



Cooperativas de frutas y hortalizas

Historia, presente y retos de futuro de un segmento clave en la cadena de valor hortofrutícola

✦ Alicia Langreo Navarro

Doctora Ingeniera Agrónoma

✦ Tomás García Azcárate.

Vicedirector del Instituto de Economía, Geografía y Demografía (IEGD-CSIC) e investigador del CEIGRAM

Resumen: Este artículo se dedica expresamente a las empresas cooperativas del sector de frutas y hortalizas, situadas en el contexto de lo que supone este subsector productivo tanto para la producción final agraria a nivel nacional y autonómico, tanto en la fase agraria como en el comercio mayorista, su capacidad de arrastre sobre los sistemas económicos allá donde se ubica, su papel en la transferencia de tecnología al sector agrario.

El trabajo se centra en las cooperativas hortofrutícolas dedicadas prioritariamente a las frutas y hortalizas frescas, aunque para algunas cuestiones se tendrán en cuenta también algunas transformaciones como zumos, 4ª y 5ª gama, e incluso conservas.

Palabras clave: Cooperativas, frutas, hortalizas, producción, mercados.

Las frutas y hortalizas para consumo en fresco constituyen un gran sector, en algunos casos, estrechamente vinculado a las destinadas a transformación industrial. Por un lado, es uno de los cuatro grandes capítulos de la exportación agroalimentaria española y, por otro, concentra la mayor parte del producto estándar y el volumen de trabajo en el sector agrario según los Censos Agrarios y la Encuesta de Estructuras de las Explotaciones Agrarias (INE). Cuenta con un alto número de explotaciones entre las de mayor dimensión económica y laboral.

Su producción se encuentra en todas las comunidades autónomas, aunque se concentra en Andalucía, Región de Murcia, Canarias y Comunidad Valenciana. En todos los territorios en los que está presente actúa como motor socioeconómico, arrastrando al sector servicios, suministros, logística, investigación, etc. Incluso en aquellas autonomías que no se encuentran entre las mayores productoras españolas, las frutas y hortalizas aportan un alto porcentaje a la producción final agraria. Así acontece, por ejemplo, en Castilla-La Mancha, La Rioja, Navarra, Extremadura y Aragón.

Hablar de las frutas y hortalizas como un sector es en parte impropio, al ser tan diverso. Es verdad que tiene muchos puntos comunes de interés, pero también lo es que las producciones que lo integran cuentan con problemáticas en buena medida diferentes e incluso divergentes. Por solo poner un ejemplo, el mundo de los cítricos reúne circunstancias muy distintas a las producciones de invernadero o al sector de frutos rojos.

Las frutas y hortalizas para fresco mantienen desde hace mucho tiempo un alto nivel de innovación en cuanto a variedades, técnicas de cultivo, el conjunto de los suministros (abonos, fitosanitarios, etc.), instalaciones, manejo del suelo, infraestructuras, logística, tratamiento postcosecha, almacenamiento y logística, envasado, etc., aunque con grandes diferencias según zonas y productos.

El grado de innovación alcanzado ha sido posible por la existencia de una red de colaboración público-privada en la que se han implicado agentes del sector, entidades financieras, institutos de investigación y Universidades. Ha sido facilitado por la puesta en marcha de un sólido sistema de transferencia de tecnología; todo este conjunto ha canalizado eficazmente importantes fondos públicos y privados. En gran medida, el alto nivel de inversión y de investigación se debe a la necesidad de competir en el exigente mercado europeo desde los años 70 del siglo XX.

Los buenos resultados alcanzados por la mayor parte del sector se deben a la aportación y colaboración de

todas las fases que participan en él: la agricultura, la manipulación y preparado, la logística, la comercialización en origen y destino y los amplios sectores de suministros, servicios y asesoría.

De hecho, los subsectores en los que se han alcanzado mejores resultados son aquellos en los que esta colaboración entre fases del sistema productivo es más estrecha y la colaboración es más estrecha allí donde los mercados de destino son más exigentes. Es esta colaboración, entre otros muchos factores, la que permite que las tendencias del mercado se trasladen a todas las fases o que las innovaciones se hagan efectivas en la cadena de producción en poco tiempo.

La estrecha colaboración entre fases que existe en el sector de frutas y hortalizas no excluye puntos de confrontación sobre todo en lo referente al reparto de riesgos y beneficios, pero es esencial en la ágil respuesta a las necesidades de los mercados, en un buen flujo de información y en una significativa transferencia de tecnología.

Un ejemplo de los resultados de ese alto nivel de colaboración es el hecho de que los sistemas de trazabilidad de las producciones se pusieron aquí en marcha mucho antes que en el resto del sistema alimentario y antes de que el paquete legislativo de higiene lo hiciera obligatorio en toda la alimentación de la Unión Europea. Cabe mencionar que esa estrecha colaboración se ha logrado no sólo en cooperativas y SAT, formas jurídicas en las que la propia estructura de la propiedad obliga a la colaboración, sino también en las sociedades mercantiles con sus suministradores a través de diversos tipos de relaciones contractuales y mecanismos de colaboración.

Actualmente, existen (e incluso coexisten) distintas organizaciones interprofesionales dentro del sector



de frutas y hortalizas para las principales producciones, a escala nacional e incluso autonómica. En estos casos, pueden afrontar problemas específicos que afectan a toda la cadena de cada producto o en su caso, territorio.

Pero (¿todavía?) no existe una “interprofesional cúpula” que reagrupe todas ellas y que les permita afrontar las cuestiones que les afectan en conjunto entre las que podríamos, sin ánimos de exhaustividad, destacar el número cada vez más limitado de productos fitosanitarios autorizados; las limitaciones y la lentitud del proceso de autorización de nuevas sustancias; los productos “huérfanos” para los cuales, debido al tamaño reducido del mercado, las compañías no proceden a homologar sus productos; los mayores costes derivados de las exigencias europeas en materia medioambiental o de seguridad alimentaria



entre otras; la competencia de las importaciones procedentes de terceros países que no tienen que respetar esas mismas exigencias; la escalada de los costes en las últimas campañas; la escasez de mano de obra disponible y la adaptación de las formas de contratos existentes a las necesidades del sector; la promoción del consumo aprovechando la tendencia de la sociedad a aumentar la ingesta de vegetales frente a productos de origen animal. Y, sobre todo, no existe una entidad conjunta que pueda actuar como “lobby” en defensa de los intereses comunes.

Desde que empezó a formarse el actual sistema productivo de frutas y hortalizas frescas, las empresas comercializadoras, entre ellas las cooperativas, son en regla general líderes indiscutibles, grandes dinamizadoras del sector y las responsables del alto nivel de verticalización existente.

Hace ahora dos años, en esta misma revista, analizamos el conjunto de las empresas comerciales¹. En este nuevo artículo, ponemos el foco específica-

mente el análisis de las cooperativas. Sin embargo, somos conscientes que nuestro análisis, basado en información estadística de los años 2021 y 2022, está condicionado por las características específicas de este periodo, entre otras condiciones climatológicas que esperemos sean excepcionales, una escalada de los costes de producción y vuelta de una inflación. Todas ellas han condicionado el consumo y, en general, todo el comportamiento del sistema productivo.

