entidades. Así se inician los debates desde el punto de vista jurídico, y se estudian casos de grandes cooperativas europeas líderes del sector lácteo como Sodiaal, Arla Foods y Friesland Campina, que incluso son visitadas por los miembros de los tres consejos rectores.

En el período de valoración y forma de integración, dos de las cooperativas se descolgaron del proyecto inicial permaneciendo las otras tres: Feiraco, Os Irmandiños y Melisanto.

La Ley de Integración Cooperativa (2013), en la que Cooperativas Agro-alimentarias España tuvo gran protagonismo, ayudó a despertar conciencia en torno a uno de los principios básicos del cooperativismo, la intercooperación.

Todos estos factores, junto a la sensibilidad de los socios, influyeron para que definitivamente se convocasen las respectivas asambleas y se diese el paso de integración en CLUN (Cooperativas Lácteas Unidas). Posteriormente se fusionan otras cinco en AIRA en un nuevo proyecto cooperativo con origen similar.

Son dos proyectos que nacen con vocación de puertas abiertas a posteriores incorporaciones y que, posiblemente, acabarán en un deseable macroproyecto cooperativo para Galicia.

Además de participar en la necesidad y urgencia de dar pasos para cerrar el ciclo productivo industrializando y comercializando los productos de los socios así como atender la demanda de insumos dentro de las cooperativas con sentido empresarial (rentabilidad) y social (convergencia), también nos animaba la idea de ser fuertes, competitivos y con peso propio dentro de la cadena alimentaria.

Nace con tres grandes objetivos estratégicos para contribuir a la sostenibilidad de la producción láctea gallega, aprovechando las sinergias, el conocimiento y experiencia de las Cooperativas partícipes:

- Integración y potenciación de los servicios técnico-económicos, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia de los costes de producción de sus socios y la mejora continua en sus explotaciones.
- Optimización del precio de los suministros.
- Agregar volumen para mejorar la cadena de valor láctea y así contribuir a su estructuración.

Las magnitudes de CLUN se resumen en 3.500 socios de más de 30 municipios del centro y norte de Galicia y más de 400 trabajadores. El grupo cooperativo facturó, el pasado año 2017, 229 millones de euros, de los que 125 millones de euros corresponden a la cooperativa; además de 76 millones de su sociedad Feiraco Lácteos y 27 millones de Acolat-Clesa. La cooperativa transformó 160 millones de litros y produjo 200.000 toneladas de alimentación animal. Su cifra de inversiones en maquinaria de última generación y mejoras en el Centro de Alimentación de Vacuno de Ribadeo (CAVI), nuevos envases, sistemas de información y nuevas tecnologías, además de destacados proyectos de I+D+i, como Cattlecare, Milkcoop, Tecopaga o Gescarro; y otros activos industriales ascendió en 2017 a más de 5,5 millones de euros.

La leche de las marcas líderes Feiraco y Únicla procede únicamente de las granjas de sus socios. La concentración y la proximidad geográfica de sus ganaderías favorecen la calidad y trazabilidad de los productos, así como el cuidado del entorno. Su actividad se configura en

torno a tres grandes secciones productivas: la división de Servicios, que provee al socio de todo lo que pueda necesitar para la gestión eficiente de su ganadería, desde apoyo en la gestión económico-financiera, asesoramiento técnico, hasta servicios como gestión administrativa y seguros, comercialización de carne, huerta, maquinaria o taller de reparaciones. De Suministros, encargada de proporcionar al socio los productos necesarios para el desarrollo de su actividad. CLUN dispone de fábricas de producción de piensos en Ribadeo, Melide y Ponte Maceira, así como estaciones de gasóleo en Ponte Maceira y Ribadeo y tiendas agrarias. Por último, la división de Lácteos, que produce, envasa y comercializa leche y derivados.

### 10.5.1. Estrategia cooperativa

Toda la estrategia cooperativa de CLUN está articulada en base a tres compromisos, la innovación, la responsabilidad social empresarial y las personas, en conjunto de nuestro entorno social y medioambiental.

