

[ PERO ALGUNOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN FUNCIONAN YA CON ÉXITO ]

# La crisis ralentiza la reestructuración cooperativa

Por Jorge Jaramillo

El debate sobre el necesario reajuste empresarial de las cooperativas agroalimentarias españolas quedó perfectamente recogido en el libro blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural que en 2002 redactó todo el sector agropecuario junto al Ministerio. Entonces se esbozó el Plan Estratégico del Cooperativismo que apostó decididamente por los procesos de integración, fusión o por las relaciones supraautonómicas. Y aunque la coyuntura actual ha empujado a otros segmentos de la economía a la reestructuración bancaria, por ejemplo, en el campo, está frenando la revolución silenciosa que empezó hace cinco años.



A pesar de que el entramado cooperativo agroalimentario español lleva varios años impulsando una profunda reconversión empresarial para ganar dimensión en los mercados, lo cierto es que la crisis económica está impidiendo acelerar

En la actualidad operan más de 4.100 cooperativas de las que la mayoría, unas 3.900, están agrupadas en la antigua CCAE, rebautizada recientemente con el nombre de Cooperativas Agroalimentarias españolas

algunos de los procesos que están en marcha, en vías de estudio, o incluso en su fase más preliminar. En algunos casos, está obligando a replantear estrategias. Sin embargo, el proyecto es imparable.

La falta de rentabilidad y la complejidad de algunos sectores productivos cuyas estructuras comerciales han quedado debilitadas por la globalización, han terminado imponiéndose irremediablemente al espíritu más conservador de los propios socios, reacios en la mayoría de las ocasiones a perder su cooperativa para iniciar una nueva aventura. Y todo a pesar de que tienen ya ejemplos notables que son referentes internacionales de éxito en el mercado agroalimentario.

## Un caso ejemplar

La cooperativa andaluza de segundo grado Hojiblanca que hoy integran un total de 48 microempresas oleícolas de las provincias de Córdoba, Málaga y Sevilla; 45 de ellas son almazaras y 9 aderezadoras de aceitunas. Un grupo que evidencia a la perfección el dicho popular de que "la unión hace la fuerza".

No en vano representa a 23.000 familias que cultivan 24 millones de árboles en 180.000 hectáreas de olivar, con una producción media anual de 80.000t de oliva virgen y 30.000t de aceitunas de mesa, logrando estar en varios continentes.

De momento, la agrupación de la producción le ha convertido en el mayor elaborador mundial de aceite de oliva virgen extra y de aceitunas de mesa, estando presente en más de 40 países como Estados Unidos, México, República Dominicana, Reino Unido, Irlanda, Suecia, Finlandia, Austria, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Japón, China o Sudáfrica.



## OBSERVATORIO DEL COOPERATIVISMO

Aunque la crisis económica ha abocado a muchas pequeñas y medianas empresas al cierre de su actividad, en el caso del entramado cooperativo agroalimentario español, en términos generales, están resistiendo razonablemente los envites del mercado, ya que el reajuste que vienen planificando arrancó incluso antes de la debacle financiera del sistema internacional.

En la actualidad operan más de 4.100 cooperativas de las que la mayoría, unas 3.900, están agrupadas en la antigua CCAE, rebautizada recientemente con el nombre de Cooperativas Agro-alimentarias españolas.

En el seno de esta confederación, y para seguir de cerca los procesos iniciados, disponen de un Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español donde concluyen que de momento, aunque ha habido una disminución del número de cooperativas, consideran sin embargo que esas bajas están siendo compensadas con el nacimiento o desarrollo de nuevas estructuras de segundo grado o por el crecimiento de Cooperativas de Explotación Comunitarias de la tierra



(CEC). Una figura apoyada especialmente en algunas regiones.

La importancia de ganar dimensión se ha materializado por ello en un plan estratégico que ha servido de guión para que las uniones de cooperativas autonómicas desarrollen el propio. “Las señales del mercado son mucho más antiguas a la crisis y por ello, la confederación inició hace más de cinco años la reflexión interna para impulsar estrategias de cooperación” explica Cristina Garrido, responsable del departamento técnico que coordina todo este trabajo.

“Indudablemente existe un grupo

de cooperativas que está haciendo de motor y que empuja y lidera iniciativas como es el caso de Hojiblanca, la cooperativa del Valle de los Pedroches Covap, Anecoop, la Central Lechera Asturiana, Vinispana, Delagro o Agrofit; También hay otros proyectos más recientes como los impulsados por Única Group y Ecovida”, añade la responsable del departamento técnico.