¿DE DÓNDE VENIMOS?: LOS DISTINTOS ORÍGENES DE LAS COOPERATIVAS HORTOFRUTÍCOLAS SEGÚN PRODUCTOS, TERRITORIOS Y DESTINOS COMERCIALES²

Las cooperativas de frutas y hortalizas tienen sus orígenes en distintas épocas, respondiendo a la historia de las diferentes producciones y territorios que integran el sector, aunque la mayoría se han constituido desde los años setenta del siglo XX. No es objeto de este trabajo indagar en profundidad estas cuestiones, pero sí vamos a dar unas pinceladas que nos parecen relevantes para entender mejor las evoluciones observadas en los distintos subsectores, sus diferencias y por lo tanto la situación actual.

Las primeras cooperativas de cítricos se encuentran entre las más antiguas del país, teniendo su origen en las agrupaciones de agricultores de finales del siglo XIX y principios del XX. Se crearon para garantizar la seguridad de sus cultivos y facilitar la siempre compleja gestión del agua en el litoral mediterráneo.

A partir de la Ley Sindical de 1906, con el apoyo de las Cajas de Crédito, se estructuró un primer sindicalismo que buscaba mejores condiciones en la compra de fertilizantes y otros insumos. Realmente eran entidades que asumían el papel de sindicatos y cooperativas. El gran salto adelante se dio al final de la década de los años cincuenta, y sobre todo en los

Las primeras cooperativas de cítricos se encuentran entre las más antiguas del país, teniendo su origen en las agrupaciones de agricultores de finales del siglo XIX y principios del XX. Se crearon para garantizar la seguridad de sus cultivos y facilitar la siempre compleja gestión del agua en el litoral mediterráneo

sesenta, cuando el sector se volcó en la exportación³ a la vez que aumentaban las producciones. Contaron con apoyo público y aprovecharon la nueva ordenación del comercio exterior.

Algunas de las primeras cooperativas de cítricos ya surgieron como empresas especializadas mientras otras abarcaban gran parte de las producciones locales. Cabe mencionar que, aunque surgieron cooperativas que pronto crecieron mucho, el papel de los grandes operadores privados siguió siendo fundamental.

Las primeras cooperativas y sindicatos de productores de plátano surgieron cuando, tras la Primera Guerra Mundial, los operadores ingleses se retiraron de Canarias y los productores no tuvieron más remedio que organizarse. Las estructuras formadas entonces se reforzaron a raíz de la Crisis de 1929. Tras la Guerra Civil se abandonó la dinámica exportadora del sector y se orientó la producción al abastecimiento de la Península.

En el año 1955 había 75 pequeñas cooperativas, pero fue en los años 70 cuando se registró el mayor crecimiento, que contó con el apoyo de Unión Territorial de Cooperativas de entonces (UTECA) y de los poderes locales. También en esa fecha se constituyó el Grupo regional de cooperativas de Canarias (COPLACA), cooperativa de segundo grado que inició su andadura con 12 asociadas y agrupa hoy a 16 entidades y más de 3.600 agricultores de las islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro.

El cooperativismo en hortalizas tempranas y extratempranas (zonas de producción prioritarias en Almería y Murcia) surge algo posteriormente al desarrollo de los primeros grandes cosecheros exportadores, a finales de los años sesenta y principios de los setenta del siglo XX. Es verdad que existieron algunas experiencias anteriores, como la Cooperativa Agrícola San Isidro (CASI) que tiene su origen en la antigua estructura colectiva para comercializar conjuntamente en el mercado de abastos, dando posteriormente un salto adelante y adaptando sus producciones, con el apoyo del Servicio de Extensión Agrario y el IRYDA.

El desarrollo de las cooperativas en el sector de hortalizas tempranas estuvo vinculado a la exportación a la entonces Comunidad Económica Europea y desde el principio tuvo que afrontar las exigencias de los clientes comunitarios. Al igual que en cítricos, se formaron cooperativas, algunas muy grandes, que luego se concentraron parcialmente en entidades de segundo grado. Pero, al igual también que en los



cítricos, los antiguos cosecheros exportadores continuaron ocupando un lugar importante en la producción y en la exportación.

Las cooperativas de frutos rojos, inicialmente sobre todo fresas, surgen en Huelva allá en los años setenta, cuando se consolidó el cultivo y la exportación empezó a crecer. También en este subsector hubo productores privados antes que cooperativas. Algunas de las cooperativas freseras fueron creadas expresamente para producir fresa, como en el caso de la Sociedad Cooperativa Limitada Costa de Huelva en Palos de la Frontera, mientras otras ya existentes cambiaron su orientación a la fresa ante la baja rentabilidad de otros cultivos, caso de la Cooperativa de Nuestra Señora de la Bella, en Lepe. Hay que destacar que, en ambos casos, el apoyo del Servicio de Extensión Agraria fue importante.

En los subsectores destinados por entonces al mercado interior como algunas frutas de hueso y pepita o la huerta de temporada, la organización del sector no resultó tan necesaria como en los productos destinados a la exportación. Ello explica por qué la formación de cooperativas de mayor tamaño como la de grandes operadores verticalizados fue más lenta. En Lleida, las primeras cooperativas de primer gra-

do de fruta dulce se formaron en los años setenta del siglo anterior, en respuesta a la expansión del regadío. Eran de pequeño tamaño y se orientaron sobre todo a vender conjuntamente a los mayoristas. En Extremadura surgieron algunas cooperativas en los años cincuenta, pero fue en los setenta cuando se constituyeron la mayoría de las de primer grado.

En definitiva, aunque hubo experiencias más o menos exitosas desde principios del siglo XX, o incluso antes, en varios subsectores hortofrutícolas, principalmente en los vinculados a la exportación, las cooperativas tuvieron un auge considerable en los años setenta, impulsadas por el acuerdo de 1970 con la entonces Comunidad Económica Europea, la puesta en regadío en algunas zonas y, en general, la mejora del consumo en España.

De forma casi generalizada, la creación de cooperativas siguió la estela de la creación de los grandes grupos privados (mayoristas, mayoristas exportadores, cosecheros exportadores, etc.) y en ella se volcó la estructura del Estado, desde el Sindicato Vertical a los Gobiernos Civiles y los organismos dependientes del Ministerio de Agricultura, especialmente el Servicio de Extensión Agraria.

LA DIMENSIÓN COMO PROBLEMA

La promoción de la formación de cooperativas por parte de los poderes públicos se había iniciado una década antes, en los años sesenta del siglo XX, con la creación de un gran número de cooperativas de vino y aceite⁴. Estas cooperativas solían ser pequeñas y tenían como función principal realizar la primera puesta en mercado o la primera transformación (vino en rama o graneles de aceite). Respondía a una estrategia de división del trabajo dentro de la cadena de producción, algo muy parecido a lo que en una primera instancia se hizo con la promoción de cooperativas de frutas y hortalizas ya que sobre todo vendían conjuntamente a mayoristas o exportadores.