En esta línea, estamos inmersos en la actualidad en el desarrollo de nuestro Plan de RSC, articulando patrones de las tres cooperativas socias, además del Plan de Igualdad y otros documentos que nos comprometen, de base, con las Personas y nuestro entorno.

En cuanto a la innovación, desde que obtuvimos para la leche Única el primer Premio Europeo a la Innovación Cooperativa, lideramos las certificaciones ambientales y de bienestar animal de las granjas; numerosos proyectos de innovación sobre productos, envases, alimentación animal, disminución de emisiones y huella de carbono, trabajamos en múltiples ámbitos innovadores.

En cuanto a responsabilidad social y las personas, hemos sido reconocidos por el Ministerio de Sanidad y Consumo con el certificado de Igualdad en la Empresa, por nuestros programas de conciliación la laboral y familiar y protección de la mujer; también como Empresa Familiar Responsable, y por nuestra pertenencia al Pacto Mundial, por un trabajo digno; por la formación continua de nuestros trabajadores.

Y nos enorgullece un programa de empoderamiento de las mujeres socias de la cooperativa, «Mulleres de Seu», ya con cinco años de experiencia en Feiraco que busca contribuir a su desarrollo profesional, a participar en los órganos de dirección de la cooperativa y a fomentar el liderazgo para alcanzar la igualdad de oportunidades como un objetivo estratégico.

Un programa por el que han pasado 450 socias y que fue distinguido con el Premio de Cooperativas Agro-alimentarias España en la categoría de Igualdad de Oportunidades.

Ahora lo hereda CLUN con el mismo compromiso: la igualdad de oportunidades, la rentabilidad de sus explotaciones y la proyección social a partir de avanzar en autoestima, formación y compromiso social.

### 10.5.2. Nuevo envase sostenible y funcional

El pasado año CLUN se convirtió en la primera láctea cuyos envases obtienen la certificación «Carbón Neutral», permitiéndole dejar de emitir alrededor de 1.650 toneladas de dióxido de carbono. Un salto cualitativo en sus prácticas sostenibles gracias a sus nuevos envases para las leches Feiraco y Única con el que revolucionó el *packaging* de los lácteos con este nuevo formato *Pure-Pak*, primero para lácteos de larga vida en el sur de Europa. El nuevo envase destaca por su alta innovación, fácil manejo y práctico sistema de plegado que favorece el reciclaje del producto. CLUN destinó más de tres millones de euros a este lanzamiento en su apuesta por ofrecer una mejor experiencia de consumo y la solidez de la integración cooperativa.

### 10.5.3. Marcas de referencia en mercados nacionales e internacionales

CLUN comercializa productos lácteos de Galicia bajo las marcas de Feiraco, leche *premium* Única, yogures y postres lácteos Clesa y los quesos Arquega, que cuentan con una gran aceptación en distintos mercados nacionales e internacionales.

Precisamente en el capítulo de internacionalización, el sureste asiático y el norte de África se consolidan como primeros mercados exteriores y focalizan el eje de crecimiento de la cooperativa, desde que arrancó su actividad exportadora a través de Feiraco, en el segundo semestre de 2015 con el final del régimen de cuotas lácteas. El escenario actual es favorable para la estrategia de internacionalización ya que Europa es el mayor exportador de productos lácteos en el mundo y Galicia es una de las diez mayores regiones productoras de leche del continente.

## 11. Conclusiones

Sin duda por todo lo visto podemos concluir que las cooperativas, en un contexto económico complejo y en el seno de un entorno comercial altamente competitivo, están respondiendo con solidez y estabilidad, y han mantenido su relevancia como motores económicos y como generadoras de empleo en los entornos rurales donde se asientan. Asimismo, están jugando un papel fundamental en el conjunto del sector agroalimentario español, vertebrando parte de la producción, concentrando una importante participación en algunos de los principales sectores productivos, y contribuyendo de manera relevante en la actividad de comercio exterior. Las cooperativas agroalimentarias españolas deberán seguir caminando y progresando hacia la mejora de la eficiencia, profesionalización y dimensión, que las haga empresas más competitivas en el mercado global donde deben actuar, y poder afrontar así los retos actuales y los que están por venir.