

ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR DE LA FRUTA DULCE DE CATALUÑA

POR

Yolanda MONTEGUT SALLA y
Eduard CRISTÓBAL FRANSI¹.

RESUMEN

El cooperativismo agrario ha estado ligado desde sus orígenes al sector de las frutas y hortalizas, sector que arrastra desde hace años una problemática de carácter estructural, incrementada, sobretudo en el caso de la fruta, por las graves crisis de precios, la saturación de los mercados y una competencia creciente de las importaciones de terceros países. En este difícil marco, los productores deben seguir invirtiendo para mantener la competitividad y la rentabilidad de sus explotaciones, y las cooperativas, por su importancia económica, deben acometer políticas que permitan garantizar la viabilidad de dicho sector. En el presente trabajo realizamos un análisis del sector cooperativo frutícola catalán, con el fin de detectar sus puntos fuertes y débiles, así como posibles carencias y demandas. Las conclusiones muestran que las cooperativas son importantes en el sector de la fruticultura, debido sobretudo a su contribución activa a la conservación del territorio y su papel generador de empleo en numerosas zonas rurales. Pero se hace necesario la adopción de firmes decisiones y la implantación de medidas de apoyo que permitan garantizar los intereses de los socios y las necesidades de los consumidores.

Palabras clave: cooperativa frutícola, gestión, cooperación, producción, financiación, comercialización

Códigos Econlit: P130, Q130, Q140.

¹ Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de Lleida. ymontegut@aegern.udl.cat y
Doctor en Economía. Universitat de Lleida. cfeduard@aegern.udl.cat.

BUSINESS ANALYSIS OF CATALONIAN FRESH FRUIT COOPERATIVES

ABSTRACT

The agricultural cooperatives have been linked from the origins to fruit and vegetable sector. This sector dragged on for years a structural problem, increased, especially in the case of fruit, for serious price crisis, the market saturation and increasing competition. In this difficult context, producers must keep investing to maintain competitiveness and profitability. The cooperatives, by their economic importance, should undertake policies to ensure the viability of this sector. In this paper we do an analysis of Catalan fruit cooperative sector, to identify their strengths and weaknesses, and possible deficiencies and demands. The findings show that cooperatives are important in the fruit growing sector, mainly due to their active contribution to territory conservation and generating employment in rural area. But it is necessary to implement support measures that ensure the interests of cooperative members and the consumer's needs.

Keywords: fruit cooperative, management, cooperation, production, financing, marketing

UNE ANALYSE PATRONALE DES COOPÉRATIVES DU SECTEUR DU DOUX FRUIT DE LA CATALOGNE

RÉSUMÉ

Le coopérativisme agraire a été lié de ses origines au secteur des fruits et de légumes, le secteur qui traîne depuis des années des problèmes de caractère structural, augmentés, un pardessus dans le cas du fruit, par les graves crises de prix, la saturation des marchés et une concurrence croissante de l'importation de troisièmes pays. Dans ce difficile cadre, les producteurs doivent continuer d'investir pour maintenir la compétitivité et la rentabilité de ses exploitations, et les coopératives, par son importance économique, doivent entreprendre politiques qui permettent de garantir la viabilité de ce secteur. Au travail présent nous réalisons une analyse du secteur coopératif frutícola catalan, pour détecter ses points forts et faibles, ainsi que des manques possibles et des demandes. Les conclusions montrent que les coopératives sont importantes dans le secteur de la fructiculture, un pardessus dû à son active contribution à la conservation du territoire et à son papier générateur d'emploi dans de

nombreuses zones rurales. Mais, elle devient nécessaire, l'adoption de décisions fermes et l'implantation de mesures d'appui qui permettent de garantir les intérêts des associés et des nécessités des consommateurs.

Des mots clefs: une coopérative frutícola, une gestion, une coopération, une production, un financement, une commercialisation

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo de comercialización hortofrutícola se ha configurado como el principal instrumento para trasladar el valor añadido de los canales de comercialización a los agricultores, actuando a su vez como elemento reestructurador de los mercados de origen. En los países de la Unión Europea se ha convertido, también, en una herramienta básica de la política de precios y estructuras en la actual Política Agraria Comunitaria, a través de las Organizaciones de Productores Agrarios.

Este tipo de cooperativismo agrario en España y más concretamente en Cataluña ha tenido un desarrollo variable y heterogéneo, tanto en lo referente a volumen de actividad como en el número de asociados y por lo tanto al grado de concentración de la oferta que consigue, dependiendo básicamente del subsector productivo considerado. Estudios anteriores (Caballer et al, 1985; Julià, 1993) señalan un mayor desarrollo en los sectores vitivinícola y oleícola con altos niveles de concentración de la oferta, si bien, esta posición dominante en el mercado de origen no se ha traducido en un desarrollo empresarial de similar importancia (Oltra, 1992; Montegut, Cristóbal y Marimón, 2007;a).

El desarrollo del sector hortofrutícola ha sido menor en el conjunto del Estado, medido por el grado de concentración de la oferta, a excepción de la Comunidad Valenciana donde tiene una gran importancia. Sin embargo, las nuevas exigencias de las grandes cadenas de distribución, de los consumidores y de los propios poderes públicos en términos de trazabilidad, seguridad alimentaria y respeto al medio ambiente, han comportado una reorganización en profundidad de los sistemas agroalimentarios (Filippi y Triboulet, 2006; Gallego, 2008).

Es por tanto de sumo interés conocer en profundidad el estado de nuestras empresas y el proponer pautas generales para su adaptación y mejora, así como el tratar de apoyar a las empresas a llevar adelante esos cambios.

En este estudio analizamos las características generales del sector cooperativo frutícola en Cataluña, sector muy arraigado a esta zona y en el que los procesos de globalización de la economía y los cambios tecnológicos y socio-culturales están propiciando una drástica transformación a todos los niveles.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente estudio es disponer de información acerca del funcionamiento interno de las empresas cooperativas del sector, a través del análisis de las diferentes áreas funcionales de una muestra de las mismas, detectando sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como posibles carencias y demandas del sector.

La metodología seguida para alcanzar este objetivo ha sido el cuestionario estructurado. Para la elaboración de un cuestionario completo y significativo, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad para ver el estado de la cuestión y poder tener información previa. A su vez, se realizó una profunda revisión de la literatura existente, así como de trabajos previos, para implementar la encuesta de base.

Una vez realizado el cuestionario y con el objeto de identificar posibles ambigüedades u otros problemas potenciales, fue sometido a una prueba preliminar, administrándolo a una pequeña muestra de personas objeto de la investigación. Tras efectuar el pretest se realizó el cuestionario definitivo y se cumplimentó mediante entrevistas personales a los gerentes, o en su defecto, presidentes de las cooperativas. Las características generales de la técnica de muestreo utilizada se reflejan en el cuadro 1. En el mismo se observa que el total de cuestionarios válidos cumplimentados fueron de 46, representando un error muestral de 8,9%, para una población de 72 cooperativas² productoras de fruta dulce.

² El sector de frutas, hortalizas y legumbres, englobado en la categoría hortofrutícola, está formado por cítricos, frutos secos, hortalizas, legumbres y fruta dulce. Según datos de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) en Cataluña, existen actualmente 72 cooperativas productoras de fruta dulce.

Cuadro 1. Cuadro resumen de la técnica de muestreo

Población	72 cooperativas productoras de fruta dulce
Ámbito geográfico	Cataluña
Muestra	46 encuestas con un margen de error de $\pm 8,9\%$ y nivel de confianza de 95,5% (k=2 y P=Q=50%)
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple
Fecha del trabajo de campo	Abril - Junio de 2008
Administración de la encuesta	Entrevista personal mediante cuestionario semiestructurado
Información recogida	Características generales de la cooperativa, información sobre la actividad productiva, financiera y comercial, valoraciones sobre diferentes aspectos del sector en general

Fuente: elaboración propia

3. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS RESULTADOS

3.1. Características generales

La evolución de la fruticultura en Cataluña ha sido rápida y constante. Por tanto, no podemos decir, a diferencia de otros sectores como el sector del aceite, que se trate de empresas maduras (Montegut, Cristóbal y Marimón, 2007;b).

Una de las razones de la creación de cooperativas frutícolas en los últimos 40 años, ha sido la reconversión paulatina de tierras de secano en tierras de regadío. Muchas zonas donde antes predominaban cultivos de secano como el olivo, almendro y viñedo, ahora con la introducción del riego (pantanos, canales, etc.), se han reconvertido en plantaciones con otro tipo de cultivo como la fruta dulce.

Si analizamos el número de socios (ver cuadro 2), podemos considerar que se trata de empresas de pequeña dimensión, puesto que la mayoría de ellas se encuentra en el intervalo de 50-500 socios y solamente una cooperativa cuenta con más de 500 socios³.

³ Según datos del Observatorio del Cooperativismo (2004), el 94,7% de las cooperativas agrarias de primer grado se constituyen con una cifra de socios que va de los 10 a los 360. Según Barea y Monzón (1992) en el Libro Blanco de la Economía Social en España, también establece que no solo las cooperativas hortofrutícolas, sino el conjunto de cooperativas agrarias, se caracterizan por su pequeña dimensión, en general insuficiente para

Cuadro 2. Número de socios

Número de socios por intervalos	Número de cooperativas	%
0-50	16	34,8
51-200	19	41,3
201-500	10	21,7
501-1.000	1	2,2
TOTAL	46	100

Fuente: elaboración propia

En la política de admisión de nuevos socios, a pesar de que todos reconocen el principio de puertas abiertas, en realidad las entidades suelen establecer algún tipo de restricción a la hora de admitir un nuevo socio. Si analizamos los resultados de nuestro estudio, casi una tercera parte de las cooperativas (32,6%) respetan el principio de puertas abiertas.

