

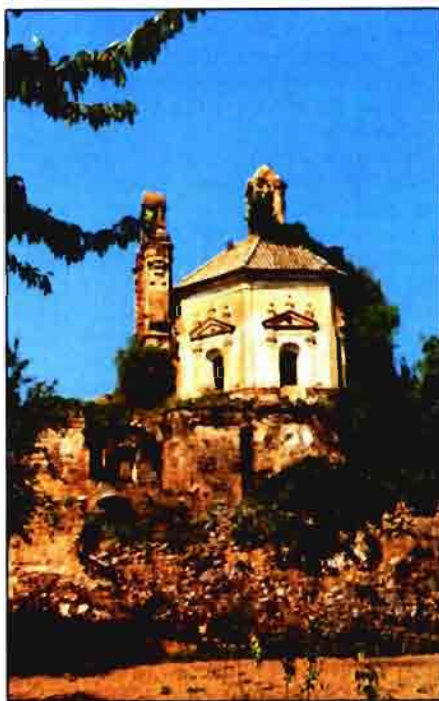
EL MERCADO DEL CORDERO Y LAS COOPERATIVAS DE PRODUCTORES DE OVINO DEL SUROESTE ESPAÑOL

por Juan Luis Mariscal Araújo*

INTRODUCCION

Cuando se habla sobre la problemática del sector agrario, es frecuente escuchar voces que propugnan el cooperativismo como instrumento de solución de numerosos problemas. El caso del sector ovino no es una excepción en éste sentido.

En el Suroeste español (Extremadura y Andalucía Occidental), nacieron varias cooperativas de productores de corderos en los primeros años ochenta. Pronto muchas de ellas cumplirán el primer decenio de vida. El balance de éstos años no puede decirse que sea satisfactorio sino más bien mediocre. Pretende éste artículo explicar cuales son las causas de tan exiguo resultado. Para ello hay que entender primeramente cuales han sido las características del sector que han favorecido el nacimiento de las cooperativas. En segundo lugar, analizaremos cuales son los criterios que siguen en la toma de decisiones de carácter comercial o financiero en las cooperativas. También trataremos sobre los efectos que la intervención de la administración producen en éstas sociedades. Finalmente, expondremos cuales son a nuestro entender, las medidas a tomar para que el desarrollo del cooperativismo y del sector sean una realidad en el futuro.



La Cartuja. Cazalla de la Sierra (Sevilla). Sede de la SAT "CORSEVILLA" y de la fábrica de piensos de la citada cooperativa ganadera.

CARACTERISTICAS DEL SECTOR OVINO

La producción y el consumo de carne de cordero en España tiene una importancia muy escasa en cuanto a su significación macroeconómica. Representa un porcentaje muy bajo en la Producción Final Agraria y es insignificante en cuanto al Producto Interior Bruto.

Si la administración dedica recursos importantes al sector es por su importancia como corrector de tendencias de desertización demográfica.

El ovino es una especie que aprovecha de forma eficiente recursos naturales de escaso valor económico y produce a la vez productos de alta calidad (carne de cordero, queso y lana). De la rentabilidad de las explotaciones ovinas depende, en gran parte, la población de extensas zonas deprimidas que en otro caso serían definitivamente abandonadas.

La carne de cordero es poco abundante en relación a otras especies animales. El consumidor no la adquiere pensando en satisfacer sus necesidades alimenticias al menor coste, como puede hacer con otros productos, sino más bien buscando sensaciones organolépticas agradables. Su correcta comercialización debe centrarse por tanto más en ofrecer calidad que en el precio.

La calidad de ésta carne para el consumidor español, está definida por varias características y dependiendo

(*) Ingeniero Agrónomo.
GERENTE DE CORSEVILLA SAT.



(Del folleto "ZAFRA 92. FIG")

según sea el momento de la compra o el momento del consumo. En el momento del consumo la calidad está determinada por el sabor, el olor y la terneza principalmente.

Son preferidas las carnes más tiernas y con sabor y olor poco intenso. En el momento de la compra, el consumidor valora las características que considera más influyentes sobre lo que desea conseguir en el momento del consumo.

Estos son el peso de la canal (a canal más pequeña, mayor terneza), el grado de engrasamiento (a menos engrasamiento, sabor menos intenso) y el color (color más claro más terneza).