## PROCESOS DE INTEGRACIÓN

Castilla La Mancha es buen reflejo de la nueva conciencia empresarial que los órganos rectores de la Unión de Cooperativas (Ucaman) quieren imponer a sus socios. Muchos de los más de 900 municipios de esta región tienen todavía dos o incluso tres sociedades asentadas en el mismo término y dedicadas prácticamente a la misma actividad. Por ello, en el plan estratégico regional que aprobó Ucaman en 2005, se estableció como objetivo a medio plazo, conseguir reducir el número de cooperativas en un tercio, de las de más de 300 que hoy integran la red autonómica. El director gerente de Ucaman, José Luis Rojas, reconoce que “no está siendo fácil convencer a los socios y que el ritmo de ejecución de procesos de fusión, integración o de nuevas relaciones de cooperación está siendo más lento en su ejecución de lo que se había previsto, a pesar de que ya se han formalizado varias uniones y fusiones importantes”.

Precisamente uno de los sectores agrarios más atomizados, y por tanto más necesitados de una profunda reconversión, es el vitivinícola. Un estudio comparativo financiero de coo-

## Vinispana

Quizá por ello, hace tres años, la propia Confederación Nacional de Cooperativas impulsó una reflexión interna sobre el perfil del negocio vitivinícola que tuvo como resultado el nacimiento de Vinispana. “Una cooperativa de cooperativas”, como la define su director gerente Joaquín Gómez, con una estructura jurídica de cooperativa de ulterior grado, que “apostó por aprovechar la oferta de calidad de bodegas de referencia de distintas regiones españolas para diseñar un catálogo de vinos, y dar una solución al importador”.

Después de tres años, Vinispana está configurada por ocho grandes socios de las principales comunidades productoras entre los que destacan la cooperativa BSI-Bodegas San Isidro de Murcia, Castell Dor S.L de Barcelona, CA-

VE San José de Villafranca de los Barros, la Cooperativa La Aurora de Córdoba, o la Unión de Cosecheros de Labastida de Álava. “Son cooperativas que desde el principio, por mentalidad, por equipo humano, estuvieron en la disposición de dar un paso al frente, y salir del excursionismo ferial” dice Joaquín Gómez.

Más de 20 comarcas vitivinícolas de las más destacadas denominaciones de origen del país están representadas por esta empresa que a su vez da amparo a más de 36.000 vicultores. Con este nuevo modelo empresarial, han podido encajar vinos en Australia, Japón, Reino Unido, Holanda, bajo el paraguas de la imagen de España. “La crisis económica está obligando no obstante a replantear estrategias internas”, reconoce Gómez.

perativas de Castilla-La Mancha, realizado por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), y avalado por el Consejo Económico y Social castellano-manchego, reveló el pasado año que uno de los problemas fundamentales que presenta tiene que ver con la mentalidad con la que siguen operando las bodegas cooperativas.

Uno de los sectores agrarios más atomizados, y por tanto más necesitados de una profunda reconversión, es el vitivinícola

“Están gestionadas para dejar el beneficio en manos del viticultor que proporciona la uva, lo que les permite funcionar con escaso personal y, además con bajo coste, en relación a otras empresas españolas y al sector vitivinícola de la Unión Europea

## EL APOYO A LA REESTRUCTURACIÓN

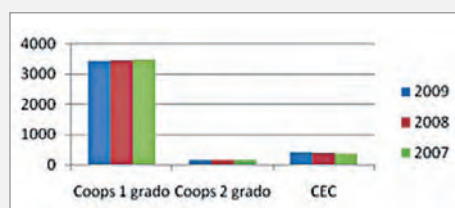
Desde hace años, el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) mantiene abierta una línea de apoyo a la integración cooperativa de ámbito supra-autonómico.

La financiación máxima alcanza los 400.000 € por proyecto en cinco años, con una aportación decreciente.

Asimismo existe un convenio marco de colaboración entre las cooperativas y el MARM que ha ramificado después en otras líneas de apoyo con ayudas para la asistencia técnica y el fomento de la integración cooperativa, por ejemplo.

En 2008 participaron 130 cooperativas y en el actual ejercicio otras 135. A nivel autonómico, prácticamente todas las administraciones disponen también de una línea de subvenciones para estimular el reajuste del sector.

## EVOLUCIÓN NÚMERO COOPERATIVAS



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias

## COVAP

La historia de la Cooperativa Ganadera del Valle de Los Pedroches COVAP, después de 50 años de su fundación que cumplió en enero de 2009, es una de las principales referencias para el sector cooperativo agrario español.

El modelo de diversificación de productos con un gran negocio desplegado en el mercado de la leche, el los quesos, en el sector cárnico, también en el segmento de precocinados y en el de la fabricación de piensos, está sirviendo para muchos procesos de integración de guión perfecto.

