



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 16, junio 1994, pp. 187-208

Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha

Felipe Hernández Perlínes

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor Asociado de Organización de Empresas.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1994 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA

FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor Asociado de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo

RESUMEN

Para formular las estrategias de las cooperativas agrarias, es necesario realizar un análisis tanto del entorno como de la propia cooperativa.

En este análisis se pretende encontrar aquellos factores del entorno que afectan a la cooperativa (el entorno está sometido a profundos cambios). Dentro de estos factores, algunos tienen una influencia positiva (oportunidades) y otros un impacto negativo (amenazas).

Las cooperativas agrarias también están sometidas a cambios, porque son organizaciones abiertas. Habrá, por lo tanto, que analizar los aspectos internos más importantes para llegar a definir las fortalezas y las debilidades de la cooperativa.

Una vez realizado el análisis del entorno y de la propia cooperativa agraria ya estaremos en condiciones de poder formular las estrategias que supongan una mejora de la posición competitiva de la cooperativa mediante la explotación de aquellos aspectos en los que puede alcanzar ventaja competitiva.

En el presente artículo se realiza un análisis del entorno y de la propia cooperativa y se ofrecen una serie de estrategias que pueden servir a estas empresas para ser más competitivas en un sector dominado por grandes grupos agroalimentarios multinacionales.

RÉSUMÉ

Pour formuler les stratégies dans les coopératives agricoles, c'est nécessaire réaliser une analyse de l'environnement et de la propre coopérative.

Dans cette analyse nous prétendons rencontrer ces facteurs là de l'environnement qu'affectent à la coopérative (l'environnement est soumis aux profonds changements). Dedans de ces facteurs, quelques ont une influence positive (opportunités) et autres un impact négatif (menaces).

Les coopératives agricoles aussi sont soumettus à changements, parce que elles sont organisations ouvertes. Nous avons analyser les aspects plus importante pour définir les forces et les faiblesses de la coopérative.

Une fois réalise l'analyse de l'environnement et de la propre cooperative agricole, nous pouvons formuler les stratégies qui supposent une progrès de la position compétitive de les cooperatives au moyen de l'exploitation de ces aspets où la cooperative peuvent atteindre avantage compétitive.

Nous analysons dans cet article l'environnement et la propre cooperative et nous offrons une série de stratégies qu'on peuvent servir a cettas entreprises por être plus compétitives dans un secteur qu'est dominé pour grands groupes agroalimentaire multinationaux.

ABSTRACT

For formulate agricultural cooperative's strategists, it need to realize an analysis as of environment as of cooperative's own.

In this analysis tires to find tris factors of the environment to affect the cooperative (the environment is affect to deep changes). Inside this factors, something have a positive influence (opportunities) and others a negative impact (menaces).

The agricultural cooperatives also are send a changes, because are open organitationes. Will be, therefore, that analyze the internals aspects very importants for arrive to define cooperatives's strengths and weakness.

Once realize the analysis of environment the agricultural cooperative's own we are in conditions of can formulate the strategists that expect a improvement of the competitive position of the cooperatives through of exploitation of thes aspects in what can to catch competitive advantage.

In the article present we realize a analysis of environmente the cooperative's own and to offer a series of strategies that can serve a those firms in order to be more competitive in a sector dominate for big multinatinal agrifood system.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de planificación empresarial, es importante realizar un diagnóstico del entorno en el que opera la cooperativa y de la propia organización, que nos ayude a la adopción de las estrategias más convenientes para la consecución de los objetivos que pretenden las cooperativas agrarias.

Las cooperativas agrarias, como empresas de economía social, anhelan la consecución de dos objetivos básicos: por un lado, deben ser eficientes como empresas que son para poder competir en el mercado y por otro, deben conseguir una determinada renta para los agricultores (objetivo social), para que no se vean desfavorecidos en relación a otros colectivos que trabajan en otros sectores económicos y en un intento de acortar las diferencias que existe entre centros urbanos y centros rurales¹.

El proceso de dirección estratégica en una empresa, y las cooperativas agrarias, deben ser consideradas como tales al ejercer una actividad económica, está constituido por una serie de fases o etapas² que son necesarias llevar a cabo para que dicho proceso culmine en la implantación de la estrategia.

Una de las primeras fases de dicho proceso es el análisis estratégico, que engloba tanto un análisis del entorno, que nos permita diagnosticar los aspectos del mismo que suponen una fuente favorable para la cooperativa (oportunidades), o se constituyen en factores que dificultan la consecución de sus objetivos (amenazas) como un análisis interno o de los puntos fuertes y débiles de la cooperativa, siendo los factores competitivos que definen su campo de actividad. Ambos aspectos nos van a permitir diagnosticar y evaluar la posición competitiva y formular las estrategias competitivas, una vez definidos las misiones y objetivos que se persigan.

El presente artículo se estructura en tres apartados:

1. El diagnóstico externo, donde se analizan los factores más relevantes del entorno que tienen su influencia en las cooperativas agrarias, así como las oportunidades y amenazas del medio ambiente.

¹ En el caso de Castilla-La Mancha, el 78,6% de la población vive en centros rurales y más del 16,4% de la población ocupada trabaja en el sector agrario. Éste sector representó en 1989 el 13,53% del Valor Añadido Bruto al coste de los factores, con una remuneración media por asalariado de 1.141.958 pesetas, lo que supone una gran desventaja respecto a otros sectores y de los núcleos rurales frente a los urbanos.

