

CIRIEC
españa

**REVISTA DE
DEBATE SOBRE
ECONOMÍA
PÚBLICA,
SOCIAL Y
COOPERITVA**

nº 18
julio 1995



**REVISTA CUATRIMESTRAL
DEL CENTRO DE
INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN
SOBRE LA ECONOMÍA PÚBLICA,
SOCIAL Y COOPERATIVA**

CONSEJO DE REDACCIÓN

Isabel Vidal Martínez, Profesora de Teoría Económica, Universidad de Barcelona. Juan Antonio Tomás Carpi, Catedrático de Economía Aplicada, Universitat de València. Leopoldo Pons Albertosa, Inspector de Finanzas del Estado. Juan Francisco Juliá Igual, Catedrático, Universidad Politécnica de Valencia. José Barea Tejeiro, Catedrático de Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid. Francisco Salinas Ramos, Centro Permanente de Especialización Cooperativa "León XIII". Julio Segura, Director de la Fundación Empresa Pública del INI.

DIRECCIÓN

José Luis Monzón Campos
Universitat de València

**SECRETARIA DE REDACCIÓN, COORDINACIÓN
TÉCNICA Y MAQUETACIÓN**

Estrella Ibañez Chover
CIRIEC-España

REDACCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Escuela Universitaria de
Estudios Empresariales.
c/ Artes Gráficas, 13
46010 VALENCIA
Tel.: (96) 362 05 28
Fax: (96) 386 47 58

SUSCRIPCIONES

Mundi-Prensa Libros, S.A.
c/ Castelló, 37
28001 MADRID
Tel.: (91) 431 32 22

IMPRESIÓN

GRÁFICAS PAPALLONA S.C.V.

Avda. Barón de Cárcer, 48 - 9º B
46001 - VALENCIA
Tel. 352 07 91

I.S.S.N.: 0213-8093

Depósito Legsl: V-1342-1987

Nota de Redacción: La revista no se hace responsable ni comparte necesariamente las opiniones expresadas por los autores de las colaboraciones que las formulan bajo su exclusiva responsabilidad.

INDICE

¿Son competitivas las cooperativas agrarias? Felipe Hernández Perlínes	9
La información y los medios de gestión de las cooperativas andaluzas. Manuel Arriaza y Julio Berbel	41
Las cooperativas como acción colectiva: una reflexión desde el ámbito rural andaluz. Alfonso Carlos Morales	57
El cooperativismo agrario como factor de integración de la agricultura de Andalucía en la Unión Europea. Juan del Pino Artacho	83
La industria de zumos de agrios y la regulación de la oferta en fresco. Caballero, Cases y De Miguel.....	109
Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas. Juan Ramón Sanchis y Lorenzo Revuelto	139
Las Sociedades Laborales: origen y evolución. Referencia a las Sociedades Anónimas Laborales aragonesas. AA.VV.	169
La contabilidad financiera en entidades sin ánimo de lucro: problemática e implicaciones contables de la nueva ley de fundaciones. José Manuel Vela y Andreu Arnau	187
Redacción de artículos-instrucciones para los autores	211
Bibliografía	217



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 18, julio 1995, pp. 9-40

¿Son competitivas las cooperativas agrarias?

Felipe Hernández Perlines

Confederación Empresarial de sociedades Anónimas Laborales

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

¿Son competitivas las cooperativas agrarias?

Felipe Hernández Perlins

Confederación Empresarial de Sociedades Anónimas Laborales

RESUMEN

En el presente trabajo vamos a estudiar si las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha son competitivas para que puedan mejorar o mantener su posición competitiva en un mercado cada vez más globalizado, sometido a una gran turbulencia, que se va incorporando a estas empresas. Este hecho supone que las cooperativas agrarias estén sometidas a un proceso de adaptación constante a los cambios que se produzcan, tanto dentro de la propia cooperativa como en el entorno que la rodea.

ABSTRACT

In this article, we will study if the Castilla la Mancha's agricultural cooperative are competitiveness for what can make better or maintain her competitive position in a market increasingly global and subject to a great turbulence, what it go incorporate to this enterprises. This factor imply what the agricultural cooperatives are subject to a process of constant adaptation to the changes what there is, as in the own cooperative as in her environment.

RÉSUMÉ

Cette étude tente de étudier si les cooperatives agricoles de Castilla-La Mancha sont compétitives pour améliorer ou maintenir sa position dans un marché chaque fois plus global, soumettu a una grand turbulence qui passe a cettas entreprises. Ce fait suppose que les cooperatives agricoles sont soumettu a un procés de adaptation constant a changements de la propre cooperative et le mède extérieur.

1.- Actividad económica de las cooperativas agrarias

Las cooperativas agrarias son entidades que se las puede englobar dentro de la economía social por que cumplen con los requisitos que definen a este sector de la economía, es decir, se basan en la solidaridad, la ayuda mutua y libre asociación, donde la gestión es democrática y en las que ni la toma de decisiones ni el reparto de beneficios se basan en el capital como elemento fundamental que determina dichos procesos¹.

El cooperativismo agrario, dada su importancia y sus características de regulación y de organización y desde una óptica social y en la práctica económica, han constituido la única base empresarial de las Organizaciones de Productores Agrarios, al ser las únicas entidades constituidas por iniciativa de agricultores (Juliá,J.F., Server,R.,1990; Juliá J.F.,1991).

Existen diversos criterios para clasificar las cooperativas agrarias, aunque podemos seguir el criterio funcional, que agrupa a las mismas en base a las fases del ciclo de explotación que realicen. Así, distinguimos entre cooperativas agrarias:

- 1 - de aprovisionamiento
- 2 - de producción o transformación
- 3 - de venta de productos que a su vez pueden ser:
 - a - de suministros y servicios
 - b - de explotación en común
 - c - de comercialización

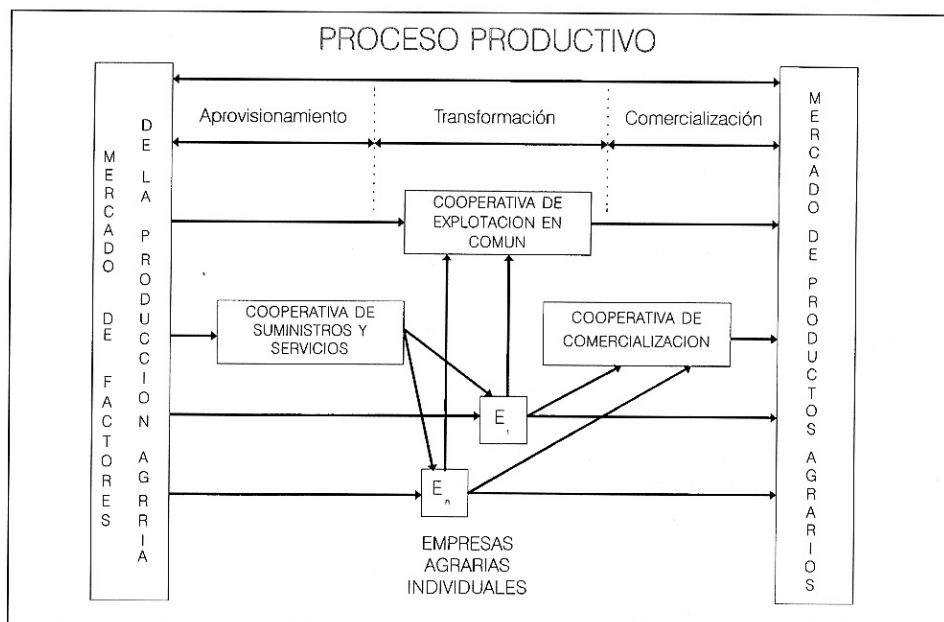
Las cooperativas de suministros y servicios tienen por objeto el facilitar el aprovisionamiento y reducir costes de los factores de producción de la empresa agraria.

