

Resumen Amplio

Cerca de mí. Intercooperación entre cooperativas minoristas, proveedores locales de alimentos e instituciones públicas para impulsar Sistemas Agroalimentarios Regionales. El caso de Eroski

La liberalización del mercado agroalimentario europeo y la progresiva desintegración del proteccionismo de la Política Agrícola Común enfrenta a los pequeños agricultores a una crisis constante, que se suma a su falta de infraestructura logística, conocimientos técnicos o acceso a capital. En este contexto, las empresas cooperativas han ganado especial atención académica e institucional como organizaciones estratégicas para el desarrollo económico sostenible y una mayor cohesión social a nivel local. Los sistemas agroalimentarios locales también juegan un papel relevante en los planes de desarrollo territorial y en la literatura académica, porque concentran un gran número de actores, conectados por un espacio geográfico concreto y por sus características, que cooperan para desarrollar, producir y comercializar productos, apoyándose en los recursos regionales. Además, ante el aumento del interés de los consumidores por los productos locales, el sector minorista ha interiorizado que debe competir en colaboración con sus pequeños proveedores locales.

A través de un estudio de caso basado en 22 entrevistas a actores de diferentes ámbitos de la cadena de suministro, y respaldado por numerosa información cuantitativa de fuentes tanto primarias como secundarias, este trabajo analiza la intercooperación entre la administración pública, los pequeños productores agrarios y la cooperativa de supermercados Eroski en el País Vasco y Navarra para promover un sistema agroalimentario de proximidad. Este estudio pretende (1) analizar los mecanismos que las entidades públicas y privadas ponen en marcha para promover un sistema agroalimentario local como el vasco-navarro y los beneficios para las partes implicadas; e (2) identificar los conflictos que pueden surgir entre las partes en este tipo de relación y las lecciones clave para resolverlos.

El estudio analiza diversas iniciativas exitosas de intercooperación entre minoristas, gobiernos regionales y pequeños proveedores locales, para valorizar, promocionar y comercializar productos locales. Estas iniciativas han supuesto para los pequeños proveedores locales un crecimiento sostenido y significativo de sus ventas, una menor sensibilidad a las fluctuaciones del mercado, profesionalización (homogeneidad, calidad, seguridad, logística, capacidad financiera) y consolidación de las estructuras agrarias de base territorial, especialmente las cooperativas agrarias.

Es preferible que los gobiernos de los sistemas agroalimentarios locales antepongan a las subvenciones directas los acuerdos con los minoristas para estimular indirectamente la producción. Gracias a su amplio conocimiento de las tendencias de consumo y a su poder oligopolístico, la distribución tiene capacidad para impulsar la oferta aumentando la demanda. Cabe mencionar la técnica de tracción a dos niveles, que consiste en lograr un crecimiento sectorial junto con el pequeño proveedor local dominante, y luego apoyar a los más micro que se suman a este crecimiento sectorial.

La apuesta por los productos locales y el desarrollo de sistemas agroalimentarios locales conlleva costes adicionales para el comercio minorista, pero también vincula su marca a conceptos como salud o sostenibilidad y permite a los pequeños proveedores locales mejorar sus economías de escala, lo que puede conducir a una bajada de los precios de los productos locales y el consiguiente aumento de su base de consumidores.

Se identifica un problema de alineación cultural (herramientas, procesos, lenguaje, necesidades) entre las partes. Tanto los minoristas como los pequeños proveedores locales deberían desarrollar iniciativas para alinear sus culturas organizativas, con el apoyo que ofrecen las diferentes instituciones públicas y asociaciones de productores. Una medida que facilita este alineamiento y una comunicación fluida es que los pequeños proveedores locales contraten a directivos con experiencia previa en el comercio minorista y viceversa.

También se identifican altos niveles de dependencia por parte de algunos pequeños proveedores locales que concentran más del 50% de su facturación en Eroski y que ven limitada su capacidad de diversificación debido a “recelos” del minorista. Los conflictos en la relación derivados de esto podrían suavizarse mediante un enfoque más estratégico, con reuniones centradas en debates conjuntos sobre objetivos de crecimiento o incluso con la firma de contratos de suministro a largo plazo. Además, los sellos de certificación de calidad podrían mejorar la inherente baja posición de poder de los pequeños proveedores locales, al aumentar su atractivo para otros minoristas y el coste de cambio del comprador. Junto a ello, la certificación puede ayudar a la profesionalización de estos proveedores y contribuir así a la alineación de las culturas organizativas.

Observamos que los minoristas prefieren cooperar con los pequeños proveedores locales que trabajan en asociación, como cooperativa, o bajo marcas de calidad. Aunque esto puede implicar una disminución de su poder de negociación, permite al minorista ampliar el impacto de sus iniciativas y lograr un mayor desarrollo del sistema agroalimentario local. Estos productores que se asocian para intercooperar con los minoristas comparten conocimientos y recursos para realizar mayores inversiones y crear actividades conjuntas; refuerzan su predisposición a trabajar con mayores estándares de calidad y logran una mayor profesionalización y alineación de culturas organizativas con los minoristas.

Este trabajo supone una contribución a la literatura sobre la creación, consolidación y promoción de los sistemas agroalimentarios locales porque se centra en el papel de las grandes cadenas de supermercados en el lado de la oferta, algo que las investigaciones previas apenas han abordado. Se presentan datos y percepciones proporcionados por el sector minorista, que permiten un análisis novedoso y poco convencional, dada la dificultad de acceder a ellos de

forma regular. Sumado a esto, este estudio incluye las opiniones de diversos agentes de la cadena de valor y aporta una visión relacional, intercooperativa y a largo plazo a los enfoques de la bibliografía sobre los sistemas agroalimentarios locales. Las conclusiones extraídas de esta experiencia corresponden a un caso concreto de estudio y no deben generalizarse a otras relaciones de la cadena de distribución en otro contexto socioeconómico, político o territorial. Sin embargo, pueden servir de lección para las grandes superficies que operan en regiones con sistemas agroalimentarios débiles y que, impulsadas por las tendencias de consumo, quieren dar protagonismo a su posicionamiento local como estrategia de diferenciación; para los pequeños proveedores locales que quieren expandir de forma sostenible la venta de sus productos a las grandes superficies, y para los gobiernos e instituciones públicas que buscan implementar políticas públicas para el desarrollo territorial de sus sistemas agroalimentarios locales.