Uno de los primeros problemas a los que se enfrentaban las cooperativas de frutas y hortalizas creadas esos años, que sigue siendo un problema en la actualidad, era su pequeña dimensión. Esta las situaba en malas condiciones para llegar a mercados finales y para competir más allá de vender al siguiente escalón en la cadena de producción, en el caso de las frutas y hortalizas, los mayoristas en origen.

Los años ochenta y noventa del siglo XX marcaron un punto de inflexión. Coincidieron cambios profundos en la economía española, la entrada

de España en la entonces Comunidad Económica Europea, los cambios encadenados de fondo en la Política Agraria Común (PAC) y la puesta en marcha del Mercado Único.

Para hacer frente a esta nueva situación, empezaron a surgir cooperativas de mayor tamaño, capaces de llegar al escalón minorista. Las mayores fueron cooperativas de segundo grado, unas creadas específicamente, caso de ANECOOP (1975) o de la Agrupación de Cooperativas del Valle del Jerte (1985), mientras otras evolucionaron a partir de las antiguas UTECO, caso de ACTEL formada en los primeros ochenta o el Grupo AN (Alimentos Naturales, antes Agropecuaria de Navarra), que inició su evolución en los setenta.

También en los años ochenta y noventa aparecieron grandes cooperativas hortofrutícolas de primer grado, una parte de las cuales existía de antes, pero dieron el gran salto en esa etapa. Sirva como ejemplo la ya mencionada cooperativa especializada en tomate CASI, en la que resultaron clave el aumento del número de socios y la expansión a nuevas zonas.

EUROPA Y LA DISTRIBUCIÓN

Sin duda, la apertura progresiva del mercado europeo a las exportaciones españolas fue un factor determinante. Esta ya empezó a materializarse con el acuerdo de 1970. Pero la adhesión española (1986) y

La reglamentación comunitaria referida a las frutas y hortalizas cambió drásticamente a partir del año 1996. Supuso por un lado la desaparición de los últimos vestigios de la discriminación europea a las frutas y hortalizas españolas, como eran los “calendarios de retirada”. Pero, por otro, representó un impulso a la organización de los productores incorporando como criterio principal del apoyo comunitario el volumen de la producción comercializada

la implementación del Mercado Único⁵ (1992), fueron determinantes de la necesidad de aumentar su dimensión por parte de todos los operadores del sector en origen, también de las cooperativas.

Además, la reglamentación comunitaria referida a las frutas y hortalizas cambió drásticamente a partir del año 1996. Supuso por un lado la desaparición de los últimos vestigios de la discriminación europea a las frutas y hortalizas españolas, como eran los “calendarios de retirada”. Pero, por otro, representó un impulso a la organización de los productores incorporando como criterio principal del apoyo comunitario el volumen de la producción comercializada.

También estos años marcaron un cambio en la estrategia de la gran distribución que obligó a concentrarse a todos los agentes de los escalones previos de la cadena de producción. Los cuatro principales elementos de dicha estrategia fueron:

- La apuesta por ganar cuota en los sectores de productos frescos (carnes, pescados, frutas y hortalizas) que garantizaban mayor número de visitas a la tienda, lo que coincidió con la potenciación del formato supermercado para competir con las tiendas de barrio.
- La concentración de las decisiones de suministro a escala nacional o incluso europea, lo que aumentó mucho la capacidad negociadora de la gran distribución.
- La decisión de crear centrales de compra con objeto de acercarse al origen, especialmente para el abastecimiento de frutas y hortalizas, que pronto llegaron a suministrar a la cadena para todas sus tiendas dentro de la Unión Europea, e incluso para otros países europeos. Una decisión con efectos indirectos sobre la estructura empresarial mayorista que opera en la Red de Mercas -formada por cerca de 1.500 empresas con ventas globales próximas a 7 millones de toneladas anuales-, que ya solo en parte abastece a la gran distribución y se ha visto obligada a diversificar su oferta de productos y servicios, más allá de la tradicional venta presencial en los puestos de los mercados centrales.
- El establecimiento de protocolos de producción para las fases anteriores, que forzó una mayor verticalización de la cadena de producción.

En definitiva, en los años 60 y 70 del siglo XX se formaron un buen número de cooperativas en el sector de frutas y hortalizas con el apoyo de la estructura del Estado. Es en los años 80 y 90 cuando se consolidaron cooperativas tanto

Con el entorno a nuestro favor

Nuestras plantaciones, situadas en las fértiles llanuras de la provincia de Girona y rodeadas por los parques naturales del Alto y Bajo Ampurdán, nos proporcionan una fruta singular, mimada por nuestros agricultores bajo la tutela de nuestro personal especializado, y con la calidad que garantiza la IGP Poma de Girona.



 **giropoma**
Costa Brava

T. +34 972 755 025
www.giropoma.com

de primer grado como de segundo grado de mayor tamaño respondiendo a la necesidad de avanzar en la cadena de producción y poder llegar al minorista final en mejores condiciones, todo esto en un entorno de fuertes cambios económicos e institucionales. La concentración de la gran distribución minorista y los cambios en su estrategia de suministro, así como su mayor interés para con el sector de frutas y hortalizas fueron determinantes en el crecimiento y verticalización de los operadores en origen, incluidas las cooperativas.

UN LENTO PROCESO DE CONCENTRACIÓN

Las causas que provocaron la concentración de las cooperativas en las últimas décadas del siglo XX se profundizaron en el siglo XXI, a lo que se ha sumado la crisis económica mundial iniciada en 2008, el Brexit, la crisis sanitaria debida al Covid que arrastró graves problemas económicos y las guerras posteriores de Ucrania y ahora la de Israel y Palestina.

Por otro lado, las recientes y crecientes medidas regulatorias de la Unión Europea y de los Estados miembros (plásticos en embalajes y envases, conjunto de medidas medioambientales, etc.) aumentan la presión sobre el conjunto de la cadena de producción.

Ahora las empresas del sector, también las cooperativas, necesitan ganar dimensión no sólo para negociar en mejores condiciones con la gran distribución, sino también para afrontar los cambios en el modelo productivo que están sobre la mesa; acometer investigaciones que mejoren las técnicas de producción y les permitan adaptarse a la reducción del rango de productos fitosanitarios disponibles y demás cuestiones planteadas por la Unión Europea; encarar el cambio climático; gestionar el agua en una más que posible situación de escasez y responder con productos adaptados a los cambiantes gustos y las crecientes exigencias del consumidor, disponiendo de una gama adecuada y completa, de amplia temporada que permita trabajar la mayor parte del año.



Entre cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), ya en este siglo XXI se han producido algunos procesos de fusión que han permitido la formación de algunas de las mayores empresas actuales. Por ejemplo, la SAT AGROIRIS, que se formó en 1994, en la primera década del siglo inició una serie de fusiones con otras firmas que han permitido que hoy sea una de las mayores empresas del sector. Igualmente, ALIMER, hoy la mayor cooperativa agraria de Murcia, se formó en 2006 fruto de la fusión de ocho cooperativas de primer grado de varios productos.