² Para mayor detalle sobre las fases ver «Dirección Estratégica. Metodología, técnicas y casos» de E. Bueno Campos, Pirámide, 1993, pág 43 y ss.

2. El diagnóstico interno, que persigue un análisis de los factores de la empresa que se deben considerar y de los puntos fuertes y débiles de la misma.
3. Llegar a una serie de conclusiones sobre las actuaciones o estrategias que son necesarios para que las cooperativas agrarias mejoren su posición competitiva.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Con el análisis del entorno se pretende conocer el conjunto de aspectos externos que lo caracterizan y su influencia en la propia empresa, determinando el impacto de las amenazas (factores negativos) y de las oportunidades (factores positivos) sobre la misma.

Partiendo de la base que las cooperativas agrarias, como empresas, operan en un entorno y por lo tanto, son organizaciones abiertas, sometidas a múltiples influencias del medio ambiente, tanto positivas como negativas, es importante conocer cómo se comporta dicho entorno, cuáles son las características que lo definen, cuál es su posible evolución y cómo afecta al desarrollo de las cooperativas agrarias.

En el diagnóstico externo vamos a considerar tres elementos: los factores del mismo que tienen importancia para las cooperativas agrarias, las amenazas del entorno que pueden dificultar que la cooperativa consiga sus objetivos y las oportunidades que favorecen a la cooperativa en la consecución de sus fines.

Comencemos por los factores a tener en consideración en el diagnóstico externo de las cooperativas agrarias y que son los siguientes:

El sector agrario está influido por la creciente internacionalización de las economías. Este factor tiene una doble vertiente: por un lado la globalización se está produciendo a nivel comunitario con la entrada en vigor del Mercado Único y por otro, el acercamiento de los mercados de otros países no europeos, lo que supone la aparición de nuevos clientes (no sólo en la Comunidad Económica Europea, sino también los países del Este Asiático, los países Arabes exportadores de petróleo), al tiempo que los competidores, actuales y futuros, crecen al ampliarse el ámbito geográfico (existe una gran competencia de los

productos americanos, italianos, marroquíes, etc). La competencia a la que se enfrentan las cooperativas agrarias se caracteriza por los altos niveles de concentración en grandes grupos multinacionales, que controlan la oferta de muchos productos agrícolas.

El sector agrario español, y castellano-manchego en particular, deberá tener en cuenta las directrices comunitarias al respecto y la aplicación de la Política Agrícola Común³.

También hay que estar pendiente de los recientes acuerdos del GATT y sus efectos concretos sobre la agricultura española, donde en zonas concretas, debido a las condiciones climáticas, no es posible cultivar más que una serie de productos agrícolas concretos no permitiendo su sustitución por otros cultivos, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones que impondrá el acuerdo.

La agricultura en los países industrializados se caracteriza por el hecho que su población activa posee una renta inferior a la del resto de los sectores y la existencia de excedentes de producción. Este diferencial de renta entre el sector agrario y el resto de los sectores se agrava en los países mediterráneos en los que las explotaciones y la productividad es menor que en los países del norte de Europa⁴. Se ha producido una disminución del crecimiento de la agricultura en términos relativos debido a la débil expansión de la demanda agraria y la existencia de producciones excedentarias. Es importante que los agricultores reciban información de cuales son los productos más demandados para no provocar un aumento mayor de excedentes, conseguir un aumento de la renta agraria a través de la mejora de la calidad y acondicionamiento de los productos, una racionalización de los medios de producción y reducción de los costes que consiga mantener los ingresos e incluso luchar contra aquellas prácticas que tengan una incidencia medioambiental negativa. Toda esta información puede ser transmitida de forma más coordinada y eficaz a través de los servicios técnicos de las cooperativas.

La tecnología va a suponer una gran transformación de la agricultura, a través de la aplicación de los avances que se están produciendo en la biotecnología. Estos avances tecnológicos y el hecho que la agricultura ya no tiene como finalidad la nutritiva, hacen necesaria la aceleración de los procesos de cambio en el sector. La agricultura debe dar una respuesta rápida y eficaz a estos nuevos problemas que se le plantean. Las cooperativas pueden, en este sentido, representar un papel importante e incluso en el desarrollo de la Política Agraria Común. En

³ La Política Agrícola Común surgió para solventar una necesidad que existía en los años cincuenta en Europa de escasez de productos del campo. La PAC se puede arbitrar por tres vías: vía precios, vía cupos y vía estructuras.

⁴ En los países con un mayor desarrollo tecnológico agrario y económicamente más importantes son los que poseen una mayor renta agraria. Existe por lo tanto una gran correlación entre la renta agraria y el desarrollo agroalimentario.

