

El Cooperativismo Agrario Vasco y sus principales retos*

Alfredo MONTOYA ESTIBALEZ

Presidente de la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi

El sector agroalimentario vasco está viviendo un momento extraordinariamente complejo, donde nuestras cooperativas y nuestros agricultores se están viendo confrontados a numerosos factores que exigen adaptaciones importantes con el fin de garantizar su continuidad y competitividad.

La globalización, los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, la entrada en la Unión Europea de nuevos países eminentemente agrarios, la reforma de la Política Agraria Comunitaria, el cambio de hábitos en los consumidores, la seguridad alimentaria, etc... nos crean incertidumbre y desorientación a la hora de planificar el futuro.

En este contexto, somos conscientes de que hay que actuar y ser capaces de gestionar el cambio de una forma proactiva, para lo cual, las viejas recetas del cooperativismo, como el incremento de volumen, la mejora de la gestión interna, la intercooperación entre empresas o la formación se anuncian como medidas a tener en cuenta y potenciar, junto con otras.

Con esta ponencia, lejos de dar lecciones magistrales, pretendemos desglosar las principales variables que nos afectan así como algunas claves que deberíamos de abordar a la hora de buscar salidas satisfactorias a los retos planteados.

En cualquier caso, cada cooperativa y agricultor con vocación de supervivencia tiene la responsabilidad de adaptar su realidad actual al nuevo escenario que nos toca vivir dado que el ejercicio de dicha responsabilidad es indelegable e intransferible.

Euskadi en cifras

Euskadi es un país eminentemente industrial y de servicios, donde la agricultura tiene una presencia muy limitada, especialmente en la Comuni-

* Conferencia impartida en la sede del Instituto para la Economía Social (GEZKI), de la Universidad Pública del País Vasco, el día 7 de abril de 2006.

dad Autónoma Vasca. Al objeto de que el lector se haga una idea, adjunto el presente cuadro con las siguientes cifras, proporcionadas por Udalbiltza y con respecto al año 2000.

Territorio	Superficie (km ²)	Habitantes	Empleo por sectores			
			Primario	Industria	Construcción	Servicios
Comunida Autónoma Vasca	7.475	2.104.000 (73%)	2,9	36,3	7,6	53,2
Navarra	10.381	538.000 (18%)	8,9	33,6	10,3	47,2
Iparralde	2.977	262.000 (9%)	8,5	16,6	8,2	66,7
Euskadi	20.844	2.906.000 (100%)	4,6	33,9	8,2	53,3

Si bien los datos adjuntados corresponden a la totalidad de Euskadi, en la presente ponencia nos vamos a referir a la Comunidad Autónoma Vasca, por ser el ámbito de actuación de la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi.

Tipos de cooperativas en la CAV

Las cooperativas de la Comunidad Autónoma Vasca las podemos dividir, en función de su actividad, en tres tipos, a saber:

- Cooperativas de suministros y servicios agrarios.
- Cooperativas de producción agraria.
- Cooperativas de transformación y comercialización.

Cooperativas de suministros y servicios agrarios

Ocupan el primer eslabón de la cadena agroalimentaria. Son las encargadas de ofertar a los agricultores los elementos necesarios para producir. A su vez las podemos clasificar en tres subgrupos:

1. **Cooperativas de inputs agrarios y fábricas de pienso.** Son las encargadas de proporcionar a los agricultores los inputs necesarios para producir. Ej. Semillas, abonos, piensos y otras materias primas, maquinaria, herramientas, calzado y ropa de trabajo, etc...

2. **Cooperativas de servicios técnicos y económicos.** Son las encargadas de dar al agricultor los servicios necesarios para optimizar su producción. Ej. Pueden ser los servicios veterinarios, de asesoramiento técnico, de asesoramiento económico y de gestión, etc.
3. **Cooperativas de Utilización de maquinaria agraria.** Como su nombre indica, su objeto radica en cooperativizar la maquinaria agraria, con el doble objetivo de maximizar su utilización y reducir su coste por explotación.