También siguió el proceso de formación de nuevas cooperativas de segundo grado, por ejemplo, MUR-GIVERDE, creada en 1987 como SAT se fusionó con Hortofrutícola Ejido Verde SCA y en 2009 formó una cooperativa de segundo grado con otras dos cooperativas.

Las cooperativas de segundo grado se han venido enfrentando a la necesidad de conseguir una mayor vinculación de sus cooperativas asociadas. Por ejemplo, ANECOOP ha ido aumentando paulatinamente el porcentaje de producto de sus asociadas de primer grado que comercializa y ha pasado de dedicarse casi exclusivamente a la exportación a trabajar también en el mercado interior con la gran distribución. Un salto cualitativo en el caso de ANECOOP fue la creación del GEA (Grupo Empresarial Cooperativo ANECOOP) en el que las cooperativas integradas avanzan hacia una estructura empresarial funcional única, aunque manteniendo la personalidad de cada cooperativa de primer grado. En el marco de este modelo están funcionando el grupo de cítricos, el del caqui Persimon y la plataforma de hortalizas.

Para contemplar en su dimensión real el proceso de crecimiento y concentración que ha tenido lugar en las cooperativas hay que tener en cuenta que existen múltiples formas de colaboración, que se traducen bien en acuerdos concretos de comercialización (o de cualquier otra cosa) o bien en la participación formal cruzada con objetivos muy concretos entre grandes grupos cooperativos. Por ejemplo, UNICA Group colabora con la cooperativa AN en UNICA Fresh para elaboración de 4ª gama; ALIMER y AGRORIS entre otras de segundo grado son socias de ANECOOP, etc. Es decir, el entramado de colaboraciones y apoyos entre grandes grupos cooperativos de primer o segundo grado refuerza la concentración alcanzada.

Otra cuestión que destacar para tener una visión global es que las grandes cooperativas suelen participar en empresas, con porcentajes de capital variables, con fines concretos. Por ejemplo, ANECOOP tiene

TABLA 1. Cooperativas y SAT entre las mayores firmas comercializadoras de frutas y hortalizas

RANKING	EMPRESA	FORMA JURÍDICA	VENTAS 2022. M€	RANKING	EMPRESA	FORMA JURÍDICA	VENTAS 2022
1	ANECOOP	Cooperativa	798	104	NªSª La Bella	Cooperativa	58
6	Única Group	Cooperativa	525	113	SACOJE	Cooperativa	55
16	ONUBAFRUIT	Cooperativa	265	115	UNEXPORT	Cooperativa	55
17	VICASOL	Cooperativa	260	118	ACRENA	SAT	54
22	CASI	Cooperativa	200	120	UDAPA	Cooperativa	53
23	MURGIVERDE	Cooperativa	200	125	UNILAND	Cooperativa	52
27	PRIMAFLO	SAT	180	126	HORTAMIRA	Cooperativa	52
30	Sª Mª Rábida	Cooperativa	165	131	Plataneros Canarias	SAT	50
31	Granada La Palma	Cooperativa	164	132	Agromolinillo	Cooperativa	50
32	ALIMER	Cooperativa	158	133	Frescitrus	SAT	50
33	AGROIRIS	SAT	157	134	SERIFRUIT	SAT	50
34	COPLACA	Cooperativa	156	143	AGRUPAEJIDO	Cooperativa	48
35	Royal	SAT	155	144	EJIDOMAR	Cooperativa	46
39	Hortofrutícola MABE	SAT	150	146	HORTAMAR	Cooperativa	45
45	INDASOL	SAT	123	149	S Isidro Benicarlo	Cooperativa	44
46	Frutas de Andalucía	Cooperativa	120	156	Llanos de Sardina	Cooperativa	42
49	Cuna de Platero	Cooperativa	115	158	Nª Sª Oreto	Cooperativa	40
52	Peregrin	SAT	110	159	HOYAMAR	Cooperativa	40
53	TROPS2803	SAT	110	164	San Cayetano	SAT	39
54	NATURE CHOICE	SAT	105	165	Condado de Huelva	SAT	39
56	CAMPINTER	Cooperativa	100	166	REYPAMA	SAT	39
76	BIOSABOR	SAT	75	173	URCISOL	SAT	37
77	Hortichuelas	SAT	73	177	Virgen del Rocio	Cooperativa	36
81	Plus Berries	SAT	70	179	Limonar Santomera	Cooperativa	36
82	Hortofrutícola Cartaya	Cooperativa	69	182	DEILOR	Cooperativa	35
83	Europlátano	SAT	69	186	Camposeven	SAT	34
90	ACTEL	Cooperativa	65	193	Imperio	SAT	33
93	Campo de Lorca	Cooperativa	64	194	S Isidro Labrador Ejido	Cooperativa	33
98	A. Coop. Valle del Jerte	Cooperativa	61	196	HORTOVENTAS	SAT	32
99	Agricultores de Tenerife	SAT	60	199	NªSª Virtudes	Cooperativa	31
101	SURINVER Hortofrutícola	Cooperativa	60				

Fuente: Revista Alimarket. Noviembre 2023

una participación de capital mayoritaria en AGRICONSA, empresa transformadora de cítricos. También se encuentran participaciones en empresas logísticas y, sobre todo colaboraciones (incluida la aportación de capital) con entidades de investigación. Por ejemplo, ANECOOP cuenta con dos fundaciones con este fin y a partir de ellas establecen sus colaboraciones.

El proceso de concentración de las cooperativas es paralelo a una disminución del número de cooperativas de primer grado, algunas porque se integran en grupos mayores mediante fusiones y otras porque simplemente dejan de trabajar.

Por último, en este apartado es imprescindible hacer una mención al papel de la Confederación de Cooperativas Agro-Alimentarias (CCA) y sus Federaciones y Uniones autonómicas. Han defendido los procesos de concentración y crecimiento del conjunto de las cooperativas, también de las de frutas y hortalizas; han divulgado las buenas prácticas y las experiencias provechosas y han alentado la colaboración a todos los niveles y en todos los campos de actividad. En este marco, también es importante el apoyo a la concentración cooperativa desde el Estado, tanto del Gobierno Central como desde las Comunidades Autónomas

ALGUNAS CIFRAS DEL COOPERATIVISMO EN FRUTAS Y HORTALIZAS

El Informe del año 2022 de la CCAE cuenta con 523 cooperativas de los sectores de frutas y hortalizas, frutos secos, patata y flores y plantas, con una facturación total de 5.461 millones de euros. De éstas, 12 son de patatas, con una facturación de 68 millones de euros; 218 son de frutos secos, con una facturación de 230 millones de euros y 21 de flores y plantas, con una facturación de 46 millones de euros. Según esta fuente, cuatro Comunidades autónomas reunían el 60% de las cooperativas hortofrutícolas: Andalucía, Comunidad Valenciana, Región de Murcia y Extremadura.

Según la información del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2022 había 9.658 comerciantes mayoristas de frutas y hortalizas con una cifra de negocios de 46.944 millones de euros. Por lo tanto, teniendo en cuenta la información de la CCAE, las cooperativas podrían suponer en torno al 10-15% del volumen de negocio y algo más del 5% de la cifra total de mayoristas en el sector, incluidos origen y destino. Aunque estas cifras no sean directamente comparables, podemos deducir que la dimensión media de las cooperativas es mayor

que la correspondiente a los restantes operadores, sociedades mercantiles y autónomos.