El resto establece algún tipo de restricción. Concretamente, un 8,7% solo admite familiares de socios, un 13% no admite nuevos socios y un significativo 39,1% establecen otras condiciones de admisión como puede ser, admisión en función de la producción, que sean de la zona, o que en los Estatutos de la cooperativa se encuentre algún criterio específico de admisión. El resto, un 6,6% de los encuestados, prefiere responder a esta pregunta con un Ns/Nc.

La mayor parte de los socios de estas cooperativas son agricultores con una media de edad alta, con un porcentaje de gente joven muy bajo. Más del 90% de los socios tiene entre 40 y 60 años, siendo en el intervalo 40-50 donde se encuentra el mayor porcentaje. En relación al nivel de formación, las conclusiones extraídas de las encuestas realizadas a las cooperativas de fruta, muestran como prácticamente la totalidad de las mismas (un 82,6%), realizan actividades de formación⁴. La mayor parte de los cursos van destinados a la formación del personal de administración, a los socios y al personal dedicado al proceso productivo. Normalmente se trata de cursos de prevención de riesgos laborales y cursos relacionados con la calidad del producto.

En cuanto a los órganos de control, las cooperativas pueden disponer de interventores de cuentas, los cuales fiscalizan la gestión del Consejo Rector y comprueban la

hacer frente con garantías de éxito a las exigencias de mercado (las cooperativas agrarias presentan una cifra media de 266 socios por entidad).

⁴ Según datos del Observatorio del Cooperativismo (2004), no solo las cooperativas agrarias, sino todas las cooperativas en general, realizan cursos de formación. En el caso concreto de las cooperativas agrarias, el 96% de las mismas realizan cursos de formación, generalmente entre 2 y 5 veces al año.

documentación y contabilidad de dichas entidades. En nuestro caso los interventores de cuentas desempeñan la función en el 45,7 % de los casos. Igual cifra representa el control de la gestión económica llevado a cabo por auditores externos que la Ley General de Cooperativas en su artículo 52 establece. Cabe señalar que en un 6,5% de los casos afirman no realizar un control de la gestión económica.

Otra figura igualmente importante es la de gerente. En las cooperativas frutícolas catalanas, tan solo un 21,7% de las mismas disponen de gerente, dado su reducido tamaño empresarial y el hecho de formar parte de alguna entidad de segundo grado. En un 28,3% el gerente es socio de la misma y en un 47,8 % está contratado. La figura del gerente, si bien en muchos casos puede producir un cierto rechazo, se traduce en una mayor profesionalización de la gestión.

Éste tiene en la mayoría de los casos, una formación de grado medio (26,1%) o superior (32,6%). En un 4,3% de los casos el gerente tiene formación específica para el puesto que ocupa y tan solo en un 10,9% dispone de estudios elementales.

Si analizamos el personal contratado hemos de tener en cuenta que el funcionamiento de dicho tipo de sociedades requiere de poco personal por tratarse de una actividad estacional. En este caso habrá personal contratado todo el año y personal contratado únicamente en los períodos de campaña que aumenta o disminuye en función de la producción obtenida de fruta. En nuestro estudio, el 71,7% de las cooperativas tienen menos de 10 trabajadores fijos y el 54,4% tiene menos de 10 trabajadores eventuales⁵ (cuadro 3).

Cuadro 3. Número de trabajadores

Número de trabajadores	Número de cooperativas con trabajadores fijos	%	Número de cooperativas con trabajadores eventuales	%
1-5 empleados	22	47,8	16	34,8
6-10 empleados	11	23,9	9	19,6
11-20 empleados	9	19,6	6	13,0
21-40 empleados	1	2,2	3	6,5
41-80 empleados	-	-	4	8,7
Más de 81 empleados	1	2,2	3	6,5
NS/NC	2	4,3	5	10,9
TOTAL	46	100	46	100

Fuente: elaboración propia

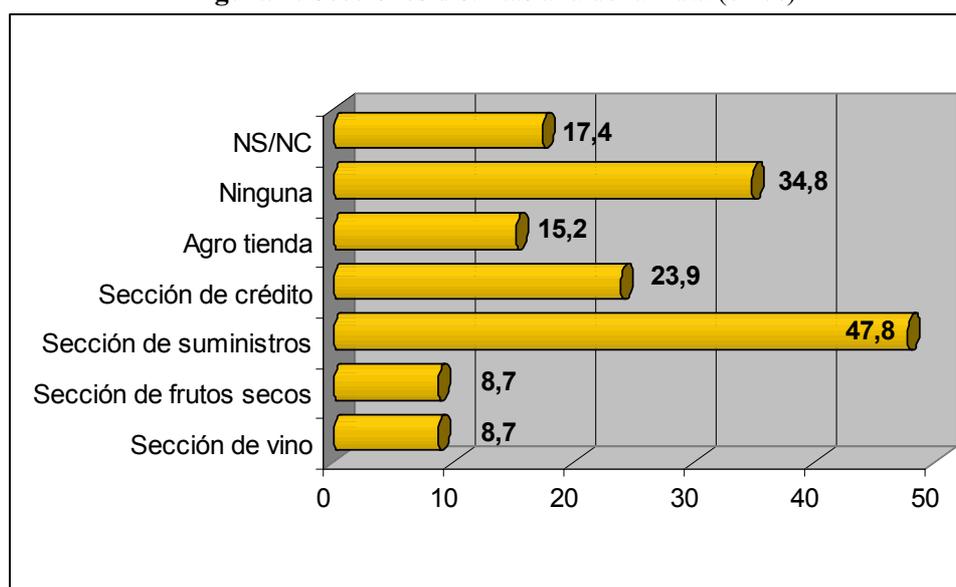
⁵ Según el Ministerio de Agricultura en el Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural establece que las empresas agroalimentarias son principalmente de reducido tamaño, entre 1 y 9 empleados o sin ningún asalariado. La dimensión media es de 7 empleados por establecimiento.

Si examinamos la memoria de dichas entidades la mayoría de ellas presentan un objeto social muy amplio. La diversificación de actividades por parte de las cooperativas frutícolas da lugar a lo que en terminología propia del sector se llama secciones. La mayor parte de las cooperativas frutícolas comparten la sección de fruta con otras secciones como la de suministros agrícolas y ventas de fertilizantes y productos fitosanitarios (47,8%), sección de crédito (23,9%) y agro tienda (15,2%). Únicamente un 8,7% disponen también de sección de vino y de frutos secos.

Esta estructura es congruente con un modelo de crecimiento de la cooperativa basado en la consolidación de una actividad cooperativizada y en la asunción de nuevas actividades productivas como respuesta a nuevas necesidades de los socios (desarrollándose en una primera etapa, normalmente, una sección de suministros y/o crédito, y ya en una etapa posterior la sección de comercialización, otros servicios, otros productos, etc.), modelo que ha sido expuesto reiteradamente por diversos especialistas en el cooperativismo (Caballer et al. 1985). Aún así, un significativo 34,8% afirman que no tienen ninguna otra sección añadida a la principal.

Como puede observarse en la figura 1, una parte de las cooperativas frutícolas catalanas realizan un solo tipo de actividad, aunque ofrecen otros servicios al socio, que no son únicamente la comercialización de la fruta aportada por los mismos, como es el abastecimiento de suministros.

Figura 1. Secciones distintas a la de la fruta (en %)



Fuente: elaboración propia

Las sociedades cooperativas, cuyo último objetivo es la supervivencia, necesitan, sin perder su condición empresarial, acometer procesos de concentración para ser capaces de competir, junto con el resto de empresas, en el mercado⁶.

La mayoría de las cooperativas objeto de estudio son de pequeña dimensión. Se puede indicar que tanto por la cifra de negocios como por el número de trabajadores se trata de pequeñas y medianas empresas. La participación de cooperativas agrarias españolas en el mercado es menor al de sus homólogas europeas, debido principalmente a este menor tamaño empresarial. Por ello es esencial impulsar los procesos de concentración o asociación intercooperativos, los cuales se reducen en la práctica a la constitución de cooperativas de segundo grado. Sin embargo existen otros muchos tipos de acuerdos de colaboración entre cooperativas⁷.

En el presente estudio, un 32,6% de las cooperativas de fruta analizadas están integradas en alguna entidad de segundo grado. La mayor parte de las que contestan están asociadas a ACTEL⁸. A nivel de comparación, en la Comunidad Valenciana aproximadamente el 67% de las cooperativas están integradas en estructuras de segundo grado (Vidal et al. 2000). Domingo Sanz y De Loma-Ossorio (1991) cuantifican en su trabajo que el 36,4% de las almazaras cooperativa andaluzas se encuentran integradas en una cooperativa de segundo grado o superior. Para la provincia de Córdoba el porcentaje es del 77,97% (Pérez Rojas, 1997).

Con estos resultados podemos corroborar que el grado de asociacionismo no es muy alto, sobre todo con la finalidad de comercializar conjuntamente la fruta, que es el fin básico de las cooperativas de segundo grado de fruta.