(UE). Y aunque en general presentan unos ratios de productividad muy favorables, tienen una limitada rentabilidad en el negocio industrial.”, argumenta el autor de este estudio, el profesor Antonio Díaz-Barceló Cafarena.

## DESTERRAR LA ATOMIZACIÓN FAVORECE LA DIVERSIFICACIÓN

En la cornisa cantábrica, tres cooperativas que venían colaborando desde 1994, decidieron hace casi cinco años, dar un paso al frente y unir sus negocios mediante una integración en toda regla. La cooperativa gallega Cecoop, la asturiana CICA y la cántabra Sergacan, todas ellas de 2º

Con cerca de 15.000 socios de la comarca cordobesa de Los Pedroches, del Valle del Guadiato, de la zona manchega del Valle de la Alcuña (Ciudad Real) y de la comarca extremeña de La Serena (Badajoz), la facturación del actual ejercicio superará previsiblemente los 270 millones de euros. En su estrategia comercial ha conseguido cerrar contratos de distribución directa con grandes superficies, con todo lo que ello supone para el posterior reparto de beneficios a cada uno de sus socios.

grado, constituyeron en 2005 Delagro. Un proyecto con el que consolidaron la relación que mantenían aprovechando las explotaciones y las actividades de sus asociados.

Con sede en Luarca (Asturias) hoy agrupa a más de 96 cooperativas con 27.300 socios de base, centrando su principal actividad en el vacuno de leche y de carne. Sin embargo, la nueva relación empresarial les ha permitido abrir otras puertas para diversificar su negocio a la producción hortícola y la producción de vino. También está en marcha otro ambicioso proyecto para unir las tiendas de todas las cooperativas de base, bajo un sistema de franquicia única. Delagro factura en torno a 170 millones de euros anuales.



## EN CÍTRICOS

Según Cristina Garrido de Cooperativas Agroalimentarias españolas, no hay un sector que requiera de más urgencia en la revisión de su estructura comercial, porque “en todos es necesario ganar mayor dimensión”. Sin embargo reconoce que el horto-frutícola tiene exceso de instalaciones insuficientemente amortizadas y apunta como caso particular el de los cítricos.

La cooperativa Anecoop que hoy respaldan 87 sociedades se ha convertido en la principal empresa comercializadora de frutas y hortalizas del Mediterráneo. Presente en 11 provincias españolas, con la integración alcanzada en los últimos años puede comercializar sus productos en más de 50 países de los cinco continentes.

Con sede social en Valencia, tiene sin embargo delegaciones en Murcia, Almería y Sevilla y mantiene una es-

tructura comercial dinámica con otras empresas vinculadas como la sección de crédito o la industria Agriconsu, sus puntos de equilibrio para

la financiación y el desarrollo comercial de las campañas. En la última, Anecoop comercializó un volumen de 650.000 t. •

## Lo que dice cada uno

“Indudablemente existe un grupo de cooperativas que está haciendo de motor y que empuja y lidera iniciativas como es el caso de Hojiblanca, la cooperativa del Valle de los Pedroches Covap, Anecoop, la Central Lechera Asturiana, Vinispana, Delagro o Agrofrit” (Cristina Garrido, Cooperativas Agro-alimentarias).

“No está siendo fácil convencer a los socios y que el ritmo de ejecución de procesos de fusión, integración o de nuevas relaciones de cooperación está siendo más lento en su ejecución de lo que se había previsto, a pesar de que ya se han formalizado varias uniones y fusiones importantes” (José Luis Rojas, Ucaman).

“Están gestionadas para dejar el beneficio en manos del viticultor que proporciona la uva, lo que les permite funcionar con escaso personal y, además con bajo coste, en relación a otras empresas españolas y al sector vitivinícola de la UE. Y aunque en general presentan unos ratios de productividad muy favorables, tienen una limitada rentabilidad en el negocio industrial.” (Antonio Díaz-Barceló, UPM).



## Marca de Futuro.



Grégoire arrastrada  
**G7**



Grégoire autopropulsada  
**G8**

Antes, vendimiábamos.

Ahora, gestionamos su cosecha.

La nueva gama Grégoire introduce la vendimiadora en una nueva dimensión: la del confort, el diseño, la gestión inteligente de la vendimia y una calidad de recolección jamás imaginada. Además, su bajo consumo optimiza su rendimiento económico y limita su impacto ambiental.

Descubra su marca de futuro y todas las innovaciones exclusivas Grégoire en [www.gregoiregroup.com](http://www.gregoiregroup.com) o en su concesionario oficial.

**GREGOIRE**  
PASSEZ À L'AVENIR