Consecuencias de las preferencias del consumidor, los industriales de la carne, han establecido una serie de categorías que tienen en cuenta, por orden los parámetros ya citados, peso de la canal, grado de engrasamiento y color. Los criterios de clasificación no son totalmente homogéneos, varían según zonas o incluso según mataderos. No obstante enumeraremos las más representativas.

-Cordero lechal: entre 5 y 8 Kg/canal.

-Cordero de primera o recental: entre 8 y 10 Kg/canal.

-Cordero de segunda o ternasco: entre 10 y 12 Kg/canal, ó entre 10 y 13 Kg/canal.

-Cordero de tercera o precoz: entre 13 y 16 Kg/canal ó entre 12 y 14,5 Kg/canal.

-Cordero de cuarto o pascuales: más de 16 Kg/canal ó más de 14,5 Kg/canal.

Sobre éstas clasificaciones por peso se aplican depreciaciones por exceso de grasa (corderos engrasados) o por defecto. El escaso grado de engrasamiento influye oscureciendo la canal y en general dándola un mal aspecto (destacan mucho los huesos). Finalmente el color oscuro de algunas canales producido por la cría de los corderos a hierba en el campo es causa de depreciación.

La categoría más apreciada por el mercado son los corderos lechales y por tanto es la que mayores cotizaciones alcanza, recentales y ternascos también son demandados, los precoces tienen una comercialización más difícil y cuando sobrepasan los 15 Kg canal la venta sólo se consigue reduciendo el precio de forma notable.

No todas las razas de ovejas producen con igual facilidad, cualquier categoría de corderos. Así los lechales deben proceder de ovejas manchegas o churras. La merina no produce buenos lechales, está capacitada para producir recentales y ternascos, así como la raza aragonesa o la segureña. Los mejores corderos precoces proceden del llamado cruce industrial de ovejas autóctonas con carneros de razas europeas de gran porte.

En función de la raza de los padres hay que decidir el tipo de cordero a producir. Si cada categoría tiene un

intervalo de 2 ó 3 Kg/canal, es fácil deducir que los corderos son aptos para el sacrificio durante un pequeño período de su corta vida. Este período es de 10 a 20 días según sea la velocidad de crecimiento. Esta característica hace del cordero un típico producto perecedero, algo que con frecuencia se ignora.

Además de la calidad, la otra variable que más influye sobre el precio de la carne de cordero es la cantidad que en cada momento se oferta al mercado.

La cantidad ofertada depende de la época del año. La producción de carne tiene una fuerte componente cíclica anual.

Cada año aparece una época de abundante producción que va desde el mes de diciembre hasta junio o julio y otra época de escasa producción que cierra el ciclo de nuevo en diciembre.

La estacionalidad en la producción es consecuencia al menos de dos factores: El primero es el manejo de muchos rebaños cuyos dueños programan una única paridera al año durante el invierno o comienzo de la primavera. Esta programación tiene por objeto el reducir el coste producción del cordero, al hacer coincidir las épocas de mayores necesidades alimenticias de las madres con las mayores producciones de hierba del campo. Otro objetivo puede ser el ordeño de las ovejas durante la primera y finales del invierno.

El segundo factor, a nuestro entender más importante, es de carácter biológico: el anoestro estacionario de las ovejas. Durante la parte del año en que los días crecen con mayor velocidad (entre febrero y abril), se reduce notablemente la capacidad de las ovejas para entrar en celo. Las cubriciones se reducen y consecuentemente, son escasos los partos entre los meses de julio y septiembre. Esta es la causa de la muy escasa producción de corderos desde septiembre hasta noviembre.

La función demanda-precio de la carne (relación existente entre la calidad demandada y el precio) es bastante estable. Si el precio es bajo, se consume mayor cantidad, si el precio es alto la cantidad demandada se reduce. Sólo las fiestas de Navidad y algunas otras de carácter local hacen que pueda subir la cantidad demandada independientemente del precio. Esta relación demanda-precio debe entenderse para cada categoría de corderos, es decir centro de cada baremo de calidad. Existen tantas funciones de demanda-precio como categorías de corderos.