⁶ Puesto que las cooperativas están desarrollando su actividad en entornos altamente competitivos, “solamente un cooperativismo de comercialización, transformación y distribución, plenamente integrado en los escalones más próximos al consumidor, puede vertebrar al sistema agroalimentario y generar la dinámica que proporcione las condiciones de productividad y los ingresos adecuados a los agricultores en el contexto de una economía moderna” (Caballer, 1995).

⁷ Bel Duran (1997) establece cuales son las fórmulas de concentración empresarial para las sociedades cooperativas agrarias sin vinculación patrimonial - acuerdos de colaboración donde se mantiene la independencia jurídica de las sociedades implicadas - y con vinculación patrimonial – no se pueden calificar de acuerdos porque en este caso las empresas dejan de tener personalidad jurídica individual y conforman una sola sociedad a través de la fusión -.

⁸ Agrupación de Cooperativas Agrícolas de las Tierras de Lleida, SCL, posteriormente llamada ACTEL, se creó como cooperativa de segundo grado el 12 de diciembre de 1980 con la finalidad de comercializar los productos agrarios producidos por los agricultores socios de las cooperativas de primer grado que decidieron unirse.

Si bien a nivel económico la integración asociativa se realiza mediante cooperativas de segundo grado, la integración asociativa a nivel político de las estructuras cooperativas se realiza a través de federaciones de cooperativas.

Los servicios prestados por las Federaciones de cooperativas suelen ser de asesoramiento bien de carácter económico, contable, agrícola, laboral, fiscal, jurídico y comercial. También se encargan de tener informadas a las cooperativas sobre todos aquellos asuntos de carácter general, así como de las relaciones con los Organismos Oficiales para las diversas gestiones, fundamentalmente relacionadas con la obtención de subvenciones. Por el contrario los servicios prestados por las cooperativas de segundo grado, no suelen ser tan amplios y están más orientados a la comercialización del producto.

Las organizaciones cooperativas agrarias españolas muestran una mayor sensibilidad hacia lo que podemos denominar intercooperación en el plano político o representativo frente a la intercooperación en el plano económico. En el estudio realizado, el 65,2% de las cooperativas analizadas, están asociadas a la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC). Por tanto, podemos constatar que si bien existe un elevado grado de integración, éste es básicamente en federaciones más que en entidades de grado superior.

3.2. Actividad Productiva

En los tres últimos lustros el dominio de las grandes cadenas de supermercados en la distribución y venta del producto final y la sensibilización creciente de los consumidores por la seguridad alimentaria y el medio ambiente (Del Pino, 2001), han comportado una repercusión en cascada de toda una serie de normas y estándares públicos y privados. Estas exigencias se han trasladado en el sector frutícola desde las grandes cadenas hacia el comercio (privado y cooperativo) y desde éste a los agricultores. La interacción del comercio con los proveedores industriales (de maquinaria, productos fitosanitarios, etc.) es fundamental en el ámbito productivo.

Además, la producción y el consumo han variado sensiblemente en los últimos años. Por otro lado cada vez hay un mayor nivel de exigencias de productos y servicios, dando lugar a la aparición de nuevos productos y nuevos competidores. Todos estos aspectos obligan

a las cooperativas a introducir cambios en sus sistemas de producción para adecuarse al mercado.

El cooperativismo de comercialización frutícola ha realizado un importante esfuerzo inversor, la naturaleza de las inversiones realizadas y su financiación, debe responder al posicionamiento estratégico fijado por la entidad y a los condicionantes de su entorno específico. Entre las inversiones con mayor relevancia en el funcionamiento de la cooperativa en los últimos 5 años destacan por este orden, las inversiones a nivel de producción y en algún equipamiento. Se trata básicamente de inversiones en instalaciones (principalmente de conservación y confección), terrenos y edificaciones (ver figura 2).

En relación con las innovaciones en terrenos, se han introducido cambios con objeto de superar la falta o mala calidad del suelo y del agua, así como lograr una mayor productividad en ellos. De esta forma se han introducido sistemas de cubiertas que permitan proteger el cultivo del pedrisco, heladas, etc., así como nuevos sistemas de riego como el riego localizado, sobretodo en su modalidad de goteo⁹.

También se han realizado mejoras genéticas con objeto de obtener nuevas variedades que incorporen valores añadidos de manipulación, color, tamaño o sabor, al mismo tiempo que permite tener una mayor cuota de mercado¹⁰.

Las innovaciones en instalaciones y edificaciones se refieren a innovaciones relacionadas con la manipulación, almacenamiento y transporte de los productos. En este proceso que se alarga desde el campo, con el consiguiente transporte en origen hasta la cooperativa donde se acondiciona y prepara el producto, clasificándolo y envasándolo, y el posterior transporte a los distintos destinos, sea mercado interior o exterior, predominan innovaciones con objeto de mejorar la calidad del producto.

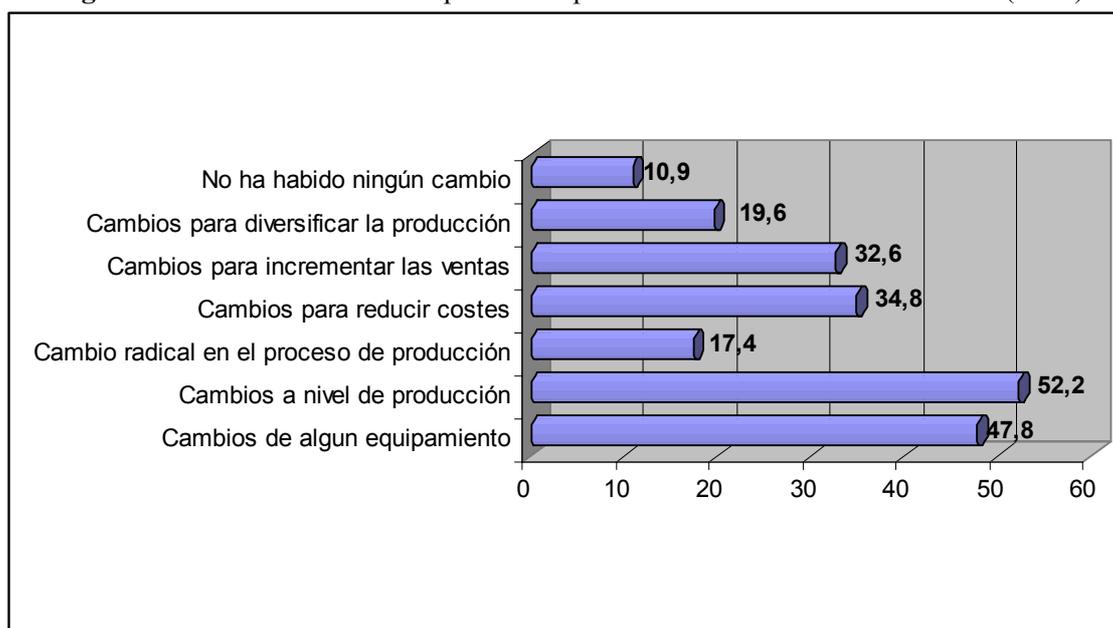
En origen, la manipulación del producto con objeto de realizar las labores de limpieza, selección, envasado, almacenaje, conservación en frío, etc. se apuesta por introducir

⁹ Entre las ventajas del riego localizado de alta frecuencia se citan el ahorro de mano de obra y fertilizantes, la posibilidad de utilizar varias calidades de agua, mediante la tensión osmótica, mayor precocidad y productividad de la cosecha, etc.

¹⁰ Se ha hablado de “Revolución Verde” enfocada a aumentar la producción. Se trata de realizar combinaciones de variedades hasta obtener híbridos con valores superiores a los de los parentales utilizados.

tecnología a lo largo de todo el proceso para facilitar el acondicionamiento y reducir la mano de obra y los tiempos de trabajo. Innovaciones en las cadenas de preparar embalajes (sobre todo cartonajes), en las de selección de producto según tamaño y color, en las de envasado (papel, plástico...), en la paletización de todo el proceso que permita su fácil y ágil desplazamiento por toda la entidad, así como los distintos almacenamientos y sobre todo la carga y descarga en los vehículos.

Figura 2. Cambios introducidos por las cooperativas durante los últimos 5 años (en %)



Fuente: elaboración propia

Queda claro que los principales motivos de inversión en las cooperativas son la ampliación o adecuación de las instalaciones productivas ante las exigencias actuales que puedan plantearse en los procesos de comercialización de los productos que ofrecen. Las mejoras en los procesos internos (inversión en informática) o la adecuación y promoción de su plantilla (inversión en personal) ocupan un nivel muy reducido y en algunos casos inexistente.

Respecto a la producción media de fruta de la cooperativa, ésta es relativamente importante ya que más de la mitad de las cooperativas encuestadas afirma que producen más de 500 toneladas de fruta.

La facturación oscila principalmente entre 300.000 y 3 millones de euros, dependiendo de la producción de la campaña. Cabe destacar que un cierto porcentaje de cooperativas

(6,5%) no llegan a facturar más de 300.000 euros, por lo que realmente podemos decir que se trata de cooperativas de pequeña dimensión con una escasa producción que difícilmente puede aumentar si no se mejoran las técnicas de producción y recolección¹¹.