Las cooperativas de explotación comunitaria de la tierra asocian a titulares de derechos de uso y aprovechamiento de tierras u otros bienes inmuebles, susceptibles de explotación agraria, que ceden dichos derechos a la cooperativa y que prestan o no su trabajo en la misma, pudiendo asociar a otras personas físicas que, sin ceder a la cooperativa derechos de disfrute sobre bienes, prestan su trabajo en la misma, para la explotación en común de los bienes cedidos por los socios y los demás que posea la cooperativa por cualquier título. Este tipo de cooperativas tenderá a reducir costes de producción y en su caso de comercialización a través del cultivo en común pudiendo desarrollar actividades de conservación, tipificación, transformación, transporte, distribución, comercialización, incluso directamente al consumidor.

¹ Barea,J y Monzón,J.L. " Libro Blanco de la Economía Social en España ", p.8.

Las cooperativas de comercialización tienen como propósito el aumentar los ingresos a través del incremento directo o indirecto de los precios de venta de los productos.

En realidad, suelen existir cooperativas con varias fases. Por eso, podemos hablar de cooperativas monovalentes, bivalentes y multivalentes con o sin sección de crédito. La existencia de una sección de crédito es importante para posibilitar a las cooperativas el acceso a fuentes de financiación, aunque se puede incluir dentro de una actividad de suministros y servicios.



FUENTE : Caballer,V,Juliá,J.F. y Segura,B.

Las cooperativas agrarias pretenden la consecución de dos tipos de objetivos. Por un lado, uno de carácter social por el que persiguen una finalidad de servicio a los socios en el sentido de solidaridad, de defensa de los intereses de los agricultores asociados, y por otro, uno de carácter económico por el que se trata de alcanzar unos determinados niveles de eficiencia que permita a la cooperativa sobrevivir en el mercado y así cumplir con el objetivo social.

En el presente trabajo vamos a estudiar si las cooperativas agrarias cumplen con ese objetivo de eficiencia analizando su posición competitiva en relación a otras empresas de economía social

de Castilla-La Mancha y a empresas del sector de economía de mercado, para poder realizar un análisis comparativo. El estudio se refiere a 1988, 1989 y 1990 y las fuentes de datos provienen de un cuestionario enviado a empresas de economía social de la región. Para las empresas públicas y privadas se utilizaron como fuente estadística los datos de la Central de Balances del Banco de España.

2.- Posición competitiva de las cooperativas agrarias

En los últimos años se viene utilizando con gran profusión el término “competitividad”, lo que puede deberse a la ampliación del ámbito de referencia, que ha pasado de ser regional o nacional a ser internacional, como consecuencia de la globalización de la economía. Este nuevo marco provoca que las cooperativas agrarias, como cualquier otro tipo de empresa, deba tener presente el entorno que la rodea, preguntándose por sus características más sobresalientes en relación al desempeño de la actividad económica de la propia cooperativa y cuál es su posible evolución y perspectivas de futuro.

Un aspecto que preocupa a las empresas que operan en el mercado es ser competitivas, es decir, tener capacidad para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas² que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa. En definitiva, lo que se pretende es determinar la capacidad de supervivencia y de éxito de la cooperativa agraria y, por lo tanto, determinar la competitividad de la misma. Con el término competitividad estamos haciendo referencia a la posición relativa de la cooperativa agraria en el mercado, que dependerá de su capacidad y de las habilidades para combinar los recursos que posee, y que lleva a cabo todos los procesos y actividades necesarios para iniciar y continuar su actividad empresarial. Se trata de un concepto que atañe a toda la empresa en su conjunto y que tiene una proyección de futuro, y no sólo de presente, ya que deberá tratar de una respuesta anticipada a los cambios que puedan surgir en el entorno.

Cuando estamos hablando de competitividad de una empresa, entendemos que ésta debe tener una orientación clara hacia el entorno, de hecho, dicho término expresa la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno.

La competitividad de una cooperativa agraria depende, como en otro tipo de empresa, en gran medida de la actitud estratégica del equipo directivo, que estará afectada por factores contingentes que condicionarán el comportamiento de la cooperativa.

2 Una ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributo que posee una empresa y de la que carecen otros competidores, haciendo posible que una empresa obtenga rendimientos superiores a éstos. Tener ventaja comparativa no implica necesariamente que la empresa posea capacidad suficiente para explotarla.

Resulta problemático encontrar una medida de la competitividad, debido a la gran cantidad de variables y factores que la afectan. La mayor dificultad estriba en la consideración de aspectos cualitativos cuya medición e importancia no resulta fácil de estimar. Con todo, para evaluar la competitividad se podría utilizar lo que denomino “índices comparativos” que tratan de determinar cuál es la posición que tiene una empresa respecto a otras en relación a la consideración de una serie de variables representativas de su actividad. Estos índices comparativos pueden ser una técnica válida para la formulación de las estrategias empresariales, puesto que nos indican el valor de dicha variable en las cooperativas agrarias en relación a otras empresas, dándonos una idea de su comportamiento.

Como expresión matemática del índice comparativo propongo la siguiente:

$$ICGV_j = \frac{MGV_j}{MGV_i}$$

donde:

ICMGV_j - Índice comparativo según la medida de generación de valor utilizada de la empresa j.

MGV_j - Medida de generación de valor utilizada de la empresa j.

MGV_i - Medida de generación de valor de la empresa i.

Los valores que se obtengan vendrán expresados en tantos por uno y nos indicarán la cantidad de medida de generación de valor de la empresa j por unidad monetaria de medida de generación de valor de la empresa i.

Si el índice comparativo es mayor que la unidad significará que la empresa j posee valores de la medida de generación de valor considerada superior que la empresa i, es decir, goza de una mejor posición que la empresa con la que se compara. Estos índices nos revelan que posición tiene la empresa j en relación a otras, y por lo tanto, nos puede ayudar en la formulación de la estrategia o estrategias que debe llevar a cabo la empresa para conseguir los objetivos fijados. No basta con el estudio estático, para que el análisis sea completo sería interesante poder obtener un estudio dinámico de los índices comparativos para tener una idea de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo.

Dentro de estos índices comparativos podemos encontrar tantos como medidas de generación de valor se consideren. En nuestro estudio sólo destacamos los siguientes :

A - índice comparativo de ventas se calcula a partir de la expresión :

$$ICV_j = \frac{V_j}{V_i}$$

donde:

ICV_j - Índice comparativo de ventas de la empresa j.

V_j - Ventas de la empresa j.

R_i - Ventas de la empresa i.

Utilizando las ventas en valores medios de las diferentes empresas consideradas, obtendríamos los siguientes resultados:

TABLA 1- Ventas

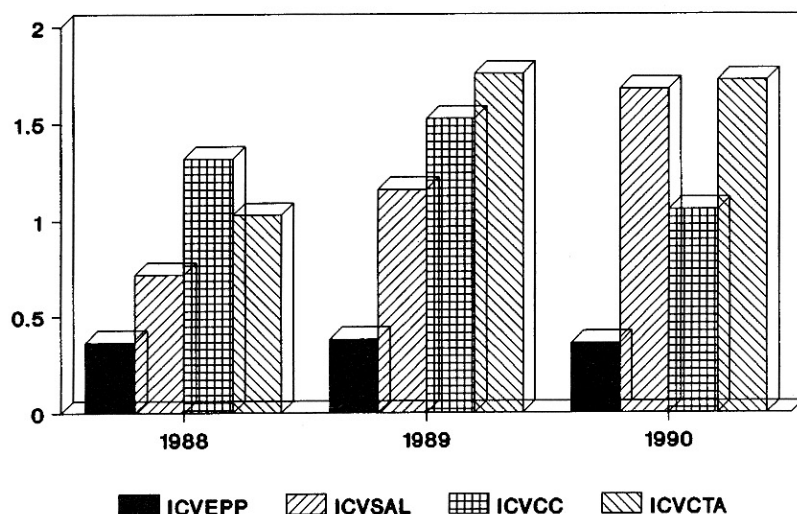
	V_{CA}	V_{EPP}	V_{SAL}	V_{CC}	V_{CTA}
1988	141,88	386,66	197,72	107,51	137,64
1989	175,49	458,73	151,01	115,26	99,80
1990	183,40	507,32	109,48	173,46	106,41