Las funciones de demanda de la carne de cordero son de las denominadas rígidas. Quiere esto decir que variaciones porcentuales en la cantidad se

ANDALUCIA

corresponden con variaciones porcentuales en el precio de mayor cuantía. Dicho de otra manera, para que aumente la cantidad demandada en un porcentaje determinado los precios han de bajar en un porcentaje mayor.

La cantidad ofertada viene determinada por la estacionalidad de la producción. Cuando el producto ofertado aumenta, consecuencia de esta estacionalidad, el precio debe bajar de forma significativa para que la demanda aumente hasta equivaler a la oferta. (El producto es perecedero y no cabe la solución del almacenamiento). Por el contrario una reducción pequeña de la cantidad ofertada produce un importante alza de los precios.

Al enfrentar una oferta estacional con una función demanda-precio estable se origina así mismo una estacionalidad en los precios que tiene una forma inversa a la de la producción. Esto explica que año tras año los precios bajen en diciembre o enero y alcancen su mínimo entre febrero y mayo, vuelvan a subir en julio y agosto y alcancen un máximo entre octubre y noviembre o diciembre. La evolución de los precios, para cada baremo de calidad, es pues el reflejo que la estacionalidad de la producción produce sobre el rígido cristal de la demanda. (Gráfico núm. 1).

La interacción oferta-precio es algo muy dinámico: los precios fluctúan semanalmente. Esta falta de estabilidad en los precios hace que las relaciones entre productores, intermediarios, e industriales sean difíciles. El carácter desconfiado de los ganaderos, la actitud poco transparente de los intermediarios y el gran número de industriales hacen que las relaciones entre ellos se deterioren fácilmente.

Estas relaciones difíciles son a nuestro entender la causa del nacimiento de las Cooperativas de ovino. No nacen porque los productores tengan conciencia de que tienen problemas que sólo agrupándose pueden solucionar. Nacen cuando un mercado difícil fruto de un producto perecedero y estacional empuja a los productores hacia la que consideran menos mala de las soluciones. Nacen éstas cooperativas porque no hay otro remedio. De no ser los corderos un producto perecedero de tan corta vida aún no existirían como prácticamente no existen en la carne de vacuno extensivo, en el cerdo ibérico o el corcho.

EL SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial sufre desde hace años una situación de exceso de capa-

cidad de matanza. Para poder competir entre ellos, los mataderos han tenido que reducir paulatinamente sus márgenes (diferencia entre ingresos y costes variables).

Hasta hace unos años, la competencia se establecía en el precio al que semanalmente vendían a los carniceros (aparte de otros variables como el servicio). Últimamente las grandes empresas distribuidoras (grandes superficies de venta) han ido aumentando su peso en el mercado de la carne. Estas empresas exigen a las industrias no sólo un buen precio sino una homogeneidad en el producto y una regularidad en el suministro. El poder negociador de estas empresas es muy superior al de los mataderos, y, aparte de las características del producto, les impone condiciones financieras difíciles, atrasando sus pagos cada vez más (a veces hasta los 90 días).

Para copar este mercado creciente en la distribución de la carne los mataderos deben competir no ya sólo en precio sino en calidad del producto, debiendo estar financieramente capacitados para soportar los aplazamientos de pagos.