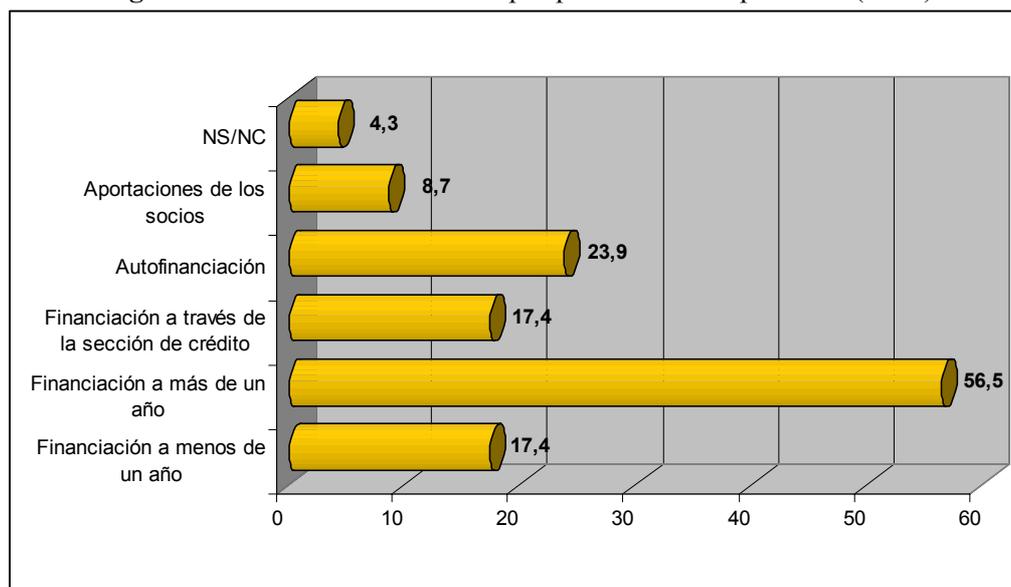
3.3. Actividad Financiera

En cuanto al nivel de formación del personal administrativo podemos constatar que un 52,2% tiene formación profesional. Un 2,2% no tiene formación, sin embargo tiene experiencia en el puesto que ocupa y un 32,6% tiene formación a nivel universitario. Cabe destacar que en un 13% de los casos, la cooperativa no dispone de personal administrativo fijo y las tareas de administración y contabilidad son llevadas a cabo por un profesional independiente o una gestoría que realiza de forma periódica esta tarea.

Respecto a la necesidad de financiación que pueda necesitar la cooperativa¹², destaca el peso de la deuda frente a otros tipos de financiación propios, que pueden suponer para la empresa menos gastos financieros y por tanto mayor beneficio. Sin embargo, el tema financiero es un problema del que adolece la cooperativa en general, debido a la escasa capacidad que tienen estas entidades de generar ellas mismas autofinanciación. Tal como muestra la figura 3, la mayor parte de las cooperativas frutícolas se endeudan cuando necesitan recursos, y más de la mitad lo hace a largo plazo (56,5%). Un 23,9% utiliza las reservas que genera para realizar inversiones o pide nuevas aportaciones a los socios (8,7%). También hay que destacar que otra forma de financiarse la cooperativa, sin necesidad de acudir al exterior es a través de la propia sección de crédito de la entidad. Por tanto, aquellas cooperativas que disponen de sección de crédito, pueden utilizar esta vía para financiarse. En nuestro estudio, la utilizan el 17,4% de las entidades, si bien es cierto, que no todas (como ya hemos visto) disponen de esta sección en la cooperativa, por lo que obligatoriamente deben acudir a otras fuentes.

¹¹ Estos resultados son similares a los obtenidos por las cooperativas agrarias catalanas en general. La Generalitat de Catalunya en el Libro Blanco de la Economía Social, establece que el perfil de cooperativa agraria que predomina, en términos de facturación, es la que mueve un volumen de negocio entre 300.000 y 2 millones de euros.

¹² En general, las fuentes de financiación de las cooperativas son: financiación vía socios, créditos de las Caja Rural, autofinanciación, sección de crédito, créditos oficiales y créditos bancarios.

Figura 3. Formas de financiación por parte de las cooperativas (en %)

Fuente: elaboración propia

Cabe tener presente que una gran parte de las inversiones que realizan las cooperativas se financian con Fondos Operativos¹³. El importe de dichos fondos es utilizado por las cooperativas para financiar las retiradas de productos del mercado, pero sobretodo para financiar Programas Operativos que se suelen materializar en inversiones en activos.

Como consecuencia de su actividad transformadora y comercializadora, las cooperativas frutícolas generan unos ingresos con los que han de retribuir los factores productivos, el más importante de los cuales es, la producción aportada por el socio. La liquidación de la cosecha al socio se puede realizar por distintos procedimientos, sin embargo, los resultados de la encuesta nos confirman que el sistema que más utilizan dichas entidades es el de precios de mercado (56,5%) seguido del de márgenes brutos (19,6%). En la gran mayoría de los casos se discrimina por variedades (87%) y se establecen penalizaciones por mala calidad (91,3%).

¹³ El reglamento CE 2200/1996 del Consejo, procedió a reformar la Organización Común de Mercados de Frutas y Hortalizas e introdujo en la normativa comunitaria la figura de los Fondos Operativos, que constituye un instrumento financiero de ayuda que la UE articula para las OPFH. Actualmente se ha publicado el Real Decreto 1302/2009, de 31 de julio, sobre fondos y programas operativos, en desarrollo del Reglamento CE 1234/2007 del Consejo que regula la OCM de frutas y hortalizas y del Reglamento CE 1580/2007 de la Comisión, de aplicación de la OCM.

3.4. Actividad Comercial

La preocupación de las cooperativas en general y las frutícolas en particular, por la comercialización de los productos aportados por sus socios y su ubicación al inicio de la cadena agroalimentaria y, por tanto, alejadas de las señales que emite el consumidor final, propicia que las cooperativas agrarias adopten una orientación mucho más próxima a la producción que a la necesaria orientación al mercado (Schoreder et al. 1993; Arcas, 1999; Kyriakopoulos y Van Bekkum, 1999).

Analizando los resultados obtenidos hemos podido comprobar como el ámbito de actuación de las cooperativas se está cada vez más abriendo a nuevos mercados en el extranjero, ya que un 45,7% de la producción, se destina al mercado internacional. Aunque dicha cifra es importante, una vez más el tamaño de la empresa es determinante a la hora de analizar la presencia de la misma en el mercado exterior. En general, si bien hay entidades que participan en programas de exportación y llevan a cabo acciones puntuales en este sentido, se nota una importante carencia siendo necesario potenciar un aspecto tan crucial para las cooperativas productoras de fruta dulce que deseen crecer y expandirse.

Cuadro 4. Nivel de facturación y de producción de las cooperativas de fruta en función del ámbito de actuación (en números absolutos).

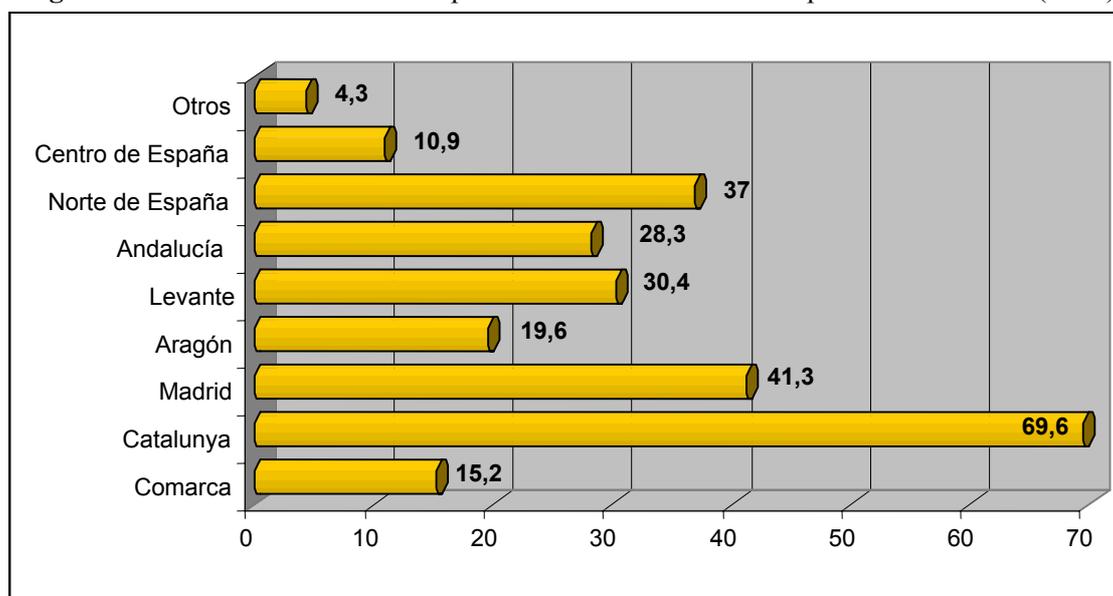
	FACTURACIÓN						
	De 0 a 300.000 €	De 300.001 a 1,2 millones €	De 1,2 a 3 millones €	De 3 a 6 millones €	De 6 a 9 millones €	Más de 12 millones €	Total
Comarcal	0	2	1	0	1	0	4
Provincial	1	0	2	0	0	0	3
Regional	0	1	2	0	0	1	4
Nacional	1	6	4	3	0	0	14
Internacional	1	3	6	4	5	2	21
Total	3	12	15	7	6	3	46
	PRODUCCIÓN						
	De 0 a 25 tonel.	De 26 a 100 toneladas	De 101 a 250 tonel.	De 251 a 500 tonel.	Más de 501 toneladas	NS/NC	Total
Comarcal	0	2	1	0	1	0	4
Provincial	1	0	2	0	0	0	3
Regional	0	1	2	0	0	1	4
Nacional	1	6	4	3	0	0	14
Internacional	1	3	6	4	5	2	21
Total	3	12	15	7	6	3	46

Fuente: elaboración propia.