Por su parte, el Anuario de Alimarket 2023 recogía la existencia de 500 empresas en el comercio mayorista de frutas y hortalizas frescas con volumen de ventas por encima de los 5 millones de euros. De éstas, 130 (26%) tenían forma jurídica de cooperativa o SAT. Como podemos suponer que hay muchas más mayoristas con volumen de ventas inferior a esos 5 millones, destacamos el hecho de que la presencia de cooperativas y SAT es mayor entre el grupo líder que en el conjunto de mayoristas.

Ahora bien, partiendo de la cifra de CCAE habría casi 400 cooperativas o SAT con un volumen de ventas inferior a los 5 millones de euros, probablemente la mayoría muy por debajo de esa cifra, alejados de una dimensión económica que permita profesionalizar la gestión y competir en el mercado.

En el informe sobre frutas y hortalizas de la Revista Alimarket de 2023⁶ se recogían las 200 empresas con facturaciones mayores de 31 millones de euros en el sector de frutas y hortalizas. De esas 61, el 30,5%, tenían forma jurídica de cooperativa o SAT. Ahora bien,

TABLA 2. Cooperativas hortofrutícolas en el TOP 10 global de cooperativas agrarias españolas

POSICIÓN RANKING	COOPERATIVA	FACTURACIÓN	Nº EMPLEADOS
1	Grupo AN	1.849	1.858
4	ANECOOP	860	257
7	UNICA Group	424	62

Fuente OSCAE 2021

TABLA 3. Cooperativas hortofrutícolas en el TOP 10 de cooperativas de primer grado

POSICIÓN RANKING	COOPERATIVA	Nº SOCIOS	FACTURACIÓN	Nº EMPLEADOS
7	VICASOL	947	265	2.492
8	ALIMER	1.722	248	2.655
10	CASI	1.129	212	1.055

Fuente OSCAE 2021

TABLA 4. Cooperativas hortofrutícolas en el TOP 10 de cooperativas de segundo grado

POSICIÓN RANKING	COOPERATIVA	Nº COOP. SOCIAS	FACTURACIÓN	Nº EMPLEADOS
1	Grupo AN	168	1.849	1.858
4	ANECOOP	71	860	247
5	UNICA Group	10	424	62
6	ONUBAFRUIT	5	258	52
9	ACTEL	111	246	399

Fuente OSCAE 2021

TABLA 5. Cooperativas hortofrutícolas en el TOP 20 de cooperativas agrarias exportadoras

POSICIÓN RANKING	COOPERATIVA	CCAA	GRADO	VENTAS M€	EXPORTACIÓN	% EXPORTACIÓN/ VENTAS
1	ANECOOP	C.Valenciana	2	760	576	76%
2	UNICA Group	Andalucía	2	424	340	80%
4	ONUBAFRUIT	Andalucía	2	258	227	88%
6	ALIMER	R Murcia	1	248	218	88%
7	MURGIVERDE	Andalucía	2	223	179	80%
8	VICASOL	Andalucía	1	244	173	71%
9	Hortofrutícola MABE	Andalucía	1	130	130	100%
10	Granada La Palma	Andalucía	1	147	121	82%
12	CASBAC	Andalucía	1	94	85	90%
13	Nature Choice	Andalucía	1	83	77	93%
14	Sta M ^a Rabida	Andalucía	1	157	77	49%
15	Natursur	Andalucía	1	75	67	89%
16	INDASOL	Andalucía	1	102	64	63%
17	CASI	Andalucía	1	193	60	31%
18	SAT Hortichuelas	Andalucía	1	61	59	97%
20	Cuna de Platero	Andalucía	1	110	57	52%

Fuente: OSCAE 2021

entre las 10 primeras empresas sólo se encuentran dos cooperativas: ANECOOP y ÚNICA Group; entre las 20 mayores empresas hay cuatro cooperativas y entre las 50 primeras se encuentran 17 cooperativas y SAT.

Es decir, aunque el tamaño medio sea mayor entre cooperativas y SAT que en el conjunto de empresas del sector, entre las mayores empresas es mayor la presencia de sociedades mercantiles.

Según el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español (OSCAE) 2021, último publicado, las cooperativas de frutas y hortalizas suponían el 23% de las cooperativas agrícolas de España y aportaban el 29% de la facturación total, contando por lo tanto con una dimensión económica superior a la media. Este sector es el que más aporta a la producción final de las cooperativas agrarias españolas, a 14 puntos del sector que ocupa el segundo lugar, el aceite de oliva. Por lo tanto, hay que señalar su importante peso en el conjunto de la economía social española.

El OSCAE permite situar la posición de las mayores cooperativas hortofrutícolas entre las mayores cooperativas agrícolas españolas según capítulos⁷. Efectivamente, entre las 10 mayores cooperativas españolas se encuentran tres que cuentan con sección hortofrutícola, o son básicamente hortofrutícolas: Grupo AN⁸, ANECOOP y UNICA Group; todas ellas de segundo grado, siendo una multisector.

Entre las 10 mayores cooperativas agrícolas españolas de primer grado se encuentran tres del sector de frutas y hortalizas, siendo sólo una de ellas multisector.

Hay cinco cooperativas hortofrutícolas que se encuentran en el TOP 10 de las cooperativas agrícolas españolas de segundo grado, siendo algunas de ellas multisector, con gran peso del sector cereales. El resto de las cooperativas están especializadas.

Para terminar este análisis dimensional de las cooperativas hortofrutícolas, podemos intentar comparar la situación en nuestro país con la media europea. Esta comparación no es fácil, ya que los datos disponibles se refieren a las Organizaciones de Productores (OP) reconocidas, principalmente cooperativas y SAT. En el año 2022, España representó el 30% de toda la producción comercializada en toda Europa por las OPs⁹ pero albergaba entorno al 33% de todas las OPs reconocidas en Europa, con lo que se deduce que el tamaño medio de las OPs en España era ligeramente inferior al tamaño medio europeo.

MIRANDO A LAS EXPORTACIONES

Cabe destacar la importancia de las cooperativas de frutas y hortalizas en la exportación del conjunto de las cooperativas agrarias españolas. En el TOP 20 de las mayores exportadoras se encuentran 16 hortofrutícolas. La mayor parte de estas grandes coo-

Las formas de ganar volumen en las cooperativas tienen algunas connotaciones específicas diferentes a las de las empresas con otras formas jurídicas. Los mecanismos principales son básicamente la fusión entre cooperativas, con las mismas o con diferentes producciones, o la constitución de cooperativas de segundo grado para fines determinados. También pueden constituir empresas para objetivos concretos bien con otras cooperativas o SAT o con sociedades mercantiles o suministrarse de agricultores no asociados a la cooperativa en determinadas condiciones

perativas exportadoras se ubican geográficamente en Andalucía, especialmente en Almería, seguida por Huelva.