TABLA 2 - Índices comparativos de ventas

	ICV_{EPP}^{CA}	ICV_{SAL}^{CA}	ICV_{CC}^{CA}	ICV_{CTA}^{CA}
1988	0,3669	0,7175	1,3196	1,0308
1989	0,3825	1,1621	1,5225	1,7584
1990	0,3615	1,6751	1,0573	1,7235

De los datos se desprende que las cooperativas agrarias poseen una mejor posición competitiva que las cooperativas de consumo, que las cooperativas de trabajo asociado y que las sociedades anónimas laborales (en 1988 éstas últimas tuvieron mejor posición que las cooperativas agrarias), al tener un índice comparativo de ventas superior a la unidad. La posición frente a las sociedades anónimas laborales mejora con el transcurso del tiempo, pasando de un índice comparativo de ventas de 0,7175 en 1988 a un índice comparativo de ventas de 1,6751 en 1990, por lo que se produce una trayectoria en la que las sociedades anónimas laborales disfrutan de una mejor posición competitiva que las cooperativas agrarias al ser éstas las que poseen mejor posición competitiva que aquéllas en 1989 y 1990. En relación a las cooperativas de consumo, aunque las cooperativas agrarias poseen mejor posición que aquéllas, en 1989 mejoran la posición para en 1990 situarse en posiciones muy cercanas.

Indice Comparativo de Ventas



Comparando la posición de las cooperativas agrarias y las cooperativas de trabajo asociado se deduce que en 1988 ambas disfrutaban de una posición cercana al tener un índice comparativo de ventas cercano a la unidad. En 1989 se produce una drástica elevación de dicho índice pasando a 1,7584, lo que representa un gran distanciamiento de las cooperativas agrarias sobre las cooperativas de trabajo asociado. En 1990 el índice comparativo de ventas se reduce ligeramente para pasar a 1,7235, siendo mejor la posición de las cooperativas agrarias frente a las cooperativas de trabajo asociado.

Respecto a las empresas privadas y públicas, las cooperativas agrarias no consiguen una mejor posición competitiva en los años considerados (las ventas de las cooperativas agrarias no superan el 0,40 de las ventas de las empresas públicas y privadas).

B - índice comparativo de valor añadido se obtendría a través de la siguiente expresión :

$$ICVAA_j = \frac{VAA_j}{VAA_i}$$

donde:

$ICVAA_j$ - Índice comparativo de valor añadido ajustado de la empresa j.

VAA_j - Valor añadido ajustado de la empresa j.

VAA_i - Valor añadido ajustado de la empresa i.

Para el cálculo del valor añadido ajustado seguimos el esquema que utiliza el Banco de España, que lo obtiene a través de la siguiente fórmula :

$$\text{VAA} = \text{Ventas} + \text{Variación de Existencia} - \text{Compras} + \text{Subvenciones} - \\ - \text{Gastos de Diversa Naturaleza} - \text{Tributos}$$

Utilizando el valor añadido ajustado como medida de generación de valor, en términos individuales y en millones de pesetas, los datos serían los que aparecen a continuación:

TABLA 3 - Valor añadido ajustado

	VAA _{CA}	VAA _{EPP}	VAA _{SAL}	VAA _{CC}	VAA _{CTA}
1988	10,49	102,56	103,62	11,62	63,47
1989	12,38	105,95	74,88	12,47	44,04
1990	14,01	107,32	51,59	17,28	45,07

TABLA 4 - Índice comparativo de valor añadido ajustado

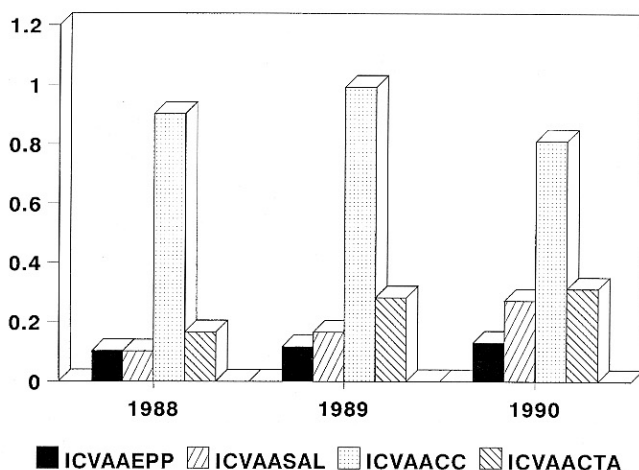
	ICVAA _{CA} ^{EPP}	ICVAA _{CA} ^{SAL}	ICVAA _{CA} ^{CC}	ICVAA _{CA} ^{CTA}
1988	0,1022	0,1012	0,9027	0,1652
1989	0,1168	0,1653	0,9927	0,2811
1990	0,1305	0,2715	0,8107	0,3108

Considerando el valor añadido ajustado como medida de generación de valor, las cooperativas agrarias no consiguen mejor posición que otras empresas de economía social. Así, en relación a las sociedades anónimas laborales el índice comparativo de valor añadido ajustado no sobrepasa el 0,30, aunque experimenta un crecimiento en los años considerados pasando de 0,1012 en 1988 a 0,2715 en 1990. Respecto a las cooperativas de trabajo asociado la situación es similar a la que presentan con las sociedades anónimas laborales, el índice comparativo de valor añadido ajustado obtiene valores reducidos, aunque se observa un crecimiento desde 1988 a 1990, de 0,1652 y 0,3108 como valor del índice respectivamente. Si la comparación la efectuamos con las cooperativas de consumo, la situación es diferente. En 1988 el índice comparativo de valor añadido ajustado alcanza un valor de 0,9027 para pasar en 1989 a 0,9927, es decir, las posiciones de ambos tipos de empresas son muy próximas. Pero en 1990, el índice comparativo de valor añadido ajustado desciende para alcanzar un valor de 0,8107, lo que indica que las cooperativas de consumo obtienen un valor añadido ajustado superior, en los tres años considerados, al que logran las cooperativas agrarias. En este caso es una situación inversa a la que ocurre con otras empresas de economía social.

Otro tanto ocurre con las empresas privadas y públicas, aunque en este caso la diferencia es mayor, por no superar el 0,15 de valor en el índice comparativo de valor añadido ajustado. Dicho índice experimenta crecimientos en los años analizados con valores que van desde 0,1022 en 1988 a 0,1305 en 1990, por lo que la posición de las cooperativas agrarias es comparativamente mejor en 1990 que en 1988 respecto a las empresas públicas y privadas.

En general, la posición de las cooperativas agrarias puede ser indicativa de la situación que viven las cooperativas agrarias: son empresas que en su mayoría no transforman los productos agrarios que obtienen por lo que otras empresas se llevan el valor generado en el proceso productivo, desde que se obtiene el producto hasta que se vende al consumidor final (las cooperativas agrarias no desempeñan actividades de la cadena de valor que son las que realmente añaden valor al producto).

INDICE COMPARATIVO DE VALOR AÑADIDO AJUSTADO



C - índice comparativo de resultado neto total que se deducirá de la expresión siguiente :

$$ICRNT_{ij} = \frac{RNT_j}{RNT_i}$$

donde:

ICRNT_{ij} - Índice comparativo del resultado neto total de la empresa j.

RNT_j - Resultado neto total de la empresa j.

RNT_i - Resultado neto total de la empresa i.