Al mercado nacional (ver figura 4) se dirigen un 30,4% de las cooperativas encuestadas, y un 45,7% afirman ser cooperativas exportadoras. Si observamos el cuadro 4 veremos que las cooperativas que declaran tener un ámbito internacional son las que más cantidad de fruta producen y las que más facturación tienen.

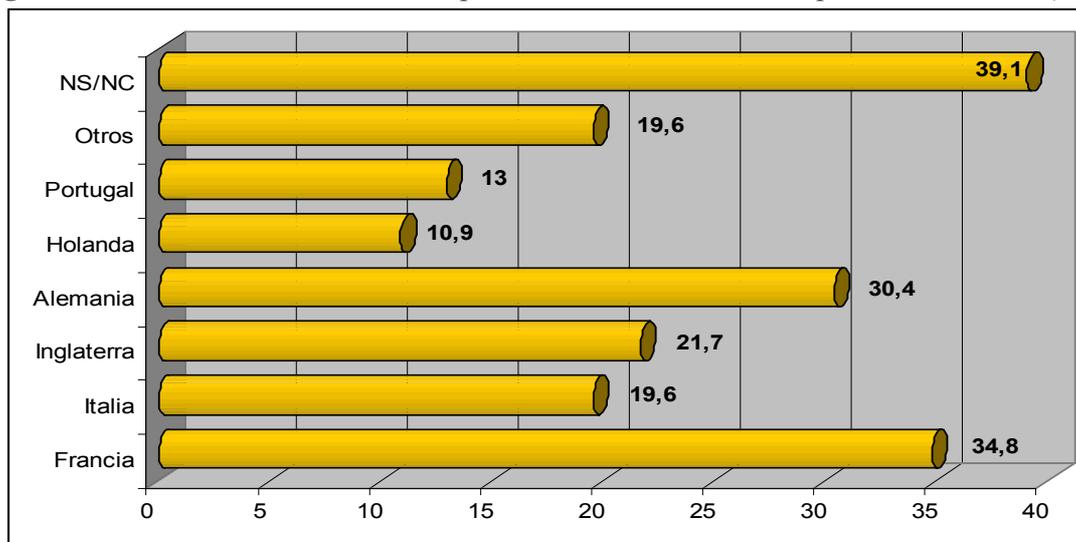
Dentro de España, y si nos centramos en la comercialización del total de cooperativas, gran parte de la producción se queda en Cataluña (69,6%) seguido de la comunidad autónoma de Madrid (41,3%). Un 37% de la producción se destina al norte de España, un 30,4% a la zona de Levante, un 28,3% a Andalucía, un 19,6% a Aragón, y únicamente un 15,2% va dirigido a la zona de influencia de la cooperativa (o sea, un ámbito comarcal).

Figura 4. Destinos nacionales de la producción de fruta de las cooperativas catalanas (en %)



Fuente: elaboración propia

En el mercado internacional (ver figura 5), la mayor parte de la fruta se vende al mercado francés y alemán. Así un 34,8% de las cooperativas exportan a Francia, un 30,4% a Alemania, y un 21,7% a Inglaterra.

Figura 5. Destinos internacionales de la producción de fruta de las cooperativas catalanas (en %)

Fuente: elaboración propia

A nadie escapa la importancia de la publicidad en la comercialización en general, y en la frutícola en particular. A este respecto, no parecen haber captado la necesidad de esta herramienta esencial de marketing las cooperativas objeto de estudio, puesto que muy pocas cooperativas realizan campañas de marketing. Tan solo un 10,9% de las mismas la ha llevado a cabo en alguna ocasión¹⁴. Las campañas son diseñadas en todos los casos por profesionales externos a la entidad. Los objetivos de la campaña son básicamente dar a conocer el producto e incrementar las ventas¹⁵.

Si analizamos los instrumentos de marketing que las cooperativas consideran más importantes dentro de la gestión comercial, destaca en primer lugar el producto, es decir, el diseño, la calidad, la marca, el envase, la etiqueta, el tamaño, etc. En segundo lugar el precio, en tercer lugar la distribución y finalmente la comunicación (publicidad, promociones, etc.). A la hora de definir las características principales de su producto (véase cuadro 5), las cooperativas analizadas coinciden en un 73,9% en señalar la calidad de la fruta que ofrecen, como uno de los aspectos que consideran más importantes a tener en cuenta a la hora de vender el producto. Tradicionalmente, la agricultura ha sido un sector de productos indiferenciados. Los esfuerzos para diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva

¹⁴ Vidal et al. (2000) establece que un 70% de las cooperativas de Castellón utilizan dicha herramienta, mientras que tan solo el 20% de las de Valencia la emplean con regularidad.

¹⁵ Catalonia Qualitat, Asociación de Organizaciones de Productores de fruta Dulce de Cataluña, desarrolla campañas de promoción del consumo de fruta dulce subvencionadas por la Unión Europea y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. También el área de formación y sectorial de la fruta dulce de Unió de Pagesos de Catalunya realiza campañas para promover el consumo de fruta entre los niños y la gente joven.

por esa vía se han centrado esencialmente en la calidad. Un 15,2% de las cooperativas valoran la variedad de la fruta, un 4,3% el aspecto y un 2,2% la marca. En este sentido, se revela que las cooperativas no creen que un factor importante de venta del producto sea el hecho de pertenecer o no a una denominación de origen que es signo distintivo de marca y por tanto, en principio, debería mejorar la venta del producto. Ninguna cooperativa lo señala.

Estos resultados son diferentes si analizamos otros productos. En el caso de las frutas y hortalizas en conserva, se otorga una gran importancia al hecho que la materia prima empleada tenga denominación de origen. Igualmente se aprecia una convicción en diferenciarse a través de la marca, el diseño y la presentación del producto (Cein, 1998). En el caso del aceite, las almazaras cooperativas también consideran importante las denominaciones de origen así como la diferenciación del producto (Montegut, Cristóbal y Marimon, 2007;b).

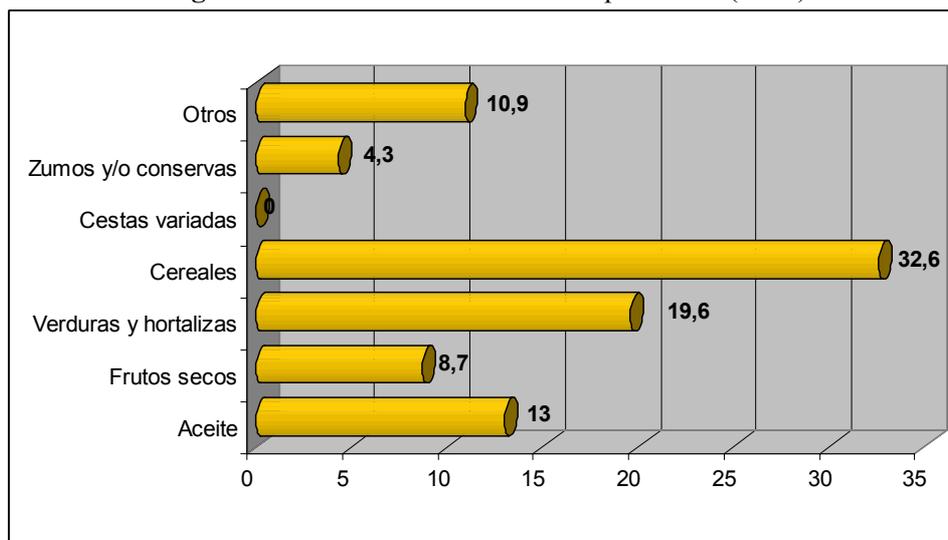
Cuadro 5. Importancia en la venta

Característica valorada	Número de cooperativas	%
La variedad de la fruta	7	15,2
La calidad de la fruta	34	73,9
El aspecto de la fruta	2	4,3
La marca	1	2,2
NS/NC	2	4,3
TOTAL	46	100

Fuente: elaboración propia

Ya hemos indicado anteriormente, que muchas cooperativas, no disponen de una sola sección (sección de fruta), sino que disponen de otras secciones que les permite diversificar la actividad, aunque de hecho la principal finalidad es dar una prestación al socio, que aprovecha la cooperativa para llevar toda la producción que realiza.