España, y en Castilla-La Mancha, existe una deficiente estructura productiva y un bajo nivel de desarrollo de la industria agroalimentaria, que puede ser superado a través de la creación de cooperativas que supongan unas mayores cuotas de mercado de los diferentes productos agrarios. El efecto de la biotecnología en la agricultura y en los procesos agroalimentarios será fundamental. De hecho en los países más avanzados de la U.E. se está produciendo una atención especial al desarrollo de dicha industria como instrumento de revalorización de la producción agraria al incorporar un mayor valor añadido y dando respuesta a una demanda más exigente. La biotecnología permite la búsqueda de nuevos productos alimenticios así como la utilización de los productos agrícolas para alternativas no alimentarias. Cada día es mayor el número de productos que ofrece el sector agroalimentario así como la calidad de los mismos. Ahora bien, todos estos avances tecnológicos, dada su complejidad, son difícilmente asumibles por pequeñas industrias agrarias, por lo que, dado que las cooperativas que tienen un escaso tamaño precisan desarrollar procesos de asociacionismo empresarial que les permita afrontar las inversiones necesarias con criterios de rentabilidad y eficiencia técnica y económica. La creciente competitividad obliga a que las empresas incorporen la tecnología a sus procesos productivos si pretenden ser eficaces y ofrecer productos que el mercado demanda.

Este proceso de avance tecnológico está provocando graves tensiones y nuevos problemas, consecuencia de los cambios estructurales que están afectando a la agricultura: ha aumentado la producción pero han descendido las personas ocupadas en la misma. Cada vez se produce una mayor contribución al valor añadido de la transformación, la elaboración y distribución y menor al de la propia producción. Por lo tanto, un aumento de la renta de los agricultores pasará necesariamente por que éstos sean partícipes de estas modificaciones (la elevación de la renta agraria es menos arriesgada vía productos y su distribución que a través de los precios). Los agricultores deben convertirse en transformadores y distribuidores de sus productos, lo que dada la estructura predominantemente familiar, hace necesario el uso de fórmulas asociativas que permitan el acceso a los procesos de las industrias agroalimentarias y de distribución, siendo la cooperativa una fórmula idónea.

La agricultura y la ganadería ya no sólo tienen una finalidad alimenticia, sino que también poseen usos alternativos en el campo de la industria farmacéutica y de la química en general y de la energía.

Un factor clave para definir las estrategias de las cooperativas es el comportamiento de la demanda agroalimentaria. Se prevé un estancamiento en términos cuantitativos de la demanda global de productos alimenticios a corto plazo. El mayor mercado externo de la agricultura castellanomanchega es el europeo, que se encuentra saturado en cuanto al nivel de consumo. La reducción del ritmo de aumento del consumo alimentario es un factor característico de las economías desarrolladas y que se observa en los países de la U.E., donde se produce una desaceleración del mismo que coincide con un aumento de los volúmenes de producción. Los países industrializados dominan la demanda mundial de productos agrícolas, siendo la U.E. el primer demandante mundial de productos agrícolas frescos y transformados. La demanda agroalimentaria en los países industrializados se caracteriza por ser diversificada y de calidad y no de productos de bajo precio. Puede ser interesante analizar las posibilidades de demanda otros países como Japón, Países Asiáticos en desarrollo y los Países Arabes importadores de recursos energéticos (puede existir una gran competencia de EEUU). También hay que considerar a los Países del Este como posibles demandantes de productos. De todas formas los productos agrícolas en la U.E. llegan al consumidor final después de una transformación por la industria agroalimentaria (que incorpora el 70% de su valor final). Se observa una elevada concentración de la demanda agroalimentaria en manos de las grandes cadenas de distribución alimentaria en los países de Europa occidental, siendo un factor de gran trascendencia para las cooperativas, como representantes de la oferta agraria, que servirá de incentivo para la búsqueda de fórmulas de mayor concentración que sitúe a los agricultores en igualdad frente a la demanda, si no quieren que los grandes grupos de distribución alimentaria, centralizadores de la demanda, sean los que influyan o incluso tomen decisiones relativas al proceso productivo fijando los planes de producción.

Las cooperativas pueden servir para conseguir los objetivos socioestructurales de la Política Agraria Común⁵, mediante el aumento de las ayudas directas a las rentas, a través de una política de estructuras que intente garantizar la viabilidad de las explotaciones familiares, dedicando especial atención a los desequilibrios regionales y medioambientales. Las cooperativas agrarias tienen unos fines coincidentes con los objetivos de la Política Agraria Común, ya que en los países con un modelo productivo deficiente en cuanto a estructura

⁵ La Política Agrícola Común debe ser modificada por que las causas que provocaron su aparición, como la escasez de productos agrícolas como consecuencia de la II Guerra Mundial, ha desaparecido. De continuar en los términos actuales, la Unión Europea debería soportar un gran coste por mantener los excedentes de algunos productos.

y tamaño de las explotaciones, la creación de cooperativas puede resolver problemas de atomización empresarial que dificultan la necesaria modernización de la agricultura.

De los anteriores factores se desprenden las siguientes oportunidades:

Estamos inmersos en un entorno sometido a continuos y trascendentales cambios que afectan a todos los ámbitos del mismo:

- en el ámbito tecnológico, donde el descubrimiento e implantación de nuevas técnicas está afectando a todo el entorno.
- en el ámbito social con el surgimiento de nuevas profesiones y que ha provocado un desarrollo general de los conocimientos y un aumento de la especialización.
- en el ámbito comercial con la aparición de nuevos productos y servicios, sistemas de producción más flexibles y nuevos sistemas de gestión y de control. Esto ha permitido que se puedan satisfacer nuevas necesidades, y mejorar la calidad.
- en el ámbito político se ha producido un acercamiento de los extremos radicales y una alteración y replanteamiento de las ideas que han ocasionado el desmoronamiento del bloque del Este.
- en el ámbito económico la competencia es mayor por la supresión de fronteras y por la liberalización del comercio internacional. Además, no hay que olvidar que el mundo industrializado está sufriendo una grave crisis, caracterizada por altas tasas de inflación y de paro y una balanza de pagos negativa.