Un dato muy relevante es el enorme peso que tienen las exportaciones en el conjunto de las ventas de casi todas las grandes cooperativas hortofrutícolas exportadoras. Únicamente cuatro cooperativas exportan menos o en torno del 60%: CASI, especializada en tomate para el mercado interior que sólo exporta el 31%; Santa María de la Rábida y Cuna de Platero, especializadas en fresa y frutos rojos que destinan su producción tanto al mercado exterior (que representa un 49% y 52% respectivamente) como interior e INDASOL, que exporta un 63%.

En las restantes la exportación se acerca o supera el 80% de las ventas. Cuando se trata de cooperativas de segundo grado, es frecuente que la exportación se centre en estas empresas, mientras todo o gran parte del mercado interior lo cubren directamente las cooperativas de primer grado asociadas. Destaca la existencia de grandes cooperativas de primer grado altamente especializadas en los mercados exteriores.

ALGUNAS ANOTACIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE LAS COOPERATIVAS Y SAT

Hay una serie de objetivos que en la actualidad marcan las estrategias de la parte más dinámica del sector de frutas y hortalizas frescas. Estos objetivos en principio son comunes a todas las empresas al margen de su personalidad jurídica. Se trata de ganar dimensión para mejorar la posición negociadora; ampliar gama; disponer de variedades que permitan trabajar la mayor parte del año y reducir riesgos; reducir costes tanto energéticos como de mano de obra o logísticos; la mejora de procesos; la mejora de las instalaciones, del trabajo y de los

resultados en campo; la adaptación a los efectos de cambio climático; la aplicación de las nuevas medidas agroambientales; la ampliación de mercados que alcancen a más consumidores, etc.

Estos objetivos quedan muy lejos de las posibilidades reales del gran número de empresas muy pequeñas con que cuenta el sector, que se ven abocadas a escoger una de estas tres alternativas: orientarse hacia mercados de nicho, sea por los productos con los que trabaja, sea por los canales que utiliza o sea por su ámbito geográfico; buscar una forma de colaboración e integración con operadores mayores, o simplemente desaparecer o limitarse a mercados marginales.

Aunque los mencionados objetivos sean comunes a todas las empresas, no todas los afrontan con las mismas estrategias y las mismas armas. En el caso de las cooperativas y SAT, existen limitaciones y oportunidades específicas que condicionan las actuaciones que emanan de la propia esencia de la cooperativa. La propiedad por parte de los socios agricultores de la fase comercial, su participación en la toma de decisiones y la necesidad de respetar su voluntad y sus intereses, la obligación de hacerse cargo de la producción total que le ofrezca el socio, determinan y limitan las posibles actuaciones.

Por eso, las características de la base social determinan la elección de objetivos y las estrategias de la cooperativa: allá donde hay una base social poco profesionalizada o “desactivada”, las oportunidades reales de actuación de la cooperativa son en la práctica menores. Ahora bien, la existencia de líderes y de una buena gobernanza puede abrir la posibilidad de orientar las decisiones de la asamblea hacia una estrategia de futuro.

BOUQUET

bouquet.es

Comprando BOUQUET das más

RACIONES DE VIDA PARA EL CAMPO

Y más valor
a lo nuestro.
A lo tuyo.



PRODUCTO
NACIONAL
de
temporada

Afianzas
la POBLACIÓN
al MEDIO RURAL

Limitas
el ABANDONO
de CAMPOS

Facilitas
el RELEVO
GENERACIONAL



5 al día aconseja
el consumo diario
de 5 raciones entre
frutas y verduras

Con bastante frecuencia, en la misma cooperativa, especialmente en las más tradicionales, conviven socios con características muy distintas, lo que puede conducir a que los más dinámicos impongan al menos en parte su criterio o bien a que, lamentablemente, se acaben yendo si consideran que su producto es mejor valorado en el mercado abierto que en la cooperativa, dejando ésta en peores condiciones.

En general, y bajo cualquier forma jurídica, las mejores empresas de cada una de las fases de la cadena de producción tienden a establecer mecanismos de colaboración vertical con las mejores empresas de la fase siguiente, y viceversa, los agricultores menos profesionalizados se acaban viendo abocados a suministrar a comercializadores también poco profesionalizados.

GANAR DIMENSIÓN

Entre las ventajas de las cooperativas para establecer estrategias de concentración y crecimiento cabe señalar la atención y apoyo que la Confederación de Cooperativas y las Uniones y Federaciones prestan, o las líneas de apoyo públicas y la existencia de un colectivo académico estrechamente vinculado a la realidad cooperativa que cuenta con recursos como Masters especializados.

Para ganar dimensión las empresas pueden ampliar sus instalaciones y/o el número y dimensión de sus suministradores, pueden instalarse en nuevas áreas o bien puedan adquirir o fusionarse con otras empresas. Además de ganar volumen, con estas estrategias se busca ampliar gama, incorporar nuevos productos o ampliar temporada. Todo ello redundará en una mejor posición en el mercado y en la reducción de costes y riesgos.

Las formas de ganar volumen en las cooperativas tienen algunas connotaciones específicas diferentes a las de las empresas con otras formas jurídicas. Los mecanismos principales son básicamente la fusión entre cooperativas, con las mismas o con diferentes producciones, o la constitución de cooperativas de segundo grado para fines determinados. También pueden constituirse empresas para objetivos concretos bien con otras cooperativas o SAT o con sociedades mercantiles o suministrarse de agricultores no asociados a la cooperativa en determinadas condiciones.

Todas estas vías suponen un funcionamiento muy distinto para las cooperativas implicadas cuyo análisis se escapa a los objetivos de este trabajo, donde nos va-

mos a limitar a señalar algunas cuestiones referentes a las cooperativas de frutas y hortalizas, completando lo ya indicado en los apartados anteriores.

Las fusiones son generalmente más difíciles de llevar a cabo ya que implican la desaparición de las cooperativas de primer grado, frecuentemente muy arraigadas en la vida local. Tampoco es fácil la valoración de los activos ni la integración de Consejos Rectores, dirección y empleados.

En frutas y hortalizas existen varios ejemplos exitosos de fusiones entre cooperativas más o menos cercanas y dedicadas a los mismos productos o complementarios de cara al mercado o a alargar temporadas. Un caso particularmente interesante es el ya mencionado de ALIMER, que reúne sectores muy diferentes no necesariamente complementarios y que ha conseguido importantes ahorros de costes y mejora de la gestión. En estos procesos es muy importante la existencia de un liderazgo claro, un buen proyecto de fusión, además de ganarse la vinculación de los socios a la cooperativa resultante de la fusión.

Es más frecuente la concentración vía cooperativas de segundo grado, en la que las cooperativas de primer grado mantienen su identidad. Entre las grandes cooperativas se encuentran sobre todo cooperativas de segundo grado, tal como se recoge en los cuadros anteriores.