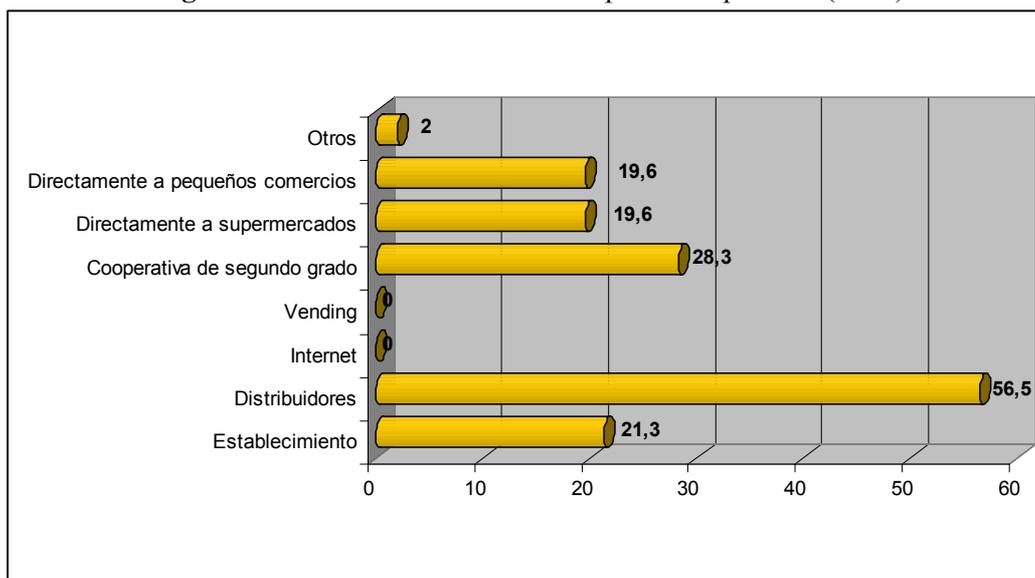
Los resultados de la encuesta, nos indican que un 32,6% comercializan cereales, un 19,6% comercializa verduras y hortalizas, un 13% aceite, un 8,7% frutos secos y tan solo un 4,3% comercializa otros productos como zumos o conservas (figura 6). Sin embargo, en el mercado es cada vez mayor la presencia de estos productos, por lo que podemos constatar que son las grandes cadenas alimentarias, las que se han anticipado a las cooperativas en la elaboración de estos productos.

Figura 6. Comercialización de otros productos (en %)

Fuente: elaboración propia

El precio del producto depende del coste, de las técnicas de producción, del poder adquisitivo de los consumidores y de la política agrícola de la Unión Europea. En nuestro estudio, es de destacar que un 28,3% de las cooperativas afirman que fijan el precio de sus productos en función de lo que está dispuesto a pagar el consumidor, un 21,7% toma como referencia el precio que fijan otras cooperativas, un 19,6% lo calculan en función del margen que desean obtener sobre el coste del producto, un 13% establece que el precio ya viene predeterminado, un 4,4% calculan el precio teniendo en cuenta el precio de los productos sustitutivos y un 13% considera otros aspectos.

Los canales de distribución que utilizan las cooperativas de fruta dulce son variados. Tal como muestra la figura 7, el 56,5% de las cooperativas distribuyen el producto a través de distribuidores o representantes. El 28,3% a través de cooperativas de segundo grado (cooperativas de primer grado que se encuentran asociadas a la sección de fruta de una cooperativa de segundo grado, a la que venden el exceso de producción) y el 21,3% lo hacen en el propio establecimiento. Estos resultados indican, tal como dice Cook (1997), que la mayor parte del comercio de producto fresco es manejado a través de intermediarios. Por otro lado, destacar que un 19,6% de las cooperativas comercializan sus productos directamente a los supermercados o a los pequeños comercios. Finalmente, señalar que canales de venta como el vending o Internet prácticamente no se citan. Estos datos indican la poca modernización tecnológica de las cooperativas de fruta.

Figura 7. Canales de venta utilizadas por la cooperativa (en %)

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las estrategias de promoción, la demanda de un producto como la fruta depende del precio, pero también de la publicidad y de otros esfuerzos de promoción, sobretodo si tenemos en cuenta la gran presencia de productos sustitutivos de la fruta en el mercado.

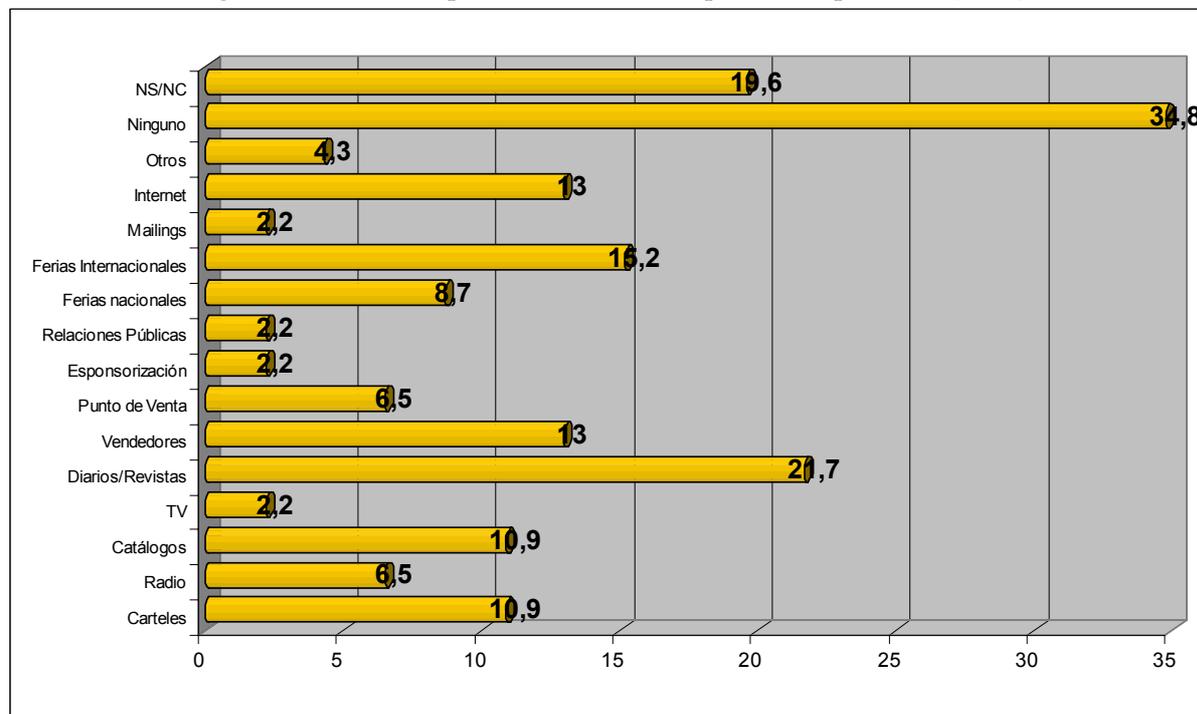
Los datos de Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, revelan importantes descensos en el consumo de fruta, aunque parece haberse detenido esta tendencia en los últimos años. Y es que existe toda una gama de productos entre los que se encuentran los lácteos, los dulces y postres preparados o los snacks que tienen una intensa acción de marketing. Dichos cambios en el consumo de frutas y sus sustitutivos se justifican por los cambios en el comportamiento general de los consumidores, la estructura de la población, composición de los hogares, las modas y los hábitos de consumo, los estilos de vida o la importancia de los productos ecológicos, entre otros (Planells y Mir, 2002).

No obstante, a pesar de la competencia que los productos sustitutivos ejercen sobre los productos frutícolas, la preocupación del consumidor por la salud y lo natural proporciona cierta fortaleza a estos productos. Por este motivo es importante realizar campañas de publicidad que den a conocer al consumidor final los efectos beneficiosos de la fruta.

Los principales canales de comunicación y promoción que utilizan las cooperativas frutícolas para dar a conocer el producto son diarios y revistas (21,7%), la presencia en ferias internacionales (15,2%), Internet (13%), catálogos (10,9%) y carteles informativos (10,9%).

Un hecho a destacar es que el 34,8% de las cooperativas afirman no utilizar ningún medio de comunicación. Los mercados de productos frescos todavía están orientados hacia el producto, con bajos niveles de publicidad para los consumidores y con la mayoría de las empresas que actúan como precio-aceptantes¹⁶ (ver figura 8).

Figura 8. Canales de promoción utilizados por las cooperativas (en %)



Fuente: elaboración propia

Existe una apreciación general en el sentido de que la publicidad basada en acciones puntuales es poco útil y en el caso de hacerse de manera general, ésta debería ser muy intensa, lo cual supone unos costes a los que no pueden hacer frente las cooperativas de forma individual. Si bien se ven con buenos ojos las acciones institucionales llevadas a cabo, las consideran insuficientes siendo necesario potenciarlas, sobretodo debido a la fuerte publicidad que realizan las grandes empresas de productos sustitutivos como los dulces, productos en conserva, etc.

Si analizamos el grado de efectividad de los canales de comunicación sobre el comportamiento de compra de consumidor, podemos observar como únicamente un 37%

¹⁶ Estos resultados son similares a los obtenidos en el Observatorio del Cooperativismo (2004) donde el 65% de las cooperativas agrarias utilizan la publicidad en revistas y catálogos para difundir su actividad, el 57% utiliza la asistencia a ferias y muestras, el 57% la página web, el 54% folletos, el 42% la tarjeta y el 11% otros instrumentos.

afirma que dichas actuaciones son efectivas y tienen éxito, un 41,3% considera que realmente no repercuten en un incremento de las ventas y un 21,7% no sabe cual es el impacto que los canales de promoción y publicidad que utilizan tienen sobre el consumidor y por tanto como afectan a las ventas del producto que ofrecen.

La cooperativas que consideran que las campañas de marketing no tienen éxito, en ningún caso creen que el motivo de fracaso de las campañas publicitarias sea debido a un mal diseño de la campaña, sino a la falta de presupuesto por parte de dichas entidades (31,6%), porque consideran que no es necesaria una campaña debido a la fidelidad de su público (31,6%), y en algunos casos opinan que la publicidad no ha sabido llegar correctamente a los clientes potenciales (21,1%). Un 21,6% señalan que no saben porque la campaña no ha alcanzado los objetivos señalados.

El empleo de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas para acceder a nuevos mercados se está extendiendo cada vez más por las cooperativas agroalimentarias¹⁷.