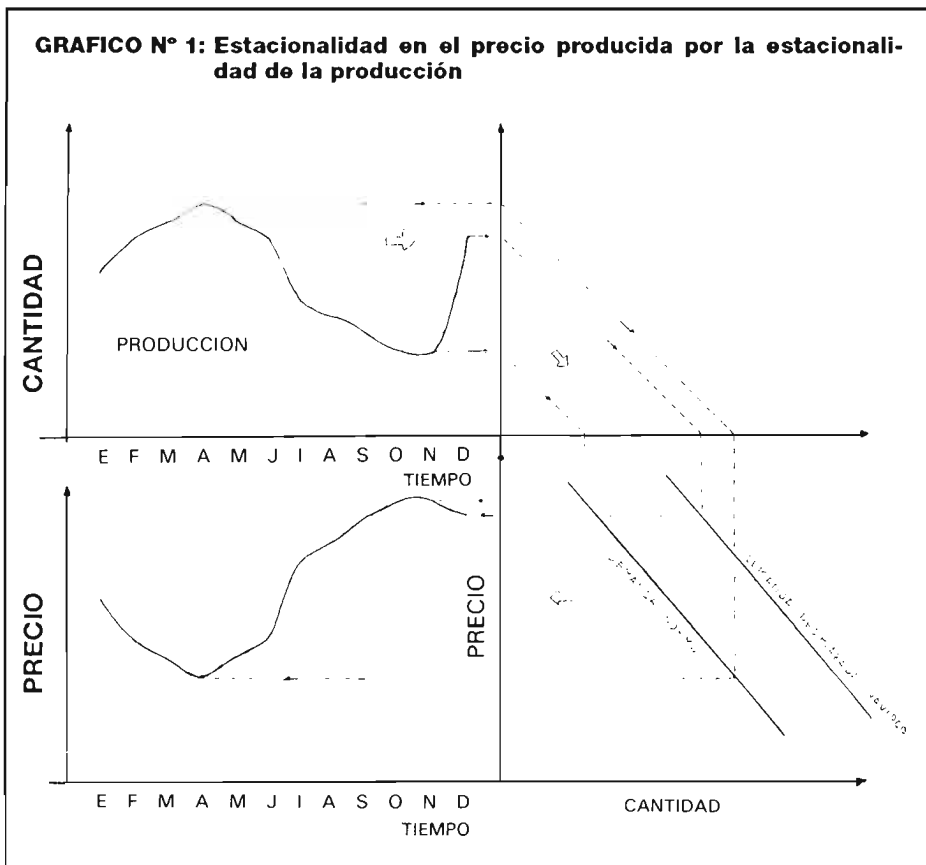
Las empresas que por una mala gestión financiera o comercial no han sabido o no saben adaptarse han quebrado y previsiblemente seguirán quebrando más en el futuro.

En relación con los productores, es de vital importancia para los industriales contar con unos proveedores que puedan ofrecer durante todo el año una homogeneidad del producto y una regularidad en el suministro.

LAS COOPERATIVAS Y LA COMERCIALIZACION DE LOS CORDEROS

Las cooperativas nacen con la única idea de conseguir un mayor precio de venta para sus productos. Se forman con una estructura empresarial muy deficiente debido a la ausencia de financiación propia, a no dotarse de personal cualificado y a un exagerado ánimo de lucro de los socios hacia la sociedad.

La ausencia de conocimientos teóricos de comercialización en las personas que dirigen las cooperativas (normalmente un ganadero socio) les hace optar por el sistema de comercialización más primitivo y menos elaborado: la subasta (vender al que más pague en cada momento). En un principio pensaron en sustituir a los intermediarios vendiendo directamente a los mataderos. Los mataderos establecen precios



en función de las clasificaciones que ya hemos descrito. El precio de cada animal varía mucho según la categoría en que se clasifique. Cuando los industriales han recibido corderos de las cooperativas, estos procedían de muchas explotaciones, cada una de ellas gestionadas con criterios distintos, consecuentemente las clasificaciones varían según cual sea el origen de cada partida. Los gestores de las cooperativas en vez de preocuparse por mejorar la homogeneidad y la calidad de los corderos de sus socios, han preferido no someterse a las clasificaciones por calidad de las canales en los mataderos y han vuelto a vender en vivo en origen a intermediarios.

De esta forma todos los animales se venden al mismo precio independientemente de la calidad de su carne. Las diferencias en las clasificaciones de los mataderos son atribuidas a la arbitrariedad de la industria y no a la falta de calidad de las canales.

Por su parte los mataderos no tienen mucho interés en comprar a unas cooperativas que no garantizan un producto con las características de calidad que el consumidor demanda. Para esquivar este problema, en muchos casos compran corderos pequeños que posteriormente ceban hasta que alcanzan el peso óptimo de sacrificio. Aún en el caso de que las cooperativas consigan mejorar la calidad de sus productos, los industriales necesitan además regularidad en el suministro (lo mismo que a ellos les exigen las empresas distribuidoras de la carne). Las cooperativas con las ventas por el método de la subasta no ofrecen esta regularidad. A los industriales no les es rentable participar semanalmente en una puja de la que no es seguro que sus necesidades queden cubiertas. Por eso prefieren comprar a tratantes o por mediación de corredores con los que han establecido compromisos estables.