En el caso del resultado neto total, tomado como media de cada tipo de empresa y en millones de pesetas, los valores serían :

TABLA 5 - Resultado neto total

	RNT _{CA}	RNT _{EPP}	RNT _{SAL}	RNT _{CC}	RNT _{CTA}
1988	1,90	19,49	1,79	1,35	11,75
1989	1,53	19,01	4,76	0,36	2,76
1990	0,52	31,46	2,77	- 0,18	2,77

TABLA 6 -Índice comparativo del resultado neto total

	ICRNT _{EPPCA}	ICRNT _{SALCA}	ICRNT _{CCCA}	ICRNT _{CTACA}
1988	0,0974	1,0614	1,4074	0,1617
1989	0,0804	0,3214	4,2500	0,5543
1990	0,0165	0,1877	-2,8888	0,1877

De los datos se desprende la existencia de tres posibles casos:

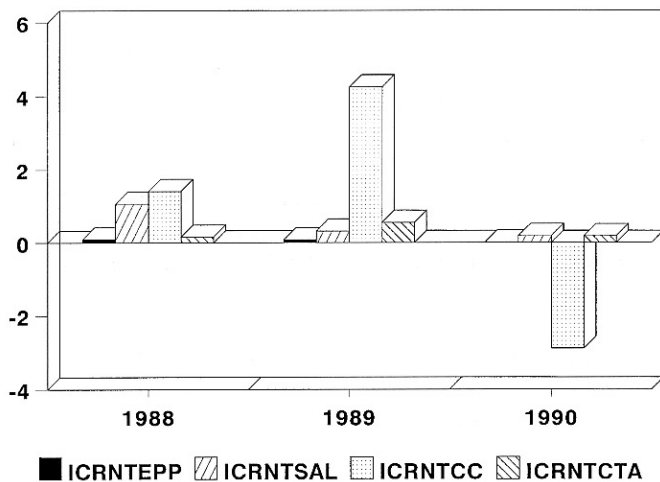
- 1- En el primer caso se encuentran las empresas públicas y privadas y las cooperativas de trabajo asociado, que se caracteriza por que éstas empresas poseen mejor posición que las cooperativas agrarias, al poseer un mayor resultado neto total, lo que provoca un índice comparativo de resultado neto total inferior a la unidad. En el primer caso, no sobrepasa el 0,10 y además sufre descensos continuados en los años considerados (pasa del 0,0974 en 1988 al 0,0165 en 1990). En relación a las cooperativas de trabajo asociado el comportamiento del índice de resultado neto total es irregular: en 1989 aumenta hasta el 0,5543 mejorando la posición de las cooperativas agrarias en relación a las cooperativas de trabajo asociado, para en 1990 volver a descender hasta el 0,1877.

- 2- Un segundo caso, en el que estarían las sociedades anónimas laborales, que se caracteriza por que en 1988 éstas poseen peor posición que las cooperativas agrarias (el índice

alcanza un valor superior a la unidad), cambiando en los años siguientes, en los que son las sociedades anónimas laborales poseen mejor posición que las cooperativas agrarias al obtener un índice por debajo de la unidad y por lo tanto indicativo de un resultado neto total superior en las primeras respecto de las segundas (de 0,3214 en 1989 y de 0,1877 en 1990).

- 3 - Un tercer caso, en el que se encuentran las cooperativas de consumo, que se caracteriza por que éstas empresas poseen peor posición que las cooperativas agrarias, situación que se agrava año tras año al pasar de un índice comparativo de resultado neto total de 1,4074 en 1988 a 4,2500 en 1989 y a - 2,8888, lo que representa que las cooperativas de consumo alcanzaron valores del resultado neto total negativo en 1990.

INDICE COMPARATIVO DE RESULTADO NETO TOTAL



3 - Factores determinantes

El siguiente paso sería preguntarnos por las causas que provocan que las cooperativas agrarias alcancen unos niveles de eficiencia tan bajos respecto a las medidas de valor consideradas. Las causas hay que buscarlas en la influencia de factores tanto del entorno en el que opera como

de la propia cooperativa, teniendo presente que el primero ofrece una serie de oportunidades y de amenazas, que ayudan en el primer caso o dificultan e impiden en el segundo a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. En nuestro análisis nos vamos a centrar en aquellos factores de la cooperativa agraria que afectan a la consecución de una determinada posición competitiva.

FACTORES INTERNOS

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.

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 una deficiente estructura de costes, donde predominan sobre todo los destinados a gastos de personal, teniendo en cuenta que en estas cooperativas la mayoría de los trabajadores son eventuales, y por lo tanto, sólo trabajan durante el desarrollo de la campaña agrícola correspondiente (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).

PRODUCTIVIDAD³ (segundo semestre 1990)

C.A.	1.148.360
C.C.	5.142.857
C.T.A.	2.988.726
S.A.L.	4.482.189
E.P.P.	2.919.477

(1) En pesetas por empleado.

FUENTE : Elaboración propia.

³ El valor de la productividad lo calculamos como cociente entre el valor añadido ajustado y el número de empleados.

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, al cumplirse los requerimientos que exige el comprador (ya sea comprador industrial, comercial, institucional o consumidor final).

La deficiente calidad del producto es debida a la aversión de las cooperativas para incorporar los avances tecnológicos necesarios a la obtención de sus productos. 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.

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, por que su tamaño no se lo permite.

Las cooperativas agrarias son las empresas de economía social que contratan a menos trabajadores fijos (1,65 frente a los 13,47 de las cooperativas de trabajo asociado o los 29,33 de las empresas privadas y públicas). Sin embargo, son las empresas que más trabajadores eventuales contratan (incluso más que las empresas privadas y públicas), pudiendo ser una de las causas el carácter estacional de la actividad que realizan, contratando a personal eventual durante la " campaña ".

VALORES MEDIOS DE TRABAJADORES EMPLEADOS (segundo semestre de 1990)

	FIJOS	EVENTUALES	TOTAL
C.A.	1,65	10,55	12,20
C.C.	3,36	—	3,36
C.T.A.	13,47	1,61	15,08
S.A.L.	7,21	4,30	11,51
E.P.P.	29,33	7,43	36,76

FUENTE : Libro Blanco de la Economía Social, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

ACTIVO NETO

	1988	1989	1990
C.A.	100	100	100
C.C.	38,63	39,84	58,13
C.T.A.	94,56	63,30	60,70
S.A.L.	188,23	117,11	77,49
E.P.P.	280,07	250,58	258,22

Activo Neto C.A. = 100

RECURSOS PROPIOS

	1988	1989	1990
C.A.	100	100	100
C.C.	42,76	47,52	45,34
C.T.A.	92,46	75,66	64,65
S.A.L.	180,55	104,75	50,40
E.P.P.	266,82	265,92	255,69

Recursos Propios C.A. = 100

VENTAS

	1988	1989	1990
C.A.	100	100	100
C.C.	75,77	65,67	94,58
C.T.A.	97,01	56,86	58,02
S.A.L.	139,35	86,05	59,69
E.P.P.	272,52	261,39	276,61

Ventas C.A. = 100

FUENTE : Libro Blanco de la Economía Social, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

En relación a las tres variables consideradas para analizar su tamaño (activo neto, recursos propios y ventas), las cooperativas agrarias son menores que las empresas privadas y públicas (respecto a las tres variables y en todos los años estas últimas empresas son más de 2,5 veces mayores que las cooperativas agrarias).

Si consideramos las empresas de economía social, hay que destacar la ganancia de posición respecto a las empresas de trabajo asociado, provocado por el descenso de éstas últimas y por el crecimiento de las cooperativas agrarias.