Sólo aquellas entidades que han sido capaces de adaptarse a los cambios del entorno en el momento adecuado han obtenido un aumento de su presencia en los mercados. Este cambio cada vez adquiere mayor velocidad debido a la aplicación de la tecnología. De ahí la importancia que adquieren los procesos de innovación y cambio tecnológico.

Otra oportunidad que se les presenta a las cooperativas agrarias es la integración vertical de aquellas fases del proceso directivo en las que puede obtener ventaja competitiva. En muchos casos, este proceso supondría la apropiación del valor añadido generado por la propia

cooperativa, en vez de serlo por otras empresas, que en algunos casos no son de Castilla-La Mancha (por ejemplo, muchas de las cooperativas vinícolas venden su producción a granel a empresas embotelladoras de otras regiones, siendo este proceso el que realmente genera valor añadido a la producción), lo que redundaría en una mejora de la renta de los agricultores asociados.

Dentro de las amenazas que afectan a las cooperativas agrarias encontramos las siguientes:

Como ya se ha señalado, la internacionalización de la economía española, y por consiguiente de la castellano-manchega, está suponiendo la apertura de nuevos mercados hacia los que se pueden destinar la producción de las cooperativas agrarias. Estos mercados, como Japón, Países Arabes exportadores de petróleo, los Países del Este, etc., las cooperativas agrarias deberán tener en cuenta la competencia de productos similares de otros países como Estados Unidos, Italia, Portugal, Francia, etc.

Como consecuencia de la apertura de los mercados la accesibilidad a los mismos es mayor reduciéndose las barreras de entrada, por lo que la competencia tiende a ser mayor. No sólo se debe pensar en los competidores más cercanos, sino también en otros cuya distancia geográfica no supone un grave problema (como los países asiáticos).

El mercado agroalimentario está sometido a una fuerte concentración de la oferta en grandes grupos multinacionales, que ejercen un gran control sobre los productos (afecta a qué productos obtener, las características de los mismos, cómo producirlos, dónde, etc) y los canales de distribución. En este sentido, éstos grupos pueden presionar sobre las cooperativas agrarias imponiendo las condiciones de venta de las producciones.

La tecnología aplicada a la producción y transformación de productos agrícolas avanza con gran rapidez, quedando obsoleta en un corto período de tiempo. Este hecho supone un grave problema para las cooperativas agrarias por que no suelen estar en disposición de efectuar grandes inversiones para la adquisición de tecnología punta, con lo que estarían en inferioridad de condiciones respecto a otras empresas (obtendrían producciones con unos costes más elevados).

Los hábitos de consumo de la población varían de forma rápida, sobre todo en términos cualitativos (cuantitativamente casi permanecen inalterables). Por eso, un producto que hoy es muy demandado,

mañana queda en el olvido. Esta alteración suele afectar sobre todo a las características del producto más que al producto en sí.

3. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno se persigue diagnosticar cuáles son los elementos de la propia empresa que permiten conocer su posición competitiva. Serían los aspectos internos o conjunto de fuerzas y debilidades de la empresa en relación al representativo del sector en el que opera.

Al igual que en el diagnóstico externo, el estudio del diagnóstico interno lo efectuamos en base a tres elementos: factores del diagnóstico interno más importantes para las cooperativas agrarias, puntos fuertes o aspectos de la empresa que favorecen que alcance, se mantenga o mejore en su posición competitiva, puntos débiles o aspectos de la cooperativa agraria que dificultan que la misma alcance sus objetivos.

Dentro de los factores del diagnóstico interno destacamos los siguientes:

El primer punto al que podemos hacer referencia en el análisis interno es el sistema productivo de las cooperativas agrarias, que se caracteriza por su obsolescencia, sin una adaptación a las nuevas tecnologías, las técnicas de producción son anticuadas. En las cooperativas agrarias, dado el tipo de producto con el que operan (tienen una cierta duración, son más o menos perecederos) necesitan de unas instalaciones de almacenamiento y conservación específicos, que incorporan una determinada tecnología sometida a cierta renovación, con lo que los equipos quedan rápidamente en obsolescencia.

Los niveles de productividad son bajos, consecuencia de una mala estructura de costes y de valor añadido. La productividad se podría calcular como el cociente entre los inputs y los outputs ; empleados, capital, materiales entre bienes y servicios finales. Si no se alcanzan determinados niveles de productividad de los factores económicos empleados por las cooperativas agrarias puede deducirse que no se utilizan de manera eficiente.

Los anteriores aspectos afectan negativamente a la calidad del producto. Estamos en una etapa en la que la preocupación por la calidad de los productos y servicios que se consumen y demandan es

cada vez mayor. No en vano, se observa un auge de las organizaciones de defensa de los consumidores. Este hecho hace que las cooperativas agrarias se deban preocupar por la calidad de sus productos en aras a conquistar a sus compradores al satisfacer sus necesidades, por que se cumplen los requerimientos que exige el comprador (ya sea comprador industrial, comercial, institucional o consumidor final).