EL PRECIO DE PAGO AL SOCIO

A pesar de su ineficacia a largo plazo, el sistema de la subasta consigue, en un primer momento, elevar el precio de venta de los corderos. Esta mejora del precio se transfiere íntegramente a los socios. Los socios reciben por sus corderos un precio superior al del mercado de su zona. Son muchos los ganaderos que, atraídos por esta circunstancia, ingresan en las cooperativas. Se produce un crecimiento rápido del volumen de facturación. Durante este período, las cooperativas reparten beneficios vía precios y no se preocupan de capitalizarse con parte de éstos.

Al socio se le paga por su ganado un precio que equivale al precio de venta de la cooperativa menos el coste medio. De esta forma el beneficio para la cooperativa es nulo. Está muy extendida la idea de que las cooperativas no deben tener beneficios. Las ganancias deben ser para los socios. Estos actúan frente a la cooperativa con un desmedido ánimo de lucro.

La tendencia al equilibrio que actúa normalmente en la economía de mercado hace que esta situación no se mantenga mucho tiempo. El mercado reacciona, los tratantes y corredores, que se ven perjudicados por la actuación de la cooperativa, actúan, estrechan, sus márgenes, buscan nuevos mercados y mejoran sus servicios.

Finalmente consiguen que los ganaderos que no son socios de alguna cooperativa no estén en una situación defavorable. A partir de ese momento deja de tener aliciente el pertenecer a una cooperativa, se paraliza la entrada de socios o incluso empieza a producirse el efecto contrario: salida de socios. También aparecen socios que venden unas veces a la cooperativa y otras veces a los tratantes. Venden a los tratantes cuando la venta es fácil por ser escasa la oferta, es decir en el verano y otoño. Cuando la venta es más difícil durante el invierno y primavera, llevan sus productos a la cooperativa. Esta actitud provocará en la cooperativa una estacionalidad superior a la normal: más corderos en primavera, menos en el otoño. La cooperativa no sólo consigue ofrecer una regularidad en sus ventas sino que son aun más irregulares que lo normal del mercado.

Como explicamos en el punto anterior, las cooperativas han tendido a vender corderos en vivo y todos al mismo precio. Asimismo los socios reciben precios iguales por sus corderos, cuando en realidad no todos son de la misma calidad. Ante este criterio, son muchos los socios que venden a los tratantes los de mejor calidad y a la cooperativa los peores.

Como vemos, el pagar a los socios unos precios que nada tienen que ver con el mercado produce estas tres consecuencias negativas para la cooperativa: en primer lugar el mercado reacciona beneficiando a los no socios. En segundo lugar la estacionalidad en las ventas de la cooperativa se acentúa con el consiguiente perjuicio en sus planes de comercialización. En tercer lugar la calidad del ganado disminuye. Estas tres circunstancias marcarán el principio del fin de la cooperativa.

La situación de crisis en el sector industrial a la que ya aludimos, con la continua quiebra de empresas, hace que de vez en cuando, las cooperativas tengan impagados en su ventas. Cuando esto ocurre, se encuentran con que no disponen de ningún tipo de provisiones para afrontarlo. Hasta el momento su única preocupación ha sido pagar al socio el máximo precio posible. Para saldar la cuenta del impagado sólo queda la solución de reducir el precio de pago al socio por los corderos que venda a partir de ese momento. Esta reducción del precio aumentará las ventas por fuera de la cooperativa. Especialmente de corderos de calidad y en épocas de escasez. El volumen de facturación se reducirá y



Ermita de Ntra. Sra. del Monte. Cazalla de la Sierra (Sevilla).

ANDALUCIA

consecuentemente, subirán los costes medios. Como el precio de pago al socio continúa siendo el precio de venta menos los costes medios, al subir éste, disminuye aquél. Si disminuye hasta situarse por debajo del precio de mercado estaremos presenciando el fin de la cooperativa.

LA CAPITALIZACION DE LAS COOPERATIVAS

La evolución de la vida de una cooperativa que hemos descrito en el punto anterior, es el camino lógico que recorre una empresa que ignora las condicionantes del mercado y que no se capitaliza.

¿Por qué no se capitalizan? A nuestro entender es debido a que quienes la componen o promueven no tienen la idea de constituir una empresa seria, sino más bien una asociación para defenderse de un mercado adverso.