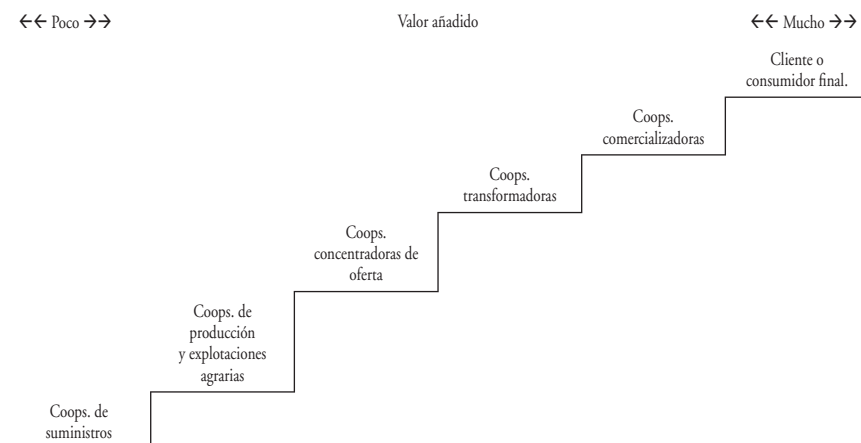
Cooperativas de producción agraria

Son las legisladas como cooperativas de explotación comunitaria, siendo la misión de este modelo cooperativo poner en común tierras, otros medios de producción e incluso trabajo personal, con el fin de gestionar una única explotación agraria. En algunos casos, pueden ser la alternativa a la explotación familiar.

Cooperativas de transformación y comercialización

Son las cooperativas encargadas de recepcionar la producción de las explotaciones agrarias, concentrando la oferta, transformando el producto y comercializándolo. En este grupo incluimos a las bodegas, cooperativas de lácteos, cerealistas, de frutas y hortalizas, etc... El grado de éxito de estas cooperativas, a largo plazo, es directamente proporcional a su grado de avance en la cadena de valor agroalimentaria.

Esquemáticamente, podemos situar a las cooperativas agrarias en el siguiente diagrama:



Datos de las cooperativas de la CAV

En el 2006, los principales datos de las cooperativas federadas son:

— 71 cooperativas, de las cuales:

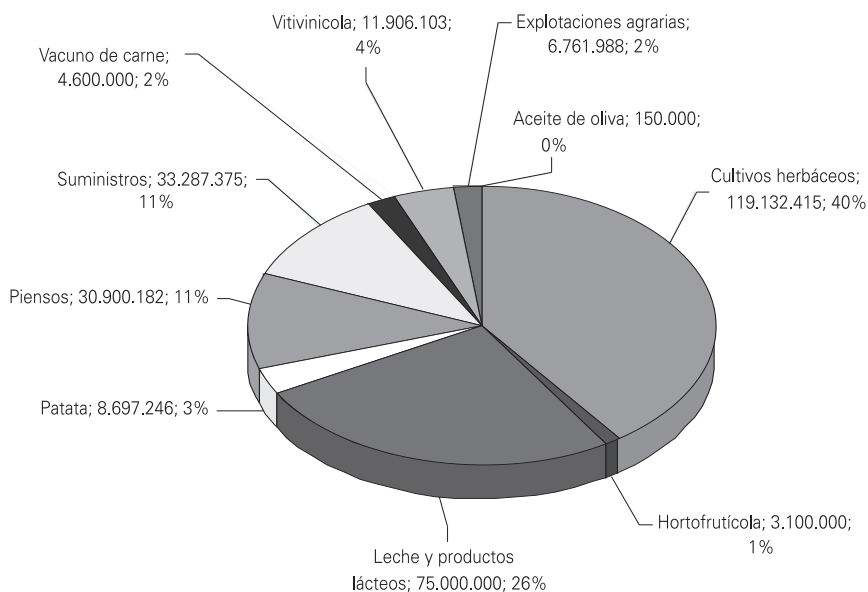
- 2 facturan más de 60 millones de euros.
- 39 facturan entre 6 y 60 millones de euros.
- 30 facturan menos de 6 millones de euros.

— Agrupan aproximadamente 10.000 socios.

— Facturan 300 millones de euros de facturación.

— Dan empleo a 600 trabajadores con carácter fijo.

Por subsectores, sus datos de facturación y % sobre la facturación total son:



Características del sector agroalimentario y cooperativo en la CAV

El sector agroalimentario en la CAV es un sector con un **volumen de negocio muy pequeño**, algo obvio por las dimensiones y las características orográficas de nuestra Comunidad.

No obstante, podemos destacar que el sector agroalimentario y rural tiene una **relativa influencia social**, destacable por su incidencia en el mantenimiento y el desarrollo del medio rural, del patrimonio y la cultura vasca; y por su grado de participación en la conservación del equilibrio medioambiental.

A **nivel de producción**, contamos con explotaciones agrarias, en general, muy atomizadas, con estructura familiar, multiproducto, en muchos casos a tiempo parcial y con una rentabilidad dispar.