Toda empresa que opera en el mercado necesita de unos ciertos niveles de eficiencia para poder continuar su actividad en el futuro. Las cooperativas agrarias, si quieren seguir sobreviviendo, deben desempeñar sus actividades con eficiencia.

La escala es un factor importante en la empresa por que puede ser fuente de ventajas competitivas. Las cooperativas agrarias no pueden llevar a cabo determinados proyectos de inversión necesarios para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, porque su tamaño no se lo permite.

La estructura económica-financiera nos permite observar cual es la capacidad de la empresa para financiarse y como utiliza los fondos que obtiene.

La infraestructura de gestión, el equipamiento y los recursos humanos son elementos importantes en las empresas. Éstas existen por que hay personas que se asocian para conseguir una serie de objetivos que de manera individual no son posibles. Cómo se adoptan las decisiones, qué sistemas de información-decisión utilizan en la cooperativa, qué trabajadores prestan sus servicios y su nivel de cualificación, si existe una dirección profesionalizada, etc, son aspectos de vital importancia para la buena marcha de la cooperativa.

De todos estos factores se desprenden una serie de puntos fuertes:

1. El arraigo de las actividades que realizan las cooperativas agrarias, que supone una baza importante en cuanto al conocimiento por los socios de las condiciones de los productos obtenidos. De hecho, éstas cooperativas desempeñan tareas que representan una parte importante de la actividad económica de las zonas rurales y con una gran tradición.
2. La racionalización de la producción que no suponga el aumento de los excedentes de algunos productos agrícolas y la escasez de otros. En este sentido, se puede producir una

especialización de zonas en determinadas producciones agrícolas en las que obtendrían una mayor rentabilidad.

3. La unión y participación de los agricultores, lo que permitirá una mejor defensa de sus intereses ante las grandes cadenas de distribución y una mejora de las producciones a través de la incorporación a sus explotaciones de avances tecnológicos ya que de forma individual su adquisición sería imposible.
4. Un aumento de la información sobre como opera el mercado y la aparición de nuevos productos y métodos de producción en otros lugares a través del intercambio de experiencias. La cooperativa puede servir de lugar donde se centralicen las informaciones de los distintos mercados y métodos de producción.
5. La mejor defensa de los intereses de los agricultores va a provocar la elevación de la renta de las zonas rurales. Aquí sería aplicable el dicho de «la unión hace la fuerza».

Las cooperativas agrarias se enfrentan a los siguientes puntos débiles:

1. Su baja productividad, consecuencia de un sistema productivo obsoleto y de una deficiente estructura de costes. Como podemos comprobar la productividad en las cooperativas agrarias es inferior a la alcanzada por otras empresas (tanto en términos de valor añadido por empleado como de valor añadido por peseta invertida). A esta baja productividad contribuye el que el sistema productivo de las cooperativas sea anticuado y tenga una deficiente estructura de costes, donde predominan sobre todo los destinados a gastos de personal (más del 80% del valor añadido ajustado), gastos de diversa índole (más del 25% del valor añadido ajustado) y a gastos financieros (más del 20% de dicha magnitud).
2. Una deficiente calidad del producto por que no han incorporado los avances tecnológicos necesarios para la obtención de sus productos. Como ya hemos señalado, las técnicas de producción son anticuadas y en algunos casos de carácter

tradicional. Este hecho se debe a que los socios de las cooperativas agrarias son reacios a efectuar grandes desembolsos que serían necesarios para acometer una renovación de los equipos.

3. En muchas ocasiones las cooperativas se crean sólo para los habitantes de una población, sin ningún contacto con los de otras zonas y con altos niveles de rivalidad. Esto lleva a la existencia de múltiples cooperativas de reducida dimensión en zonas muy pequeñas que se disputan la venta de sus productos, estableciendo, en ocasiones guerras con las cooperativas vecinas.
4. Mala comercialización motivada por que los sistemas de distribución son defectuosos. El acceso a dichos canales de distribución en condiciones más ventajosas suele estar motivado por la posibilidad de disponer de grandes cantidades de producto en el momento oportuno y en el lugar adecuado. Esto supone que las cooperativas agrarias deberían poseer lugares donde almacenar la producción en espera de alcanzar un mejor precio y de medios de transporte (propios o ajenos) para llevar el producto allí donde se pague más. Y esto no ocurre en todos los casos (sobre todo la segunda condición). En el análisis de los aspectos comerciales, las cooperativas agrarias deben tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - a) Cuál es la relación que existe entre la distribución que pueden llevar a cabo de sus productos en función de la localización de los mismos. A este respecto, se puede alcanzar ventaja de distribución mediante una mayor integración vertical obteniendo un mayor poder.
 - b) La orientación fundamental debe centrarse en las marcas y en la diferenciación total de la cooperativa como empresa. Podría ser de interés para la cooperativa conseguir una identificación de marca de distribuidor, de establecimiento y de productor, y la inclusión en una «denominación de origen».
 - c) La cooperativa agraria debe prestar atención al «nuevo consumidor» puesto que se están produciendo cambios en los estilos de vida y en los hábitos de consumo. Estamos cada vez

más en un «mercado de los deseos» en el que los gastos en alimentación en términos porcentuales se está reduciendo.

- d) La aparición de grandes superficies que suponen una internacionalización de la distribución, dominada por grandes monopolios y con una gran capacidad de negociación⁶.