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

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1988.
(Valores relativos Activo C.A. = Pasivo C.A. = 100)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
INMOV. NETO	35,49	43,24	38,93	36,01	49,55
EXISTENCIAS	17,57	14,99	15,51	19,37	29,55
DEUDORES	42,53	22,11	34,37	32,37	17,13
C.FINANCIERAS	4,39	19,66	11,19	12,25	4,05
PASIVO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
RECURSOS PROPIOS	36,90	38,84	43,00	37,98	37,25
DEUDAS A L. Y M. P.	8,08	11,98	12,91	16,04	41,99
DEUDAS A CORTO	55,02	49,18	44,10	45,97	20,76

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1989.
(Valores relativos Activo C.A. = Pasivo C.A. = 100)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
INMOV. NETO	38,55	42,38	39,62	38,88	29,46
EXISTENCIAS	5,69	16,09	12,59	17,35	29,46
DEUDORES	34,44	27,98	39,57	28,98	23,27
C.FINANCIERAS	7,06	13,55	8,21	14,80	5,31
PASIVO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
RECURSOS PROPIOS	38,05	35,85	42,77	43,54	32,07
DEUDAS A L. Y M. P.	7,97	13,66	12,31	15,90	53,69
DEUDAS A CORTO	53,98	50,47	44,92	40,55	32,23

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1990.
(Valores relativos Activo C.A. = Pasivo C.A. = 100)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	344,39	100,00	100,00	100,00	100,00
INMOV. NETO	36,54	40,90	29,64	37,79	37,60
EXISTENCIAS	22,90	17,68	27,00	17,57	25,96
DEUDORES	32,91	23,78	29,85	33,75	30,11
C.FINANCIERAS	7,63	17,65	13,51	10,89	6,33
PASIVO	344,39	100,00	100,00	100,00	100,00
RECURSOS PROPIOS	38,29	38,68	30,16	41,19	25,16
DEUDAS A L. Y M. P.	6,50	11,60	8,29	9,85	30,36
DEUDAS A CORTO	55,19	49,72	61,55	48,96	44,49

FUENTE: Libro Blanco de la Economía Social, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Podemos comprobar la posible existencia de problemas de liquidez en dichas cooperativas y que se ve corroborado en el cálculo del ratio de liquidez general y el de liquidez inmediata. Esta falta de liquidez no sólo se presenta en 1988, sino que se produce en los tres años considerados. El activo circulante tiene una evolución positiva, pasando del 56,76% del activo total al 59,10% del activo total en 1990. Sin embargo, el exigible a corto aumenta su peso en 1989, para reducirlo en 1990.

Los capitales propios representan un escaso porcentaje del pasivo total, lo que indica la escasa capitalización de las cooperativas agrarias. Así, suponen el 38,84%, el 35,86% y el 38,68% del pasivo total en 1988, 1989 y 1990 respectivamente. El descenso del peso en 1989 se debe al aumento de otros elementos del pasivo: los recursos propios aumentaron un 9,46% mientras que las deudas a largo plazo lo hicieron un 35,30% y las deudas a corto un 21,65%. Esta escasez de capitalización confirma que la tasa de endeudamiento diste de la deseable para que las cooperativas agrarias tuvieran una autonomía financiera suficiente.

El capital circulante tiene una evolución positiva, de 7,86 millones de pesetas (representando el 7,77% del activo total) en 1988 pasa a 8,81 millones de pesetas en 1989 (7,15% del pasivo total) y 12,50 millones de pesetas en 1990 (9,37% del total del activo). La evolución del fondo de maniobra es positiva en términos absolutos, sobre todo en 1990 (en 1989 aumentó un 12,08% mientras que en 1990 el aumento fue del 41,88%). En términos relativos, la evolución es algo dispar. En 1989 el fondo de maniobra desciende su peso respecto al activo total, debido al descenso de las cuentas financieras (caen un 18,26%, compensado por el crecimiento de los deudores y de las existencias), pero en 1990 vuelve a recuperar importancia, lo que supone un aumento mayor del activo circulante que del pasivo exigible.

Las mayores variaciones patrimoniales que suponen una aplicación son las que se producen en los deudores y en el inmovilizado en 1989, mientras que en 1990 estas corresponden a las cuentas financieras y a las existencias. Respecto a los orígenes de fondos, las mayores alteraciones se producen en las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo en 1989, mientras que en 1990 son las deudas a corto y los recursos propios los que más varían.

La falta de recursos financieros y el difícil acceso a los mismos suele ser consecuencia de su reducido tamaño y el 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 Rurales⁴.

Muchos de los 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 agrí-

⁴ 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..

colas 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 participan 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).

Las cooperativas agrarias poseen una gran vinculación respecto a sus acreedores⁵, aunque la solvencia se mantiene dentro de unos niveles (se producen ligeras variaciones), lo que muestra una tendencia a la solidez de estas cooperativas.

La cobertura del inmovilizado se mantiene dentro de los niveles usuales, aunque en 1990 desciende respecto a 1989 y 1988, que prácticamente no se alteró, debido al mayor aumento de los recursos propios. Dicho ratio nos indica que la financiación del inmovilizado se realiza fundamentalmente con recursos permanentes y dentro de estos por recursos propios (suponen más del 70% de los recursos permanentes).

En definitiva, la situación financiera de las cooperativas agrarias es positiva, aunque deben mejorarse la liquidez y aumentar los recursos propios a fin de obtener una mayor autonomía financiera. El posible riesgo financiero a corto plazo no llega a ser preocupante por referirse a sus propios socios.

La variación de la actividad económica es positiva, siendo del 23,69% en 1989 y del 4,51% en 1990. El valor añadido ajustado también aumenta un 17,87% en 1989 y un 13,33% en 1990. El resultado económico bruto tiene un comportamiento desigual, aumenta en 1989 un 18,19% y en 1990 desciende un 57,09%, debido al aumento de los costes de personal que en dicho año aumentaron un 28,99%, mientras que en 1989 dichos costes se incrementaron un 10,21%. Estos gastos de personal en 1989 representaron el 6,47% de las ventas, el 5,76% en 1989 y el 7,11% en 1990. El 87,49% del valor añadido ajustado de 1988 se destinó a los gastos de personal, cifra que se redujo en 1989 hasta el 81,81% para volver a aumentar hasta el 93,11% en 1990, lo que resulta paradójico debido al escaso número de trabajadores empleados.

El resultado económico neto de explotación resulta negativo, sobre todo en 1990 donde alcanza un valor de 2,17 millones de pesetas, excepto en 1989 que tiene un valor positivo de 0,04 millones de pesetas.

Los ingresos financieros, al igual que los gastos financieros, no tienen una evolución clara, siendo las variaciones más bruscas en los primeros que en los segundos. Los ingresos financieros

5 La mayor parte de la deuda que poseen las cooperativas agrarias se refiere a deuda a corto plazo atribuible a sus socios, o a corto y largo plazo en aquellas cooperativas que poseen secciones de crédito.

descienden un 17,49% en 1989, mientras que en 1990 aumentan un 32,85%. Los gastos financieros también descienden en 1989 un 7,15% al igual que los ingresos, que aumentan en 1990 un 6,90%. Tanto el peso de los ingresos financieros como de los gastos financieros en las ventas se ha reducido entre 1988 y 1990, aunque es mayor el descenso del peso de los gastos financieros. Esta menor importancia de los gastos financieros que no supone un aumento del resultado neto total, más bien lo contrario, ya que éste desciende en 1989 y 1990 con tasas de variación negativas del 20,67% y del 66,69% respectivamente. En todo caso en los tres años el resultado neto total es positivo.

Tanto la rentabilidad económica sobre los activos como la rentabilidad de los recursos propios disminuyen en 1989 y 1990, por lo que la capacidad para retribuir a los capitales invertidos, ya sean propios o ajenos disminuye. El margen de ventas también disminuye en los años considerados. El descenso más acusado se produce en 1989. De todas formas, los datos anteriores deben ser tomados con cautela por que la mayoría de las cooperativas agrarias liquidan a sus socios en base al margen bruto, por lo que las cifras del valor añadido, resultado económico bruto y neto de explotación y resultado neto total son poco representativos, no siendo posible obtener una información precisa sobre la eficiencia de dichas cooperativas. Además, este hecho indica que la autofinanciación es escasa.