En la **transformación y la comercialización**, en una gran parte, su desarrollo ha sido muy escaso, no llegando al cliente final en la mayoría de sus productos.

Esta situación se ve agudizada por:

- Una **escasez de mano de obra y un alto costo de la misma**, consecuencia de un país industrial y que roza el pleno empleo.
- Una **disminución de sus mejores tierras**, como consecuencia de la presión que sobre las mismas ejercen las nuevas infraestructuras de comunicación, la ampliación de las ciudades y la creación de polígonos industriales.

En estas circunstancias, el cooperativismo agroalimentario **participa del diagnóstico** en el que se enclava.

Por una lado, tiene una **gran importancia económica y social** dentro del sector agroalimentario y por otro está formado por **pequeñas cooperativas**, que, a su vez, están **enraizadas en el medio rural** y en muchos casos tienen un ámbito de actuación local.

Otra de las características de las mismas es su **poca evolución**, tanto en gestión como en dimensión, y a veces compitiendo entre sí. Es decir, con **baja intercooperación**.

Retos del sector agroalimentario de Euskadi

Lejos de lo que pudiera parecer un diagnóstico pesimista para el sector agroalimentario y cooperativo vasco, desde la Federación vemos en el mismo un mar de oportunidades, si bien, somos conscientes de que nos tenemos que mover de nuestras zonas cómodas y avanzar en el cambio, incluso forzándolo al objeto de llegar a tiempo.

Ello nos lleva a cambiar nuestros paradigmas, y pasar de una situación hoy ...

- De un sector protegido y apoyado a un sector abierto a la competitividad.

- De un sector desestructurado, atomizado, disperso y reducido en volúmenes a un sector mucho más cohesionado y estructurado, y más concentrado.
- De un sector centrado en la producción a un sector que apuesta por llegar al consumidor final.
- De unos clientes múltiples y atomizados a pocos clientes, con alto nivel de compra, multiproducto y durante todo el año.
- De una competencia localista o cercana a una competencia formada por grandes empresas comercializadoras.
- De una tecnología poco sofisticada a tecnologías de producción, de elaboración, de control y de logística muy complejas.
- De unos consumidores preferentemente de productos frescos y materias primas o ingredientes a unos consumidores con necesidades de alimentos elaborados, transformados, de larga duración, en raciones, con características étnicas, diferenciados y especializados, etc. Se acabó el vender patatas, leche, lechuga, etc... para entrar en una época en que se venderan alimentos precocinados o listos con calentar, segmentados para consumidores con distintas necesidades, etc . Ej. Tortilla de patatas, sopas, pures, ensaladas de cuarta gama, lácteos listos para consumir, carne cocinada y lista para calentar, en raciones unipersonales, vinos envejecidos y de autor, etc...

Espacios de oportunidad para las cooperativas

La tendencia a la concentración con el objeto de hacer frente a los nuevos retos del sector agroalimentario supone una oportunidad para el sector cooperativo vasco basada en que se parte:

- De una filosofía común cooperativa y de estructuras societarias homogéneas.
- De sinergias claramente detectadas y sentidas.
- Y se dan oportunidades para acelerar la confluencia y para dimensionar las actuales estructuras cooperativas.

Asimismo, existen a nivel cooperativo plataformas comerciales que pueden realizar una oferta común importante.

La consolidación de grandes clientes y operadores en el mercado genera como espacios de oportunidad:

- La posibilidad de desarrollar una oferta de volumen, con productos de mayor homogeneidad y con una planificación estructurada.

- La generalización de los sistemas de calidad y posibilitar generar hacia el productor servicios más tecnificados y más económicos.
- Incluso permitiría la creación de espacios para el desarrollo y la experimentación.

Asimismo, **el incremento de la competencia** en el sector va a favorecer el incremento de la cultura de convergencia y se van a forzar alianzas de diverso matiz entre los agentes del sector.

Por otro lado, la tendencia a incorporarse a la **industrialización y a la transformación** supone como oportunidad tener desde las cooperativas un dominio de la cadena de valor y de poder llegar al cliente final.

En este contexto, los nuevos paradigmas de las cooperativas pasaran ...