En frutas y hortalizas frescas destacan los casos de ANECOOP, ONUBAFRUIT o UNICA Group entre otros muchos ejemplos. La pertenencia a cooperativas de segundo grado puede ser para la totalidad de la actividad de la de primer grado o sólo para una parte. En el caso de que la integración en la de segundo grado sea para una parte de la actividad podría ser para la parte principal de la cooperativa, caso de los ejemplos anteriores, o para actividades secundarias, como el suministro de insumos. Incluso cuando se refiere al producto principal, puede ser para todos los mercados o sólo para algunos. Una cuestión de máxima importancia es el grado de vinculación de las cooperativas de primer grado con la de segundo grado y el porcentaje de producto entregado, ya que en el peor de los casos la cooperativa de segundo grado podría llegar a limitarse a ser un comprador más para las de primer grado.

ANECOOP es un claro ejemplo de concentración mediante la formación de una cooperativa de segundo grado, primero para los cítricos destinados a la exportación y después también para las ventas a la gran distribución. La concentración comercial se ha producido a través de la entidad de segundo

grado, mientras entre las asociadas de primer grado se han dado procesos de fusión para acometer más eficientemente el trabajo en almacenes y su apoyo al trabajo en campo. La concentración comercial ha ido avanzando a la vez que ha aumentado el porcentaje de la producción de las cooperativas de primer grado, comercializado a través de ANECOOP. Como se ha indicado anteriormente, la constitución del grupo AGE supuso un salto adelante en la concentración efectiva también de la gestión, disminuyó los costes y mejoró notablemente la eficacia. Para las cooperativas integradas supuso un salto cualitativo.

La concentración aporta mucho más a la cadena de producción que la mera mejora de la posición negociadora. Un ejemplo es el auge del caqui: ANECOOP ha jugado un papel relevante en el desarrollo de su producción, que debe calificarse como un éxito. Este desarrollo se basó en tres patas: investigación y desarrollo de la variedad persimón, más adecuada al consumo; acuerdo con la gran distribución europea para asegurar su salida comercial y apoyo al cambio de orientación de la producción en campo, sustituyendo cítricos por caquis, claramente más rentables lo que modifica también la producción de las cooperativas de primer grado. Este proceso no hubiera sido posible en el marco tradicional de las relaciones de las cooperativas de primer grado (ni siquiera de las mayores) con la cooperativa de segundo grado. En gran medida el desarrollo del caqui ha tenido lugar en el marco del Grupo AGE, al igual que la sandía sin pepitas o las nuevas variedades de mandarinas.

UNAS DIFERENCIAS CON EUROPA

En este aspecto, también España se diferencia de lo que acontece en otros Estados miembros de la Unión. Dos ejemplos pueden servir para ilustrar esta afirmación.

La reglamentación comunitaria promueve que, para aumentar volumen y, periodos de comercialización, las OPs comercialicen prioritariamente producciones de otras OPs. Esta posibilidad no ha tenido en España el desarrollo esperado.

La misma reglamentación europea potencia a figura de las “filiales” de las OPs, permitiendo que el valor de la producción comercializada por la filial se incorpore plenamente al volumen comercializado por la OP a efecto de calcular la ayuda comunitaria máxima de la cual se puede beneficiar la OP para su fondo operativo. El caso más conocido en Europa es el de la cooperativa AGRIAL, con una filial transnacional como VEGA MAYOR que comercializa en nuestro

Las cooperativas de segundo grado juegan un papel de transferencia también esencial. Es muy frecuente que las de segundo grado centralicen la investigación colaborando con centros específicos y sean la vía para que sus resultados lleguen a sus asociadas. También es destacable el papel de las Federaciones, Uniones de Cooperativas y de la Confederación para que la innovación se divulgue entre las empresas cooperativas y se establezcan distintas vías de colaboración

país los productos FLORETTE. No tenemos nada parecido en nuestro país.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Aunque no podamos profundizar en este aspecto en el marco de este artículo, es imprescindible mencionar el papel de las cooperativas en la innovación y el desarrollo y, sobre todo, la transferencia de tecnología hacia el sector agrario.

Cabe señalar que, en la actualidad, a pesar del meritorio trabajo de divulgación y transferencia llevado a cabo por las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de numerosos centros de investigación y Universidades, una gran parte de las decisiones de innovación tecnológica en campo se toman de la mano de las recomendaciones de los comerciales de las empresas suministradoras. Por eso, la existencia de unos servicios de campo de las cooperativas que pueden orientar el trabajo y las innovaciones a incorporar por los agricultores asociados son tan interesantes. En cuanto a la innovación en procesos o gestión cabe citar el gran interés, en especial en las cooperativas de mayor tamaño y en las de primer grado integradas en grandes de segundo grado.

Las cooperativas de segundo grado juegan un papel de transferencia también esencial. Es muy frecuente que las de segundo grado centralicen la investigación colaborando con centros específicos y sean la vía para que sus resultados lleguen a sus asociadas. También es destacable el papel de las Federaciones, Uniones de Cooperativas y de la Confederación para que la innovación se divulgue entre las empresas cooperativas

y se establezcan distintas vías de colaboración. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que la I+D+i requiere presupuestos específicos en las cooperativas, que deben entenderse como una inversión y no como un gasto.

La participación directa de las cooperativas en los proyectos de investigación es muy significativa. Según un estudio elaborado por la CCAE, en 2022 el 46% de los Grupos Operativos (GO) o Productos Innovadores (PI) existentes estaban participados por cooperativas y el 30% de los GO / PI (231) eran de frutas y hortalizas. Entre esos últimos había presencia de cooperativas en más del 50%. Dentro del sector de frutas y hortalizas, en 42 GO/PI (18,3%) eran cooperativas o sus entidades representativas las que lideraban el consorcio de investigación.

DISTINTAS DINÁMICAS Y REALIDADES

Al principio de este artículo se ha señalado la enorme diferencia entre la situación y la evolución reciente de las cooperativas según producciones y territorios. Esas diferencias marcan en buena medida las diferencias entre estrategias.

Por ejemplo, la situación en el mundo de los cítricos es hoy muy diferente de la vivida en la horticultura del sudeste español o la fresa. Además de la influencia de la evolución de cada uno de los mercados, la estructura y perspectivas de la base social de las cooperativas es determinante en los objetivos que se marque y en la estrategia de las cooperativas.

Como ejemplos de este gran contraste, es suficiente señalar las diferencias entre las hortalizas tempranas para exportación, donde la base social de las cooperativas está altamente profesionalizada y tiene una visión más empresarial de su empresa, con los cítricos que en determinadas zonas cuentan con una parte de su base social desactivada e incluso se enfrentan a la perspectiva y la realidad del abandono de la actividad.



Efectivamente, en el subsector de cítricos el peso del cooperativismo en la producción total ha caído desde cerca del 30% a finales del siglo XX a una horquilla estimada entre el 12 y el 15% en la actualidad.

Este decrecimiento tiene distintas causas que consideramos de interés abordar en esta parte final del artículo. La primera es el mayor aumento de hectáreas en Murcia (limón) y, sobre todo, Andalucía (naranjas) donde la presencia de cooperativas es mucho menor. La segunda es el hecho de que las nuevas plantaciones son grandes, con nuevos marcos de plantación, otro desarrollo del árbol que facilita las labores de tratamiento y recolección y, por lo tanto, son más rentables y profesionalizadas. Estos nuevos productores se incorporan en general menos a las cooperativas.