Si nos centramos en los resultados del estudio, podemos corroborar como un 93,5% de las cooperativas disponen de dicha conexión en el centro y un 6,5% todavía no tiene conexión a Internet. Los principales usos que estas cooperativas conectadas a la Red hacen de Internet (véase figura 9) son el uso del correo electrónico (97,7%), búsqueda información (83,7%), enviar o recibir datos (72,1%), realizar transacciones financieras (53,5%), y llevar a cabo trámites con la administración (46,5%). Destacar que tan solo un 11,6% lo utiliza para realizar ventas (y únicamente a los distribuidores, ninguna cooperativa afirma utilizar la Red para la venta de productos al consumidor final) y un 27,9% lo utiliza para promocionar la empresa. Un 7% de las cooperativas también utilizan Internet para analizar la competencia.

A pesar de que un gran número de cooperativas disponen de Internet en el centro, no acaban de aprovechar las enormes ventajas que ofrece este sistema, y lo utilizan básicamente para tareas administrativas y de control, dejando al margen otras funciones relacionadas con la comercialización como podría ser crear una gran página Web para promocionar el producto

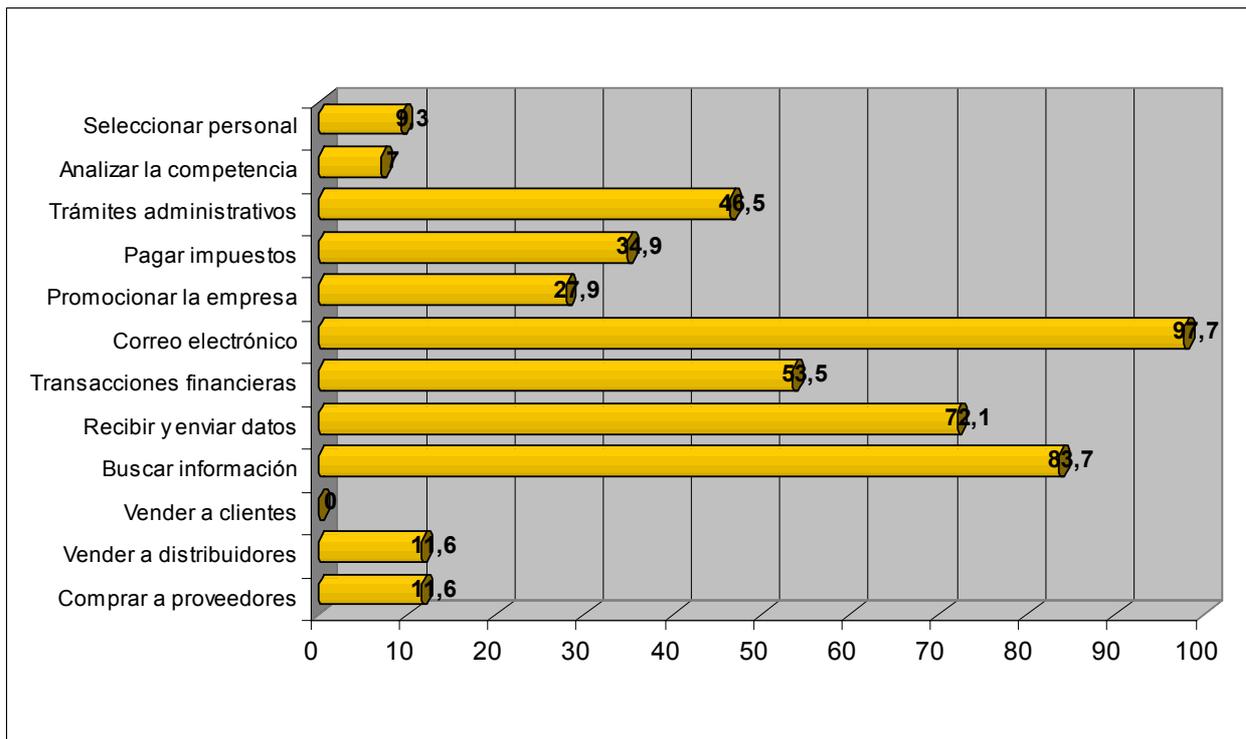
¹⁷ Moyano y Bruque (2006) presentan cinco ejemplos prácticos de éxito alcanzado por cooperativas agroalimentarias a partir de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.

(solo un 32,6% de las cooperativas tienen Web propia), realizar ventas a escala más amplia, analizar el mercado, etc.

Igualmente, las cooperativas que disponen de Web propia, tampoco la actualizan periódicamente, sino que lo hacen con poca frecuencia (57,1%), por lo que tampoco destinan el tiempo necesario para mejorar dicha página, así como la información que puedan ofrecer (solo un 7,1% afirma actualizarla mensualmente, ninguna con una frecuencia superior y un 35,7% sorprendentemente no sabe cuando se actualiza).

Su finalidad está en asegurar la presencia, de modo testimonial, de la empresa en Internet, aunque de un modo poco elaborado puesto que no constituye ninguna herramienta estratégica para la firma.

Figura 9. Usos de Internet (en %)



Fuente: elaboración propia

Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios. Meroño y Arcas (2006) establecen que la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias disponen de Internet, y un 40% declaran contar con sitio web. Sin embargo tan solo un 5% declaran disponer de alguna utilidad de comercio electrónico, porcentaje que se eleva hasta el 12% de

las que disponen sitio web. Igualmente Montegut, Cristóbal y Marimón (2007;b) en un análisis de las almazaras cooperativas catalanas muestran como un 87% disponen de dicha conexión en el centro. El principal uso que las almazaras cooperativas hacen de Internet es buscar información (80%), enviar o recibir datos (85%), realizar transacciones financieras (52%), uso del correo electrónico (60%) y llevar a cabo trámites con la administración (39%). Solamente un 10% lo utiliza para realizar ventas y un 26% lo utiliza para promocionar la empresa.

En resumen, la comparación del uso de tecnologías de la información revela un uso similar de las empresas agrarias en las aplicaciones de gestión y un uso algo inferior de Internet. Así quizá se debería actualizar la imagen de un mayor retraso tecnológico de las empresas agrarias basada en la existencia de unos factores inhibidores como el carácter tradicional, la influencia de la localización rural, la escasa formación del empresario, la pequeña dimensión de las explotaciones agrarias y su elevada dispersión, etc. (Mozas y Bernal, 2001; Briz y Laso, 2001). Posiblemente la perspectiva más apropiada para enfocar el análisis del empleo de las tecnologías de la información en las empresas agrarias sea el del tamaño, aunque también deban ser considerados ciertos rasgos sectoriales.

3.5. Actitudes frente al sector

Finalmente, y con la finalidad de analizar las opiniones que presentan los gestores de las cooperativas de fruta frente a diferentes aspectos que inciden en el sector, hemos elaborado un conjunto de 22 preguntas en escala Likert que cada cooperativa debe valorar entre el 1 (nada de acuerdo) y el 5 (totalmente de acuerdo) en función de la importancia que se le otorga a cada afirmación. Cada ítem hace referencia a diferentes premisas, situaciones o decisiones que afectan al sector. Los resultados obtenidos son los que figuran en el cuadro 6.

Cuadro 6. Valores medios de las opiniones de las cooperativas sobre el sector

Afirmaciones		Valoración media
1	La pérdida de subvenciones de la Unión Europea afectará directamente a la cooperativa	3,72
2	La presencia en Internet es importante para las empresas del sector	3,70
3	La gestión profesional es mejor que la gestión familiar	3,80
4	La sociedad cooperativa es mejor forma jurídica que la sociedad mercantil	3,26
5	Los sistemas de gestión de la calidad como por ejemplo la norma ISO 9000 mejora la gestión de la cooperativa	3,48
6	Estar dentro de una denominación de origen facilita la comercialización de la fruta	3,37
7	Llevar una contabilidad de costes ayuda a gestionar correctamente la cooperativa	4,35
8	La realización de investigaciones de mercado ayuda a vender o a entrar en nuevos mercados	3,87
9	Es fundamental asociarse con otras cooperativas	3,39
10	La entrada de nuevos países a la Unión Europea es una amenaza para el sector	3,22
11	La mentalidad empresarial del sector es cerrada	3,74
12	Las actividades de promoción y comunicación en este sector no son muy efectivas	3,61
13	Es difícil encontrar personal cualificado	3,80
14	Se ha de potenciar el mercado de exportación	4,13
15	Tener una acreditación de calidad facilita el acceso a nuevos mercados	4,17
16	Es necesaria más formación para la gente que trabaja en cooperativas	4,13
17	No hay lugar en la agricultura para la gente joven	2,78
18	El coste de la materia prima es una dificultad para el sector	3,72
19	La competencia de precios dificulta el desarrollo del sector	3,69
20	El único causante de las subidas de precio de la fruta (para el consumidor) es la gran distribución	3,52
21	El futuro del sector pasa ineludiblemente por la producción ecológica	2,15
22	El futuro del sector de la fruta es muy prometedor	2,72

Fuente: elaboración propia

Si analizamos el citado cuadro podemos ver que la afirmación que más valoran las cooperativas de fruta es el hecho de llevar a cabo una contabilidad de costes para mejorar la gestión de la cooperativa. De esta manera tanto la cooperativa como el propio agricultor pueden conocer los costes de producción que conlleva el producto y la parte de valor añadido que se genera.