5. Escasa profesionalización del equipo directivo que en muchas ocasiones son los propios socios faltos de conocimientos específicos. No poseer un gerente suele estar motivado por que no se puede pagar un salario competitivo y por falta de confianza en los mismos⁷.

Es cierto que uno de los problemas más importantes con los que se enfrentan las cooperativas agrarias es el poder incentivar adecuadamente a sus directivos, cuando éstos existen y poseen los conocimientos adecuados.

6. Falta de recursos financieros y difícil acceso a los mismos consecuencia de su reducido tamaño y al elevado coste que no pueden ser soportados por éstas empresas. La imagen de las cooperativas es negativa en el mundo financiero, de ahí la resistencia a prestar dinero por muchas entidades financieras, lo que provoca que una gran mayoría de las cooperativas agrarias de la región estén asociadas a Cajas Rurales⁸.

Muchos problemas financieros se derivan de manejar un horizonte temporal limitado que supone una dificultad añadida al mantenimiento del valor de la cooperativa en general y más concretamente de los activos que utiliza (hay que tener en cuenta que muchas cooperativas agrícolas sólo se crean para la comercialización de un producto sin que se produzca cesión de la titularidad de las explotaciones agrarias en las que se obtiene). En definitiva, no existe control total sobre esos activos por lo que la posibilidad de realizar ciertas inversiones se ve mermada.

Otro elemento que reduce el interés a invertir por los socios de una cooperativa agraria es que los nuevos socios participen, en pie de igualdad, de los frutos de las inversiones realizadas con anterioridad (este hecho limita en gran medida la entrada de nuevos socios y la agrupación de cooperativas en otras de segundo y ulterior grado).

⁶ Esta mayor capacidad de negociación de los grandes monopolios agroalimentarios supone la imposición de las condiciones de entrega de los productos, en calidades, tiempo, lugar y fórmulas de pago dilatas en el tiempo que provocan graves problemas a las cooperativas agrarias.

⁷ Se pueden encontrar casos recientes de fraudes provocados en este tipo de empresas por gerentes ajenos a la cooperativa.

⁸ En muchas ocasiones esta «integración» en las Cajas Rurales puede servir como arma de diferenciación de las cooperativas agrarias frente a otro tipo de sociedades agrarias, debido a la «garantía» que este hecho implica, desde el punto de vista del prestigio, la solvencia, etc.

7. Las cooperativas agrarias poseen un proceso de toma de decisiones y de control muy costoso y lento. En muchas ocasiones, se reúne la Asamblea General para adoptar decisiones de carácter rutinario y se fomenta el que éstas sean subóptimas.

4. ESTRATEGIAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

En definitiva, para que las cooperativas agrarias consigan mejorar su posición competitiva deberán acometer una serie de estrategias, que estarán en función de los aspectos anteriores. Estas estrategias podrían ser las siguientes:

- a) Mejorar la calidad de los productos adecuándose a las exigencias de los consumidores para hacer frente a la mayor competencia. Tratar de establecer una diferenciación de sus productos, e incluso prestar servicios adicionales a la venta, siendo ésta más personalizada. Además, aparte de la calidad, es necesario adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado respecto a las especificaciones y características básicas de los mismos. También, sería recomendable segmentar el mercado por zonas geográficas, estimulando la reducción de costes de distribución y comercialización y de poder de negociación de los canales que tal medida supondría y aprovechando el arraigo de las actividades que realizan estas cooperativas (vid, olivo, etc.).
- b) La fuerte concentración de la oferta, se podría mitigar mediante la creación de estructuras empresariales y asociativas que permitan llevar a cabo las modificaciones necesarias en todos los aspectos al conseguir las economías de escala suficientes para ello. En este proceso, las cooperativas agrarias no pueden renunciar a las estrategias tendentes a la creación de grandes grupos, concentración de empresas y diversificación (las grandes empresas cooperativas europeas están llevando a cabo procesos de constitución de grandes grupos empresariales mediante la creación de estructuras de segundo grado y, paralelamente, se están produciendo fusiones entre empresas para abordar nuevos procesos de forma eficaz y competitiva. En algunos países,

estos procesos tienen un menor dinamismo que el de otro tipo de empresas, consecuencia del inferior tamaño de las cooperativas. Es necesario intensificar estos procesos y dotar a las cooperativas agrarias de nuevas fórmulas e instrumentos que permitan la internacionalización de sus actividades. Un arma que podría favorecer este proceso sería dotar a las Cooperativas Europeas de un Estatuto que facilite la creación de cooperativas transnacionales, posibilitando competir en igualdad de condiciones con los grandes grupos de sociedades anónimas, no teniendo por que ser sólo cooperativas, podrían ser cualquier otro tipo de empresas de la economía social y de ahí que se pudiera hablar incluso de un Estatuto de la Economía Social.

A través de las cooperativas de segundo grado o consorcios se persigue un aumento de la diversificación de productos, apertura de mercados, contratación de servicios y de factores, la realización de nuevos procesos de producción, así como una mejora en la gestión de las cooperativas asociadas, mediante la utilización de procesos informáticos para la gestión y una mayor profesionalización. Aunque el cooperativismo de segundo grado sea necesario, no es suficiente para abordar con éxito el desarrollo integral de las cooperativas (mediante un aumento de su participación en los mercados en los que deberán operar de forma más competitiva para garantizar así su futuro)⁹. Las cooperativas integradas deben buscar la complementariedad y no la competencia con otras cooperativas asociadas ni entre la cooperativa de segundo grado y las cooperativas asociadas. Con ello, también se intentaría una racionalización de la producción, eliminando en lo posible la producción de productos excedentarios y fomentando el cultivo de variedades más rentables y resistentes a las condiciones climatológicas de la región.