La sustitución de naranjos por el caqui y otras producciones en algunas de las comarcas de mayor producción y con presencia de grandes cooperativas es un tercer factor explicativo. Como cuarta razón, podemos mencionar la existencia en la base social de muchas cooperativas tradicionales de cítricos, de un número significativo agricultores “desactivados”, que recurren a empresas de servicios de una u otra forma y están poco profesionalizados. En un efecto de retroalimentación, el abandono de la producción que se ha producido por parte de un número significativo de socios se ha convertido en un problema para las cooperativas.

En definitiva, una quinta explicación reside en la existencia de unas estructuras productivas basadas en explotaciones pequeñas o muy pequeñas formadas por múltiples parcelas que no permiten invertir ni alcanzar la mínima rentabilidad para dedicarse profesionalmente al sector ni adecuar la gama varietal, etc. Es decir, las cooperativas de primer grado tienen que afrontar los problemas de su base social. Para hacer frente a las plantaciones abandonadas, promueven el apoyo a la concentración de fincas, buscan agricultores comprometidos e incluso llegan a realizar el cultivo directo.

La influencia de las características de la base social en la situación y posibilidades de las cooperativas y en la elección de sus objetivos y sus posibles estrategias es determinante, no sólo en cítricos, sino en general en todos los productos. Por eso las cooperativas deben ocuparse de la mejora continua de la situación de sus socios, deben buscar soluciones cuando éstos se desprofesionalizan o directamente abandonan y deben buscar los mecanismos para resultar atractivas para los mejores y más profesionalizados agricultores. Sin ellos sus posibilidades sin duda serán menores.

En esta reflexión sobre las posibles estrategias de las cooperativas, tanto para concentrarse y crecer como

para invertir en I+D+i o abordar grandes inversiones aparece el problema del capital disponible. Es verdad que las cooperativas cuentan con importantes líneas específicas de apoyo público, y también lo es que existen recursos disponibles para otro tipo de empresas a las que ellas no pueden concurrir, al menos directamente.

Estamos hablando, por ejemplo, del mercado de capitales: una cooperativa no puede salir a bolsa para buscar financiación ni puede recurrir a incorporar socios financieros directamente en la estructura de la cooperativa. Sí podría hacerlo vía empresas participadas.

Otra estrategia que han puesto en marcha las mayores firmas mercantiles del sector y a la que no pueden recurrir las cooperativas, al menos directamente, es la deslocalización de sus suministradores y de la producción, buscando países con menos presión regulatoria y en general costes más bajos (Marruecos, Turquía...etc.).

En estas reflexiones hasta ahora nos hemos referido a las cooperativas mayores y a aquellas que entran en procesos de confluencia con las grandes, vías fusiones o incorporación a entidades de segundo grado. Pero no hay que olvidar que hay una importante base de cooperativas pequeñas, en general poco eficientes, sobredimensionadas y poco profesionalizadas que tienen muy difícil competir en el mercado y difícilmente alcanzan los mejores segmentos del mercado.

Como ya hemos afirmado anteriormente, se ven abocadas a escoger una de estas tres alternativas: orientarse hacia mercados de nicho, sea por los productos con lo que trabaja, sea por los canales que utiliza o sea por su ámbito geográfico; buscar una forma de colaboración e integración con operadores mayores, o simplemente desaparecer.

Los autores agradecen las sugerencias de Paco Borrás y Lorena Tudela para la elaboración de este artículo. ■

NOTAS

1. "Cadena comercial de frutas y hortalizas frescas. ¿Por qué las empresas comercializadoras son esenciales en el éxito del sector". Alicia Langreo Navarro y Tomás García Azcárate. Distribución y Consumo nº 170 (2022, Vol 2) Mercasa.
2. En este capítulo se ha utilizado la siguiente bibliografía "Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural", tomo 1 Análisis Horizontales (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003); "La fresa de Huelva", Junta de Andalucía 1989 (mimeo); "Crisis por cooptación del cooperativismo agrario en Canarias: una interpretación desde la geografía agraria", Martín Martín V.O., Jerez Darías L.M. y Studer Villazán, L., Investigaciones Geográficas 75, 2021; "Tamaño y competitividad. Experiencias en las cooperativas agroali-

mentarias españolas". Arcas Larios, N. y Hernández Españardo (Coord.), Serie Estudios, nº 20, CAJAMAR (2013).

3. Desde nuestro ingreso en las Comunidades Europeas en 1986, el término "exportación" se ha de reservar para las ventas a países terceros utilizándose el término de "expedición" para las ventas a los restantes Estados miembros de la hoy Unión Europea. Como nuestro análisis en este artículo se centra en la situación española, y las expediciones representaron en el año 2023 el 83% de total exportado por España, utilizaremos (somos conscientes que de manera algo impropio) el término "exportación" para referirnos a todas las ventas fuera del territorio nacional
4. "Las Interprofesionales agroalimentarias en Europa" Langreo Navarro A. y García Azcárate T., Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1995)
5. En las negociaciones de adhesión de España a las Comunidades Europeas, España tuvo que aceptar un "periodo de verificación de convergencia" para su sector hortofrutícola, que no era otra cosa que el mantenimiento de limitaciones a su potencial exportador. La entrada en vigor del Mercado Único significó la plena integración inmediata del sector en el mercado común.
6. "Frutas y Hortalizas: El clima y la inflación, caballos de batalla". Informe Sectorial. Revista Alimarket Noviembre 2023
7. Las cifras ofrecidas por el OSCAE 2021 corresponden a 2020
8. El Grupo AN es más fuerte en otros subsectores, pero la OSCAE contempla la facturación total
9. https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/d61e8cfd-8472-4701-b91e-48fbf3d1df4c_en?filename=annual-reports-operational-programmes-2020_en.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- ANECOOP "Claves y respuestas del cooperativismo ante la crisis". I Convención Citrícola. 18 de junio de 2019. Cooperativas Agro-Alimentarias.
- ANECOOP. Memorias. Varios Años.
- Arcas Lario, N., Sánchez Navarro, J.L., Hernández Espallardo, M. "Importancia y problemática de las cooperativas de segundo grado en España". Tierras Agricultura 277 (2019). Cooperativas Agro-Alimentarias. OSCAE. Varios años.
- Langreo Navarro A., García Azcárate, T. "Cadena comercial de frutas y hortalizas frescas. ¿Por qué las empresas comercializadoras son esenciales en el éxito del sector?". Distribución y Consumo nº 170, Mercasa (2022).
- Langreo Navarro A., García Azcárate T. "Las frutas y las hortalizas en la economía española, Perspectivas, certezas y tendencias". Distribución y Consumo nº 163 Mercasa (2020).
- Meliá Martí, E., Carnicer, M. P., Julia Igual, A. y Julia Igual J.F. "El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento". REVESCO 124 (2017).
- Montgut Salla, Y. y Cristóbal Fransi, E. "Análisis empresarial de las cooperativas del sector de fruta dulce de Cataluña" REVESCO 101 (2010).