¿Qué entendemos por capitalizarse? Diremos que la empresa está capitalizada cuando sus recursos propios (parte no exigible del pasivo) equivalen al valor del inmovilizado, o al menos cuando el inmovilizado esté financiado por recursos propios más exigible a largo plazo.

En este tipo de empresas comerciales lo normal es que la cuenta de deudores (ventas pendientes de cobro) sea muy superior al valor del inmovilizado. Por tanto los recursos permanentes (propio más exigible a largo plazo) deben no sólo superar al inmovilizado, sino también a la probabilidad de no realizar las deudas a favor de la empresa (impagadas).

¿De qué forma deben capitalizarse? El proceso de capitalización consiste en ir aumentando progresivamente los recursos propios. Los recursos propios se pueden dividir en dos grupos: El Capital Social y las Reservas. El Capital Social está formado por las aportaciones de los socios a la sociedad, las Reservas son fondos generados por la propia empresa, son beneficios no repartidos o subvenciones recibidas. El proceso de capitalización se puede realizar por alguna de estas dos vías; Capital Social o Reservas.

LA CAPITALIZACION POR LA VIA DEL CAPITAL SOCIAL

Los socios son reacios a aportar dinero a la cooperativa y tienen razones para ello. En estas sociedades el poder de decisión es independiente de la

aportación al capital social. Existe el principio de un hombre en voto para cualquier decisión. Por otro lado tiene poco atractivo aportar un capital cuya remuneración está limitada por un tipo de interés bajo a decidir por los poderes públicos.

Desde el punto de vista de la empresa cooperativa tampoco es deseable el crecimiento del Capital Social. La ley establece que estas sociedades son capital variable. Es decir, que cuando un socio abandona la cooperativa tiene derecho a que le devuelvan su aportación. Desde el punto de vista financiero el Capital Social más que un fondo propio es un exigible aunque con algunas limitaciones y plazos que la propia ley establece.

Para colmo de males, las aportaciones que los socios han efectuado hasta un determinado momento sirven para calcular la que deben efectuar los socios nuevos al darse de alta. Si la cooperativa lleva años aumentando su Capital Social, la aportación de los nuevos socios constituirá una barrera para el crecimiento de la sociedad. Será difícil que ingresen socios nuevos y cuando los más antiguos, por jubilación, abandono de la actividad o cualquier otra causa, causen baja, el Capital Social se irá reduciendo.

LA CAPITALIZACION POR LA VIA DE LAS RESERVAS

Descartada la vía del Capital Social, sólo nos queda la vía de las Reservas. Las Reservas son fondos propios generados por la empresa como consecuen-

cia de resultados contables positivos, es decir, de beneficios no repartidos. Conseguir estos fondos es para las cooperativas una vía mucho más favorable que para cualquier otro tipo de sociedad ya que disfrutan de importantes ventajas fiscales en el impuesto sobre sociedades. Las Reservas no son retornables por lo que la baja de socios no altera la estructura financiera de la sociedad. Tampoco son una barrera para la entrada de nuevos socios.

Por otro lado, la generación de Reservas es consecuencia de actuar fijando unos precios al socio que estén en relación con lo normal del mercado. Ya vimos las consecuencias de actuar con otros criterios.

Esta vía que tiene todas las ventajas, presenta sus dificultades en la práctica: la oposición de muchos socios. Los socios suelen pensar que la cooperativa no tiene que ganar sino mejorarles el precio de pago de sus productos. Desde la misma administración se difunde la idea de que las cooperativas no deben obtener beneficios; argumentan que son sociedades sin ánimo de lucro. Como si el agruparse para conseguir mejores precios no fuera en sí misma una actitud lucrativa. ¿Cómo se explica este sinsentido? Sin duda el interés de la administración para con las cooperativas, se centra en justificar funcionarios, hacer planes de repartos de subvenciones y decidir sobre una importante porción de los presupuestos.

Mientras existan sociedades enfermas serán necesarios los médicos y las medicinas. Así se explica a nuestro entender celeridad que en su día tuvie-



(De la Asociación Española de Criadores de Ovinos Precoces).

ron las Comunidades Autónomas para promulgar sus propias leyes de cooperativas.

EL PROBLEMA DE LA DISCRIMINACION FISCAL

Las cooperativas gozan de importantes ventajas fiscales que los poderes públicos establecen para su promoción. A pesar de ello, en la práctica, el sistema fiscal español es muy desfavorable para estas sociedades.