El logro de un mayor tamaño mediante estrategias de concentración y diversificación se concreta en diversas fórmulas, que van desde la creación de cooperativas de segundo grado, para realizar aquellas actividades que aconsejan una mayor dimensión, hasta uniones de cooperativas, fór-

⁹ En muchos casos, la creación de una cooperativa de segundo grado sólo sirve para paliar la escasa dimensión de las cooperativas asociadas, pero sin resolver decididamente los problemas planteados. En la práctica se llegan a dar estructuras comerciales conjuntas que compiten en los mercados con sus propias cooperativas de base.

mulas empresariales mixtas, sociedades filiales integradas en sociedades holdings, utilizando para ello, fórmulas empresariales como S.A., aunque bajo el control de las organizaciones cooperativas. Podría ser un hecho similar al que ocurre en Francia con las denominadas SICAS (sociedades de interés colectivo agrario) que son sociedades mixtas en las que la mayoría del capital corresponde a los agricultores socios de cooperativas, y que junto a las uniones de cooperativas y a las cooperativas de segundo grado han servido para el desarrollo de grandes grupos cooperativos. También las cooperativas agrarias francesas, han utilizado otros mecanismos para la creación de grandes grupos cooperativos y han recurrido a la creación de S.A. filiales especializadas e integradas en el grupo bajo el control de sociedades con participación mayoritaria de las cooperativas¹⁰.

En Castilla-La Mancha, las iniciativas distintas de la creación de cooperativas de segundo grado son escasas y poco afortunadas. Se observa una tendencia en las cooperativas agrarias a crear empresas en las que participan mayoritariamente obteniendo ventajas económicas y financieras. Colaboran con empresas públicas y privadas en proyectos que necesitan de grandes inversiones. Se pueden intensificar estos fenómenos y arbitrar fórmulas alternativas o/y complementarias a las estructuras de segundo grado, como elemento que permitirá acelerar el crecimiento de las cooperativas. Es posible el establecimiento de ayudas al asociacionismo de primer y segundo grado, introduciendo una línea especialmente dedicada al fomento de las fusiones y otras formas de agrupación empresarial. Los problemas técnicos y económicos de las fusiones y proyectos empresariales, junto con una menor disposición de los socios hacia los mismos, no debe ser obstáculo para que se puedan plantear. Con la creación de asociaciones y federaciones de cooperativas agrarias se deberán buscar economías de escala y de alcance en procesos, productos y servicios, fomentando la colaboración y cooperación en aspectos concretos y favoreciendo la unión, participación y elevando el nivel de información de los agricultores. El cooperativismo de segundo grado, desde el punto de vista empresarial, ha permitido alcanzar unos mayores niveles de

¹⁰ Con ellos, se podrían aumentar los resultados en el terreno económico y financiero como consecuencia de las mayores posibilidades de financiación propia, en lo que se refiere a sus grupos, al poder acudir a los mercados de capitales a través de sus sociedades anónimas filiales así como la utilización de instrumentos financieros, hasta ahora solo utilizados por las grandes empresas.

eficacia derivados de la consecución de unas economías de escala superiores. Estas mayores economías de escala se han centrado en una concentración de la oferta de productos agrícolas, la diversificación de productos y calendarios, apertura de mercados, la concentración de servicios de forma asociada, y la realización de nuevos procesos de industrialización.

El cooperativismo de segundo grado ha tenido, también, efectos en la gestión de las cooperativas asociadas mejorando la gestión contable por la utilización de procesos informáticos, sistemas de liquidación comunes, y en algunos casos, ha supuesto la profesionalización de la gestión de las entidades.

- c) Mejorar su sistema productivo, incorporando los avances tecnológicos necesarios que permitan una reducción de los costes. En este sentido, podemos destacar que los equipos y maquinarias que se emplean en la obtención de la producción en las cooperativas agrarias, por regla general, son anticuados y obsoletos, lo que supone un aumento de los costes. Este hecho puede ser motivado por que la posibilidad de realizar una inversión en maquinaria moderna sea para la cooperativa agraria un grave problema, por falta de recursos¹¹.
- d) Potenciación de la imagen de las cooperativas agrarias como entidades competitivas, que operan en el mercado para la satisfacción de unas necesidades y que no pretender ser el «escaparate» de desaprensivos en provecho propio. Con este fin, también se conseguiría levantar el rechazo de ciertas entidades financieras a la concesión de créditos a estas empresas, con lo que mejorarían sus posibilidades financieras.
- e) Ser lo suficientemente dinámicos y flexibles como para poder hacer frente a los cambios continuos en los hábitos de consumo. Una vía podría venir de la experimentación de nuevos productos, incluso con una utilidad diferente a la que actualmente tienen.
- f) Aumentar los niveles de informatización de las cooperativas, lo que supondrá una mejora de la gestión de la misma y permitirá una agilización de toda su actividad.
- g) Conseguir que la comercialización de sus productos sea la correcta y adecuada. La falta de redes de comercialización

¹¹ Este problema se puede ver agravado por la diversidad de objetivos de los socios de las cooperativas agrarias, al ser entendidas como una inversión a corto plazo, por lo que no se sienten inclinados a aprobar inversiones a largo plazo.

apropiadas, así como la inexistencia de marcas propias hace que los productos de estas cooperativas no lleguen a los consumidores finales como tales, lo que supone la apropiación del valor añadido generado por otros agentes distintos a la cooperativa. Es necesario conocer cuáles son los gustos de los consumidores, por lo que es preciso llevar a cabo estudios de mercado, en los que se determinen claramente los criterios de compra. Haría falta insistir en los criterios de señalamiento (publicidad, promoción, etc) que incidieran en el uso de los productos.