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.

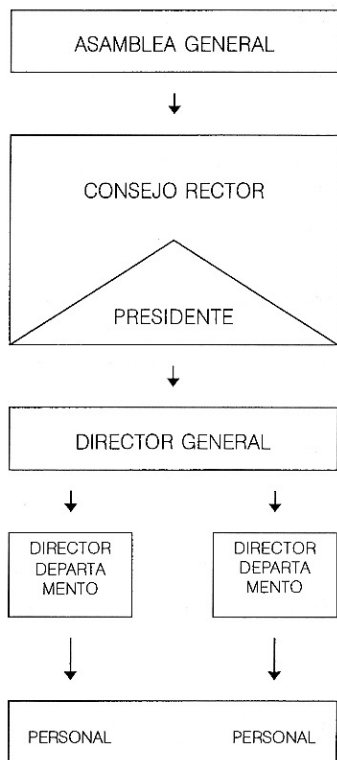
En este sentido, si observamos la estructura organizativa genérica de una cooperativa agraria podemos comprobar la existencia de una Asamblea General, que esta formada por todos los socios de la cooperativa, cada uno de ellos con intereses diversos, por lo que para que la cooperativa cumpla fielmente con los objetivos de la cooperativa (es decir, satisfacer las necesidades de los socios), y por lo tanto, que la cooperativa funcione eficazmente, los socios deben asumir sus responsabilidades como miembros de la misma⁶, máxime cuando éstos poseen un voto por persona independientemente del capital que se posee en la cooperativa. A la Asamblea General le corresponde la elección del Consejo Rector que es el órgano que interpreta los objetivos que persigue la cooperativa y formula las políticas específicas para lograr dichos objetivos siendo responsable de los resultados de explotación ante los socios, nombrando al presidente y al director general de la cooperativa. El caso del director general no suele existir en la mayoría de las cooperativas agrarias, por lo que es el presidente quien asume las funciones del director general adoptando las decisiones de política general con arreglo a las directrices marcadas por el Consejo Rector de la cooperativa.

⁶ Las responsabilidades principales de un socio de una cooperativa son las siguientes:

a - Efectuar sus operaciones con la cooperativa. b - Participar en la elección y evaluación de la actuación de los consejeros.

c - Aprobar los objetivos globales y las políticas de la cooperativa. d - Evaluar la marcha de la organización (examinar las auditorías).

e - Ayudar a financiar la cooperativa. g - Participar en las actividades de la cooperativa.



Las cooperativas suelen crearse 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 en zonas muy pequeñas y de reducida dimensión que se disputan la venta de sus productos, estableciendo, en ocasiones guerras con las cooperativas vecinas.

La 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 valga 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 en todo el proceso.
- 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 negociación⁷,

Otro aspecto de gran importancia es la 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 la falta de una confianza en los mismos⁸.

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.

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. Se constata que la asistencia a las mismas es escasa, sobre todo en las asambleas de carácter ordinario en las que se tratan asuntos de poca trascendencia.

4 - Medidas para mejorar la competitividad de las cooperativas agrarias

En definitiva, para que las cooperativas agrarias consigan mejorar sus niveles de eficiencia y con ello, su posición competitiva, deberán acometer una serie de medidas o estrategias, que estarán en función de los anteriores aspectos. Estas estrategias podrían ser las siguientes :

⁷ 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 dilatadas en el tiempo que provocan graves problemas a las cooperativas agrarias.

⁸ Se pueden encontrar casos recientes de fraudes provocados en este tipo de empresas por gerentes ajenos a la cooperativa.

a - Mejorar la calidad de los productos, adecuándose a las exigencias de los consumidores para hacer frente a la mayor competencia. El aumento de la calidad podría provenir del establecimiento de una clara diferenciación de sus productos, por lo que sería importante conseguir la denominación de origen para los mismos e incluso prestar servicios adicionales a la venta, siendo ésta más personalizada.

Además, es necesario adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado respecto a las especificaciones y características básicas de los mismos, sin que por ello se produzca una merma en la calidad de los productos. Pero la calidad debe comenzar por una homogeneización de los productos, seleccionando según la calidad de los productos entregados por los socios a la cooperativa, por lo que se deberá comenzar por unificar simientes, variedades de productos, procesos, etc.

También, sería recomendable segmentar el mercado por zonas geográficas, estimando la reducción de costes de distribución, comercialización y poder de negociación de los canales que tal medida supondría y aprovechando el arraigo de las actividades que realizan estas cooperativas (vid, olivo, etc.) como ventaja comparativa añadida de las cooperativas agrarias.

Podría ser factible la implantación de un sistema de calidad total en la cooperativa, aunque con el problema que representa el ser empresas de pequeñas dimensiones. Este sistema de calidad total se aplicaría a toda la cooperativa exigiendo un compromiso a largo plazo de todos los miembros de la misma. Este sistema se centraría en cuatro aspectos esenciales:

- 1 - El personal y los socios de la cooperativa agraria deben tener la suficiente autonomía sin olvidar que pertenecen a la cooperativa y por lo tanto sus actividades pretenden los mejores resultados empresariales. Para conseguir este objetivo es necesario que exista una formación centrada en la capacidad de comunicación, relación y, en el caso de los socios de la cooperativa, de participar en las decisiones de la cooperativa de forma eficaz.
- 2 - Mejora continuada de los trabajadores, de los socios y del equipo directivo incorporando el principio fundamental de calidad: el ciclo PECA (Planificación, Ejecución, Control y Actuación)
- 3 - El proceso de solución de problemas debe permitir analizar dichos problemas, elegir la solución a los mismos de entre las posibles y viables para a continuación desarrollar un plan de actuación o ejecución de la solución propuesta, finalizando con un evaluación de los resultados de la puesta en práctica del plan. Si esta evaluación no es lo satisfactoria se debería volver a analizar el problema para aumentar la eficacia del proceso.
- 4 - Hay que tener presente que las cooperativas agrarias como empresas deben pretender crear valor para sus compradores, por lo que se deben centrar en el cliente y en sus

exigencias. El núcleo central de la calidad total es el cliente y su satisfacción, por lo que el cliente debe percibir el valor que la cooperativa crea al adquirir sus productos. Habría que insistir en aquellas características del producto que los compradores no solicitan pero que saben que pueden existir, es decir, que sobrepase las expectativas de los compradores (en este sentido se podría incidir en el criterio de uso del producto que vende la cooperativa).

Este proceso de creación de valor debe darse también en los socios de la cooperativa agraria, en el sentido que si la cooperativa ofrece suficientes contraprestaciones para participar o seguir participando en la cooperativa, el grado de satisfacción y de motivación de los socios será mayor lo que redundará positivamente en la marcha de la cooperativa (criterio de uso de los servicios que presta la cooperativa a sus socios).

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 al 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, del que no se deberían excluir a cualquier otro tipo de empresas de la economía social y de ahí que se pudiera hablar incluso de un Estatuto de la Economía Social).

Con la creación de cooperativas de segundo grado o consorcios⁹ se persigue un aumento de la diversificación, 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, tanto de la dirección como de los trabajadores y agricultores asociados. 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)¹⁰. 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 exce-

⁹ En Castilla-La Mancha en 1988 existían 9 cooperativas de segundo grado y 3 consorcios intercooperativos. De las anteriores entidades, una de ellas tenía una actividad superior a los 3.000 millones (Montero, 1987).

¹⁰ 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.

dentarios 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, fórmulas 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 cooperativas¹¹.