- De comercializar prioritariamente, en un ejercicio de intermediación, las materias primas de sus socios a cooperativas que avanzan en la cadena de valor, con la transformación y comercialización, llegando incluso al cliente final.
- De cumplir justamente y a regañadientes con los aspectos legales, tanto sanitarios como de calidad, medioambientales, etc... a cooperativas actualizadas en cuanto a todas las exigencias de los organismos correspondientes.
- De desconocer, no aplicar o considerar una carga los aspectos relacionados con la calidad, el medioambiente, las certificaciones, etc... a cooperativas que utilizan la calidad, la sanidad, el medioambiente, las certificaciones, etc... como estrategias de competitividad y de diferenciación en el mercado.
- De cooperativas que han vivido un cierto nivel de aislamiento y de alejamiento entre cooperativas a cooperativas que plantean la intercooperación y las alianzas como un factor de éxito, tanto en aspectos verticales (transformación y comercialización) como horizontales. (financieros, recursos humanos, servicios técnicos, etc...).
- De socios/rectores/directores poco motivados, integrados y en algunos casos poco profesionalizados a cooperativas con un núcleo importante de agricultores involucrados en la base social y en los Consejos Rectores y unos gestores profesionales en las direcciones.
- De cooperativas que se van integrando con cierta lentitud en las nuevas tecnologías a cooperativas que están consolidadas en el desarrollo tecnológico y que asumen de manera normalizada la utilización de las mismas.
- De cooperativas con un peso real importante en el sector pero cuyo nivel de influencia no se corresponde a cooperativas que se hacen oír en el sector, tienen posicionamiento propio y lideran el sector agroalimentario.

Resumen

Desde la Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi se entiende que la misión de las cooperativas es la **Mejora de la Calidad de Vida de sus Socios** a través del:

- Crecimiento de sus ingresos,
- El aumento de la competitividad de las Explotaciones y de las Cooperativas,
- La consideración y presencia visible en la sociedad.
- El mantenimiento de un hábitat más atractivo.

Para ello, las cooperativas deben satisfacer a sus clientes internos y externos mediante:

- El incremento de las liquidaciones de los productos.
- La mejora de la posición negociadora en el mercado.
- El aseguramiento de la actividad agraria a largo plazo.
- La preservación de sus intereses en los centros de poder.
- Precios competitivos y estables.
- Una extensa gama de productos.
- La calidad, seguridad alimentaria y el respeto al medio ambiente.
- La garantía de un servicio excelente.

Los retos a los que se enfrentan las cooperativas agrarias pasan por:

- Incorporar valor a través de la transformación y la comercialización.
 - Impulsar proyectos de integración sectorial para la transformación, industrialización y comercialización de productos terminados.
 - Potenciar la puesta en marcha de mecanismos de valorización y diferenciación de productos. (Label de calidad, marcas, producción integrada, ecológica, producto cooperativo, etc...)
 - Utilización de figuras asociativas (APAs, OPFHs, etc...) presentes en algunas OCMs.
 - Optimizar el potencial de autoconsumo de Euskadi. (3 mill. de habitantes).
 - Potenciar la exportación de algunos productos, como el vino.
- Alcanzar dimensión y mejorar la gestión.
 - Promover fusiones, cooperativas de 2.º grado, consorcios, etc... para lograr mayor dimensión.
 - Mejora de la gestión en cooperativas menos desarrolladas, orientándolas a la calidad de los procesos (ISO, BRC, IFS, etc.), comercialización, planificación anual y estratégica, etc.

- Refuerzo del cumplimiento de las normativas legales, sanitarias, alimentarias, trazabilidad, etc.
- Innovación.

—Potenciar el Desarrollo Territorial.

- Participando e implicando a las cooperativas en las políticas de desarrollo rural.
- Asegurando la presencia activa en cuantas instituciones incidan en el desarrollo territorial.
- Colaborando con las Asociaciones de Desarrollo Rural y los Ayuntamientos.
- Constituyéndose en agentes económicos activos, diversificando actividades.

—Realizar el CAMBIO CULTURAL, para lo cual es necesario:

- Potenciar el papel de la cooperativa en el cambio cultural de sus miembros y en la formación de sus directivos.
- Impulsar la transición de una mentalidad de producto a una mentalidad de mercado.
- Captar y formar profesionales.
- Formar a los rectores y a los socios.
- Conformar Consejos Rectores equilibrados: experiencia-juventud; hombres y mujeres.
- Introducir la cultura de la innovación, investigación y de la utilización de las nuevas tecnologías.
- Clarificar las funciones de los diferentes colectivos: socios, rectores, gerentes y técnicos.
- Fomentar la cultura y valores cooperativos en la sociedad.
- Conocer las magnitudes actualizadas del cooperativismo agrario.
- Potenciar la red de técnicos existente a nivel cooperativo agrario.