- h) Acometer procesos de formación y profesionalización de la dirección o contratar a directivos mediante el establecimiento de un salario atractivo. Hay que tener en cuenta que el proceso de toma de decisiones en las cooperativas agrarias es complejo al tener cada miembro de la misma derecho a voto. Este hecho supone que personas sin los conocimientos necesarios ocupen puestos de responsabilidad directiva dentro de la sociedad cooperativa, interviniendo en la adopción de decisiones que pueden llevar a su desaparición. Por otro lado, se hace cada vez más necesario, al igual que en otras formas jurídicas de empresas, la separación entre propiedad y control, por lo que se debería contratar a personal especializado en la dirección de estas empresas, con un salario competitivo, que en muchos casos no es posible pagar. Fomentar la lealtad y confianza en estos directivos externos con planteamientos de dirección participativa teniendo en cuenta a los socios de la cooperativa. La solución a este problema sería la creación de asociaciones o uniones de cooperativas con el objetivo de asesorar a las cooperativas asociadas en la dirección de las mismas.
- i) Proceder a la formación en temas cooperativos de los socios aumentando su nivel de información y para que la adaptación a los cambios del entorno y de la propia empresa se realice sin que ésta pierda la condición de empresa cooperativa. Todos los problemas a los que se enfrentan las cooperativas agrarias (dificultades de funcionamiento, de gestión, financieros, etc) pueden inducir a sus socios a desvirtuar el fin para el que fue constituida la cooperativa e incluso llegar a su disolución.

Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha (pp. 187 - 208)

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
FACTORES - Internacionalización - Poder de negociación de los Clientes - Poder de negociación de los Proveedores - Aparición de productos sustitutivos - Competidores actuales y potenciales - El Mercado Único Europeo - Los Acuerdos del GATT - Los avances tecnológicos aplicados a la agricultura - La reforma de la Política Agrícola Común - Aspectos Climáticos	FACTORES - Sistema productivo - Tamaño de las explotaciones - Estructura de costes y de valor añadido - Eficiencia técnica y económica - Calidad del producto - Volumen de actividad - Sistema de liquidación de las cosechas - Estructura económica-financiera - Infraestructura de gestión - Equipamiento y recursos humanos
OPORTUNIDADES - Procesos de coordinación y concentración empresarial y de colaboración transnacional - Integración vertical - Apertura de otros mercados (Japón, Países Árabes exportadores de petróleo, Países del Este, etc)	PUNTOS FUERTES - Arraigo de las actividades (vid, olivo, etc) - Racionalización de la producción - Unión y participación de los agricultores - Aumento de la información - Elevación de la renta de zonas rurales
AMENAZAS - Competencia creciente - Concentración de la oferta - Avances tecnológicos cada vez más rápidos y profundos - Cambios en los hábitos de consumo	PUNTOS DÉBILES - Baja productividad - Deficiente calidad de los productos - Espíritu localista de los socios - Mala comercialización - Escasa profesionalización del equipo directivo - Falta de recursos financieros y difícil acceso a fuentes externas de financiación - Procesos de decisión y control costosos y dilatados

BIBLIOGRAFÍA

- ARRUÑADA, B. Economía de la empresa: un enfoque contractual. 1ª ed. Barcelona: Ariel, 1990, p.141155.
- BALLESTERO, E. Economía Social y empresas cooperativas. Madrid: Alianza, 1990.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZON CAMPOS, J.L. Libro blanco de la economía social. 1ª ed. Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BARRERA CEREZAL, J.J. Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la Nueva Europa: competencia, misiones públicas y solidaridad. En: 19 Congreso Internacional de Economía Pública, Social y Cooperativa. Valencia: CIRIEC INTERNACIONAL, 1993.
- BUENO CAMPOS, E. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 4ª ed. Madrid: Pirámide, 1993.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA. JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA. Boletín nº 7. Toledo: Servicio de Publicaciones, 1991.

JULIA J.F. y SEGURA, B. El cooperativismo agrario en España y la integración en las Comunidades Europeas. CIRIEC-ESPAÑA, octubre-diciembre 1987, nº 2, p. 5776.

JULIA IGUAL, J.F. El cooperativismo agrario ante el reto europeo. Revista de economía y sociología del trabajo, junio 1991, nº12, p.25-36

MENGUZZATO, M. y RENAÚ, J.J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. 1ª ed. Barcelona: Ariel, 1991.

MILGROM, P. y ROBERTS, J. Economía, organización y gestión de la empresa. 1ª ed.Barcelona: Ariel, 1993, p. 661-664.

PORTER, M.E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 15ª ed. México: CECSA, 1991.

PORTER, M.E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 8ªed. México: CECSA, 1992.