Cualquier cooperativa con una mínima entidad no realiza operación con dinero negro. La compra-venta de productos con sus socios se realiza con facturaciones y está sujeta a la aplicación del IVA.

Actuar sin justificantes contables generando dinero negro causaría una desconfianza de lo socios frente a los gestores que acabaría con la sociedad. Estas empresas son un instrumento de transparencia fiscal.

En el circuito comercial paralelo, el dinero negro es muy abundante, los ganaderos no cobran IVA por sus ventas y sus ingresos que forma la base imponible del IRPF, disminuyen. La reducción de la cuota a pagar por este impuesto es razón suficiente para que muchos ganaderos no ingresen en las cooperativas. Esta discriminación fiscal es el peor enemigo del desarrollo de las cooperativas y se realiza ante la total pasividad del Ministerio de Hacienda. ¿A qué se debe esta actitud de la Administración?

PROPUESTA DE ACTUACION

La actuación de las cooperativas debe centrarse en superar todas aquellas condicionantes que dificulten su desarrollo. Distinguiremos entre aspectos productivos, comerciales y financieros.

a) Producción

Las explotaciones de los socios son heterogéneas en muchos sentidos. Además de diferencias de tipo climático o edafológico, existen importantes variaciones en la relación del uso de los tres factores de producción clásicos: tierra, trabajo y capital. Dependiendo de la dimensión de la explotación, la mano de obra disponible, el régimen de tenencia o el origen del acceso a la propiedad. Estas condicionantes de partida dificultan la producción de productos homogéneos como los que el mercado demanda. Para avanzar en la mejora de los productos y en su regularidad temporal, las cooperativas deben ser para sus socios motor de transmisión de tecnología.

Por tecnología entendemos los conocimientos y medios necesarios para alterar la función de producción de las explotaciones. Alterarlo en el sentido de obtener la misma cantidad de producto con menor empleo de factores o bien aumentar el producto para el mismo nivel de utilización de factores.

La transferencia de tecnología es fundamental en el sector agrario. Ello se debe a la escasa formación de un gran número de empresarios y a la difi-

cultad de controlar funciones de producción basados en procesos biológicos.

En nuestro país existe una gran descoordinación entre centros de investigación y agricultores. Deben ser las cooperativas las que rellenen este hueco de transmisión de información, contando para ello con la colaboración de la propia administración.

Paralelamente a la difusión de tecnología, las cooperativas deben exigir a sus socios la producción de productos de calidad. Esta exigencia debe traducirse en una clara diferenciación del precio según sea la calidad.

b) Comercialización

Se debe avanzar hacia el establecimiento de compromisos estables con los clientes de mayor solvencia. Como objetivo a medio plazo debe marcarse la integración vertical con empresas del sector industrial, como instrumento de acercamiento al consumidor final. Los intermediarios entre cooperativas e industrias no tienen razón de existir.

La compra-venta de productos entre sociedad y socio debe valorarse tomando como referencia los precios medios del mercado y estableciendo baremos según calidad. Ignorar la existencia del mercado y su tendencia al equilibrio en los precios conducirá sin remedio al fin de la cooperativa o al menos a su estancamiento.

c) Financiación

Consecuencia de un planteamiento comercial coherente será la generación de beneficios. Debemos abandonar de una vez la trasnochada idea de que las cooperativas no tienen ánimo de lucro en la intermediación. Los beneficios deben emplearse en capitalizar la empresa por la vía de las Reservas. Una empresa capitalizada será más fuerte en el mercado y podrá hacer frente a situaciones adversas y no tendrá problemas de liquidez. Con los recursos financieros necesarios podrá dar nuevos servicios a sus socios y diversificar la actividad emprendiendo nuevos proyectos. Una actividad comercial diversificada disminuye el riesgo y hace aumentar los beneficios. Por éste camino, la cooperativa será una empresa moderna y un instrumento útil para el desarrollo del sector agrario. Actuar con los criterios tradicionales implicará que continúe siendo lo que han sido hasta ahora: un enfermo de cuya escasa salud viven numerosos aprendices de curanderos.



Mercado de Ganado de Talavera de la Reina (Toledo). Días 1 y 15 de cada mes.