En segundo lugar están preocupadas por la posesión de una acreditación de calidad para acceder a nuevos mercados. Dicha acreditación, como ya indicamos anteriormente, no se corresponde con un mayor número de denominaciones de origen. Sin embargo, existe una gran preocupación por parte de dichas entidades en renovar los sistemas de producción y en realizar inversiones en instalaciones. Desde este otro punto de vista, sí que existe una preocupación por mejorar el producto para ser más competitivos tanto en costes como en calidad.

En tercer lugar creen que es importante potenciar el mercado de exportación y valoran positivamente la necesidad de formación para la gente que trabaja en las cooperativas. Ante la saturación de los mercados locales y teniendo en cuenta que en determinadas campañas la producción de fruta dulce puede ser muy elevada es importante fomentar la exportación de dicho producto. En este sentido es importante resaltar que no se trata de un producto con una producción constante a lo largo de los años, puesto que depende de factores climáticos, por lo que cuesta asegurar un mercado estable. Sin embargo se debe potenciar el consumo de fruta dulce y dirigirla a países que pueden llegar a ser potenciales consumidores.

Igualmente la formación de los directivos, gerentes, personal e incluso de los propios agricultores ayuda a entender mejor la evolución y los cambios que va sufriendo el sector, así como a buscar nuevas estrategias que permitan a las cooperativas mejorar y competir con otras empresas sin dejar de perder de vista la esencia del cooperativismo.

El aspecto con el que menos están de acuerdo es que el futuro del sector pasa ineludiblemente por la producción ecológica. La agricultura ecológica combina métodos respetuosos con el medio ambiente con la obtención de máxima calidad nutritiva y sensorial. Sin embargo, y a pesar de que se le espera un futuro prometedor, su consumo todavía no está muy extendido en nuestro país, debido a que estos productos son más caros y difíciles de encontrar por parte del consumidor final, así como a un desconocimiento por parte del mismo de sus características y beneficios.

Seguidamente, y respecto al futuro del sector, en ningún caso lo consideran prometedor. Este enorme pesimismo que caracteriza al sector, actualmente queda reflejado en la mayor parte del sector cooperativo y del mundo agrícola en general, que ven como va disminuyendo la competitividad de sus productos frente a las grandes empresas mercantiles que dominan todo el mercado agroalimentario.

En tercer lugar, no están de acuerdo con la afirmación que no hay lugar en la agricultura para la gente joven, esta es una afirmación que podemos considerar esperanzadora para el sector.

En este sentido podemos afirmar que las cooperativas de fruta y las cooperativas en general, deberán realizar grandes esfuerzos para poder mantenerse en unos mercados muy

competitivos. La pérdida de subvenciones que caracteriza al sector, la entrada de nuevos países competidores, los cambios en los hábitos alimentarios, son factores que las cooperativas ven como claras amenazas a su actividad.

Finalmente podemos indicar que la mayoría de los ítems tienen una puntuación superior a 3 lo que significa que están bastante de acuerdo con las afirmaciones que realizamos.

4. CONCLUSIONES

La producción agraria frutícola se encuentra atomizada en un gran número de empresas, mayoritariamente pequeñas. El empresario adolece, por lo general, de una adecuada formación empresarial y tampoco es probable que la adquiera, en un futuro inmediato, dado el elevado número de agricultores de edad avanzada, poco proclives a introducir cambios en la cooperativa.

Los problemas que se plantean actualmente en la agricultura y en el movimiento cooperativo, requieren soluciones cada vez más profesionalizadas. En este sentido, las cooperativas de dimensión suficiente, deben dotarse de profesionales que sean capaces de gestionar la entidad de forma adecuada; y las cooperativas más pequeñas, que son las más numerosas, deben adoptar algún tipo de fórmula integradora con otras cooperativas, para adquirir la escala suficiente que permita y justifique el empleo de profesionales de la gestión.

Por otro lado, dichas cooperativas tienen otra problemática específica: la oscilación de la materia prima (fruta dulce) debido a factores climáticos y el carácter estacional de la producción, y problemas de utilización de la capacidad productiva (la estacionalidad de la producción impide una utilización de las instalaciones a lo largo del año, situación tanto más grave cuanto menos diversificada sea la producción). En este sentido dichas entidades están realizando grandes esfuerzos inversores par adoptar sus sistemas de producción a las exigencias del mercado. A las cooperativas no les queda más remedio que intentar adaptarse a la demanda del consumidor ofreciendo productos de gran calidad y que se adapten constantemente a sus necesidades. Igualmente adolecen de problemas de carácter financiero aunque debemos destacar que los Fondos Operativos permiten a muchas cooperativas llevar a acabo programas de inversión en activos.

Sin embargo, para que estas acciones sean eficaces deben ir acompañadas de campañas de identificación de los productos y de técnicas publicitarias importantes que sepan ejercer una influencia en los hábitos del consumidor. Todavía hoy muchas cooperativas están más orientadas a la producción que al mercado, pero en un entorno tan cambiante como el actual, donde las tecnologías de la información son cada vez más importantes, las cooperativas deben potenciar la fase comercial con el fin de mejorar su competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCAS LARIO, N. (1999). *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para el desarrollo de las empresas agrarias*. CIRIEC-ESPAÑA. Valencia.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, A. (1999). “La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes. Propuesta de un modelo para su estudio”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 36, pp. 179-202.
- BAREA, J.; MONZÓN, J.L. (1992). *Libro blanco de la economía social en España*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Auntos Sociales. Madrid.
- BEL DURAN, P. (1997). Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial. *CIRIEC-ESPAÑA*. Valencia.
- BRIZ, J.; LASO, I. (2001). *Internet y comercio electrónico*. Mundi Prensa; ESIC. Madrid.
- CABALLER MELLADO, V. (1995). “La realidad empresarial del cooperativismo agrario valenciano y su futuro”. *II Congreso de Cooperativismo Agrario Valenciano*. FECOAV. Alicante.
- CABALLER, V., JULIÀ, J.F.; SEGURA, B. (1985). *Economía de la cooperativa hortofrutícola*. Ed. Mundi-Prensa. Madrid.
- CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra) (1998). *Conservas de Frutas y Hortalizas*. Serie Informes Sectoriales de Navarra. CEIN, S.A., Navarra, España
- COOK, L. (1997). “Tendencias internaciones en el sector de frutas y hortalizas frescas”. *Economía Agraria*, nº 181, pp. 183-208.
- DEL PINO GRACIA, A. (2001). “Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario”. *Economía Industrial*, nº 342, pp. 39-46.

- DOMINGO SANZ, J.; DE LOMA-OSSORIO, E. (1991). *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén.
- FILIPPI, M.; TRIBOULET, P. (2006). “Typologies des comportements à innover des coopératives agricoles. Une étude en région Midi-Pyrénées”. *Economie Rurale*, nº 296, pp. 20-38.
- GALLEGO BONO, J.R. (2008). “Economía social y dinámica innovadora en los sistemas territoriales de producción y de innovación. Especial referencia a los sistemas agroalimentarios”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 60, pp. 7-40.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (2001). *Libre blanc de l'economia social a Catalunya*. Departament de Treball. Barcelona.
- JULIÀ IGUAL, J.F. (1993). “La economía social y el cooperativismo agrario”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 15, pp. 43-68.
- KYRIAKOPOULOS, K.; VAN BEKKUM, O.F. (1999). “Market orientation of European Agricultural Cooperatives: strategic and structural issues”. *IX European Congress of Agricultural Economists*, Warsaw, Poland, pp. 148-164.
- MAPYA (2002). *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.
- MEROÑO, A.; ARCAS, N. (2006). “Equipamiento y gestión de las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 54, pp. 5-31.
- MONTEGUT, Y.; CRISTÓBAL, E.; MARIMON, F. (2007;a). “Orientación al mercado en las Almazaras Cooperativas. El caso de Cataluña”. *Revista de Economía Social*. Nº 34. Enero. Pp. 29-35
- MONTEGUT, Y.; CRISTÓBAL, E.; MARIMON, F. (2007;b). “La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Cataluña”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 59, pp. 203-236.
- MOYANO, J.; BRUQUE, S. (2006). “Las TIC en el cooperativismo agroalimentario: cinco casos de éxito”. *Economía Social*, nº 28, junio.
- MOZAS, A.; BERNAL, E. (2001). “El impacto de las nuevas tecnologías en el cooperativismo agrario-alimentario: perspectivas de futuro”. *REVESCO*, nº 73, pp. 123-147.

- OBSERVATORIO DEL COOPERATIVISMO (2004). Confederación de Cooperativas de Cataluña. Documentos disponibles en: www.cooperativestrellball.coop (10/12/2009)
- OLTRA, M.J. (1992). “Caracterización empresarial de las bodegas cooperativas de la Comunidad Valenciana”. *Cuadernos de Trabajo de CIRIEC-ESPAÑA*, nº 19.
- PÉREZ ROJAS, F. (1997). *Contabilidad y organización, una aplicación a las cooperativas olivareñas*. Publicaciones ETEA. Córdoba.
- PLANELLS, J.M.; MIR, J. (2002). *La agro exportación ante la nueva distribución alimentaria*. Colección Mediterráneo Económico: La agricultura mediterránea del siglo XXI. Nº 2. Ed. Caja Rural Intermediterranea. Cajamar. Almería
- SCHOREDR, B.; WALLACE, T.; NAVONDO, F. (1993). “Cooperatives, Statutory: marketing organisations and global business strategy”. *Agribusiness*, vol. 9, nº 2, pp. 175-187.
- VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. (2000). “Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial”. *CIRIEC ESPAÑA*, nº 34, pp. 71-94.