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 la fusiones y otras formas de agrupación empresarial. Los problemas técnicos y económicos de las fusiones y proyectos empresariales, junto con una menor disposición de las 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 un aumento del nivel de información de los agricultores.

El cooperativismo de segundo grado, desde el punto de vista empresarial, ha permitido alcanzar unos mayores niveles de eficacia derivados de la consecución de 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, 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

11 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..

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 recursos¹².

Es preciso que exista una estrategia de producción como pilar básico de la competitividad de las cooperativas agrarias que se centre en los siguientes aspectos:

- 1 - La sustitución de la maquinaria y del equipamiento con el objetivo de incrementar la productividad y la calidad. El criterio de decisión para proceder a esa renovación es el coste de oportunidad de la no instalación de un nuevo equipo más productivo.
- 2 - La existencia de trabajadores con múltiples capacidades lo que permite suplir posibles deficiencias en determinadas áreas de la cooperativa.
- 3 - Realizar un buen control de stocks tanto de materias primas como de productos terminados reduciendo la cantidad y el tiempo de almacenamiento de dichos stocks y su efecto negativo sobre los costes al necesitar de espacio, de equipos especiales para su correcta conservación al tratarse de productos perecederos y de recursos financieros.

d - Potenciación de la imagen de las cooperativas agrarias como entidades competitivas, que operan en el mercado para 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. Se deberán mejorar los sistemas de señalamiento mediante campañas de promoción, publicidad, etc.

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.

En la mayoría de las cooperativas se siente la necesidad de actuar en el presente olvidándose del futuro, del largo plazo. Se produce una resistencia a los cambios motivada, en parte, por que muchas de las actividades de la cooperativa las realiza una sola persona. Resistencia que se agrava cuando el cambio que se produce es rápido y hace que los procedimientos se vuelvan anticuados en breve plazo, lo que crea un sentimiento de frustración, al no resolverse los problemas del

¹² 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.

día a día ni los problemas de fondo, con lo que aumenta el conflicto dentro de la cooperativa, tanto entre lo empleados como entre los socios.

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 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 de la cooperativa y en la creación de valor de los mismos para los compradores.

Una estrategia positiva para penetrar en un mercado sería mediante una mejor relación calidad/precio y coste/prestaciones. Cabría distinguir dos tipos de estrategias según el tipo de producto:

- 1 - si el producto es de venta masiva la política de fijación de precios sería mantenerlos razonablemente bajos para llegar al mayor número de compradores, a un segmento de mercado de mayor tamaño y así asegurarse una mayor volumen de ventas.
- 2 - si el producto se dirige a segmentos de élite del mercado sería conveniente un aumento de la diferenciación combinada con una innovación frecuente y el rediseño de los productos, envases y procesos de producción y con campañas de promoción que constituyen un elemento importante de diferenciación.

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. Pero el deseo de participar en la cooperativa como personal directivo puede depender del grado de satisfacción que se podría medir a través de cinco variables: retribución, evolución profesional, logros y reconocimientos, retos y oportunidades de aprendizaje y disfrute. En este sentido, es fundamental fomentar la lealtad y confianza de 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 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. Hay que tener presente que una cooperativa no existe por si sólo, no es un fin en si misma, sino que se crea dentro de una comunidad de intereses, de ámbito más amplio, concebida para fomentar la consecución del desarrollo mutuo.

Los procesos de formación deben tener como objetivo el motivar a los socios de la cooperativa y a los trabajadores para conseguir mejores resultados. Este proceso deben centrarse en la reducción del tiempo de resolución de problemas y la adopción de decisiones, mejora de las capacidades y cualidades de los directivos y de los trabajadores, etc.

Debe corresponder al Consejo rector el papel activo en la realización de los planes educativos y formativos para que los socios, consejeros, directores y personal logren alcanzar las destrezas necesarias para desempeñar las tareas que especifique la descripción del puesto de trabajo.

Son muchos los cambios en valores y principios que la mundialización de la economía exige a las cooperativas y que se deben reflejar en las legislaciones correspondientes¹³, pero desde un enfoque maximalista, es decir, que las propias legislaciones deben tratar de traducir a derecho positivo los valores y principios cooperativos respondiendo a una doble exigencia, por un lado, al reconocimiento de la especificidad cooperativa y por otro, al control del Estado para que este reconocimiento no sea utilizado en detrimento de la sociedad y de los actores directamente implicados en esta forma de empresa. En este sentido, parece interesante utilizar de forma conjunto tres enfoques para elaborar o modificar las legislaciones cooperativas en aras a adaptarse a los cambios del entorno en el que se mueven las cooperativas agrarias:

- a - Por un lado, estaría en enfoque deontológico basado en los principios y valores cooperativos.
- b - En segundo lugar encontramos el enfoque utilitarista o consecuencialista que mira la utilidad y la satisfacción de necesidades.
- c - Y por último, se revela el enfoque sistémico que trata de concienciar de la especificidad de la cooperativa.

Es claro que las diversas adaptaciones que exige el desarrollo de estas empresas deben responder al desafío de un mercado cada vez más amplio, sin que las mismas provoquen la explosión de la figura cooperativa y por lo tanto no se convierta en una mera forma institucional.

13 Castilla-La Mancha carece de legislación propia en materia de cooperativas por lo que se aplica la Ley 3/1987 General de Cooperativas de 2 de abril.

Las cooperativas agrarias pueden ser eficaces y útiles instrumentos para resolver problemas y satisfacer necesidades de indudable relevancia social, lo que supone el abandono de sus rasgos identificativos, que no son distintos de los conocidos Principios de la Alianza Cooperativa Internacional. Por el contrario, estos rasgos son compatibles con la potenciación de todos aquellos resortes que permitan a las cooperativas ofrecer en el mercado activos financieros capaces de atraer el ahorro, desarrollar el asociacionismo empresarial con otras empresas sociales, con el sector público y/o con entidades mercantiles convencionales, incorporar nuevas tecnologías a sus procesos de gestión, producción y marketing. Se trata de conseguir empresas cooperativas competitivas identificadas en el marco de la economía social.

ANEXO

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1988. VALORES MEDIOS. (millones de pesetas)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	291,79	103,93	40,15	98,28	195,63
INMOV. NETO	103,58	44,94	15,63	35,39	96,39
EXISTENCIAS	51,28	15,58	6,23	19,03	57,80
DEUDORES	124,10	22,98	13,80	31,81	33,51
C.FINANCIERAS	12,82	20,43	4,49	12,03	7,91
PASIVO	291,79	103,93	40,15	98,28	195,63
RECURSOS PROPIOS	107,69	40,36	17,26	37,32	72,87
DEUDAS A L. Y M. P.	23,58	12,45	5,18	15,76	82,14
DEUDAS A CORTO	160,51	51,12	17,70	45,17	40,61

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1989. VALORES MEDIOS. (millones de pesetas)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	308,72	123,20	49,09	76,76	144,28
INMOV. NETO	119,04	52,21	19,45	29,84	60,54
EXISTENCIAS	17,57	19,82	6,18	13,31	42,50
DEUDORES	106,34	34,47	19,42	22,24	33,57
C.FINANCIERAS	21,82	16,69	4,03	11,35	7,65
PASIVO	308,72	123,20	49,09	76,76	144,28
RECURSOS PROPIOS	117,46	44,17	20,99	33,42	46,27
DEUDAS A L. Y M. P.	24,60	16,84	6,04	12,20	51,50
DEUDAS A CORTO	166,66	62,17	22,05	31,13	46,50

BALANCE DE SITUACIÓN A 31-12 DE 1990. VALORES MEDIOS. (millones de pesetas)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
ACTIVO	344,39	133,37	77,54	80,96	103,36
INMOV. NETO	125,86	54,54	22,98	30,59	38,87
EXISTENCIAS	78,87	23,57	20,94	14,22	26,83
DEUDORES	113,36	31,71	23,14	27,32	31,12
C.FINANCIERAS	26,29	23,53	10,47	8,81	6,54
PASIVO	344,39	133,49	77,54	80,96	103,36
RECURSOS PROPIOS	131,89	51,58	23,39	33,35	26,00
DEUDAS A L. Y M. P.	22,41	15,47	6,42	7,97	31,38
DEUDAS A CORTO	90,08	66,31	47,72	39,63	45,98

CUENTA DE RESULTADOS A 31-12-DE 1988. (millones de pesetas)

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
VENTAS	386,66	141,88	107,51	137,64	197,72
VAR. EXISTENCIAS	7,17	4,96	3,53	1,85	2,40
COMPRAS	241,53	125,37	95,78	58,28	85,61
SUBVENCIONES	0,51	0,15	0,00	1,93	0,03
GTOS DIVERSOS	49,23	10,96	3,43	19,42	10,62
TRIBUTOS	1,02	0,17	0,20	0,24	0,29
VALOR AÑADIDO AJUSTADO	102,56	10,49	11,62	63,47	103,62
GTOS DE PERSONAL	59,48	9,18	7,93	42,29	81,31
REDO ECON. BRUTO EXPLOT.	43,07	1,31	3,69	21,17	22,31
DOT AMORT.	10,76	1,35	0,94	4,65	5,96
DOT. PROVISIONES	2,05	0,23	0,10	2,51	1,23
REDO.ECON. NETO EXPLOT.	30,26	- 0,27	2,64	14,00	15,10
ING. FINANCIEROS	4,10	5,02	0,31	5,37	2,55
GTOS. FINANCIEROS	14,87	2,85	1,61	7,65	15,86
RESULTADO NETO TOTAL	19,49	1,90	1,35	11,75	1,79

CUENTA DE RESULTADOS A 31-12-DE 1989. En millones de pesetas.

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
VENTAS	458,73	175,49	115,26	99,80	151,01
VAR. EXISTENCIAS	7,53	- 0,47	3,13	2,75	8,59
COMPRAS	307,93	147,14	104,00	44,75	74,37
SUBVENCIONES	3,96	0,31	0,05	1,59	0,16
GTOS DIVERSOS	55,55	15,70	1,92	15,17	10,18
TRIBUTOS	0,79	0,11	0,04	0,18	0,33
VALOR AÑADIDO AJUSTADO	105,95	12,38	12,47	44,04	74,88

GTOS DE PERSONAL	61,50	10,11	8,97	35,79	56,98
REDO ECON. BRUTO EXPLOT.	42,00	2,27	3,49	8,25	17,89
DOT. AMORT.	0,49	1,94	1,15	3,45	4,22
DOT. PROVISIONES	1,99	0,29	0,12	2,15	0,33
REDO.ECON. NETO EXPLOT.	29,50	0,04	2,22	2,64	13,34
ING. FINANCIEROS	3,99	4,14	0,35	4,15	2,70
GTOS. FINANCIEROS	14,49	2,65	2,21	4,60	11,28
RESULTADO NETO TOTAL	19,01	1,53	0,36	2,19	4,76

CUENTA DE RESULTADOS A 31-12-DE 1990. En millones de pesetas.

	E.P.P.	C.A.	C.C.	C.T.A.	S.A.L.
VENTAS	507,32	183,40	173,46	106,41	109,48
VAR. EXISTENCIAS	3,44	2,93	0,83	2,40	5,37
COMPRAS	352,58	156,47	153,39	47,56	54,18
SUBVENCIONES	11,63	0,46	3,07	1,15	0,29
GTOS DIVERSOS	61,20	15,56	6,61	17,17	9,19
TRIBUTOS	1,29	0,75	0,08	0,16	0,16
VALOR AÑADIDO AJUSTADO	107,32	14,01	17,28	45,07	51,59
GTOS DE PERSONAL	61,63	13,05	15,40	35,57	39,32
REDO ECON. BRUTO EXPLOT.	45,68	0,96	1,87	9,49	12,27
DOT AMORT.	10,77	2,61	1,76	3,31	2,90
DOT. PROVISIONES	1,29	0,51	0,19	1,07	0,82
REDO.ECON. NETO EXPLOT.	33,62	- 2,16	0,08	5,10	8,54
ING. FINANCIEROS	9,91	5,51	1,58	4,16	2,07
GTOS. FINANCIEROS	12,06	2,83	1,84	4,55	7,84
RESULTADO NETO TOTAL	31,46	0,52	- 0,18	4,71	2,77

FUENTE: Libro Blanco de la Economía Social, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

ABREVIATURAS

- C.A. - Cooperativa Agraria
- C.C. - Cooperativa de Consumo
- C.T.A. - Cooperativa de Trabajo Asociado
- S.A.L. - Sociedad Anónima Laboral
- E.P.P. - Empresas Privadas y Públicas
- V - Ventas
- VAA - Valor Añadido Ajustado

RNT - Resultado Neto Total
 REDO ECON. BRUTO EXPLOT. - Resultado económico bruto de explotación
 DOT AMORT. - Dotación a la amortización
 DOT. PROVISIONES - Dotación a la provisión
 REDO.ECON. NETO EXPLOT.- Resultado económico neto de explotación
 ING. FINANCIEROS - Ingresos financieros
 GTOS. FINANCIEROS - Gastos financieros

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL.Cooperativismo y ajuste estructural. Retos y oportunidades. ACI: San José de Costa Rica, 1992,a.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) Principios de organización y sistemas:el objetivo eficiencia de la empresa. Serie de Principios de Organización y Sistemas, enero 1988, nº 1.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA). Estrategias y políticas empresariales.Serie de Principios de Organización y Sistemas, enero 1989, nº 2.

ARRUÑADA,B. Economía de la empresa:un enfoque contractual.1ª ed. Barcelona: Ariel,1990,p.141-155.

BALLESTERO,E. Economía Social y empresas cooperativas.Madrid: Alianza,1990.

BAREA TEJEIRO,J. y MONZÓN CAMPOS,J.L. Libro blanco de la economía social.1ª ed.Madrid:Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social,1992.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. Las cifras clave de la Economía Social en España. Madrid: CIRIEC-CEPES, 1993.

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.

CENTRAL DE BALANCES DEL BANCO DE ESPAÑA Análisis económico-financiero: Castilla-La Mancha. Período 1983-90.

CHEN, E.E. Y PRICE, M.J. Gestión de la calidad total en la pequeña empresa. Harvard Deusto Business Review, 1993, nº 4, p. 44-57.

CLARK, K.B. y WHEELWRIGHT, S.C. El desarrollo de productos como ventaja competitiva. Harvard Deusto Business Review, 1993, nº 4, p. 72-84.

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

ESTEO SAÍNCHES, F. Análisis de estados financieros. Planificación y control. Madrid: Centro de Estudios Financieros, 1989.

HERNÁNDEZ PERLINES, F. Estructura y resultados de la Economía Social en Castilla-La Mancha. Rasgos diferenciadores. Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Serie Tesis Doctorales, nº 8, 1994.

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. 57-76.

JULIA IGUAL, J.F. El cooperativismo agrario ante el reto europeo. Revista de economía y sociología del trabajo, junio 1991, nº 12, p. 25-36

LUTHANS, F. Hacia la calidad por la autogestión. Harvard Deusto Business Review, 1993, nº 6, p. 85-92

MASARU YOSHIMORI, P.H.D. Claves de la competitividad japonesa. Harvard Deusto Business Review, 1993, nº 4, p. 20-30.

MENGUZZATO, M. y RENAU, 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.

MONTERO, A. El cooperativismo de segundo grado en España. Madrid: Servicio de Extensión Agraria, 1987.

MONZÓN, J.L. y ZEVI, A. Cooperativas, mercado, principios cooperativos. Madrid: Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994.

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. 8ª ed. México: CECSA, 1992.