



LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS NECESIDAD Y PROBLEMÁTICA

Haydee Calderón García^a, Teresa Fayos Gardó^a y Joan Mir Piqueras^b

^aUniversitat de València y ^bAnecoop S. Coop.

Resumen

El sector agroalimentario es de los pocos que están resistiéndose a la crisis sin ver frenado su crecimiento. Las cooperativas son el pilar del desarrollo de la producción y comercialización de productos agroalimentarios en España y en Europa. Si queremos que continúen actuando como motor del sector en nuestro país, estas deben desarrollarse hacia los mercados internacionales. Pero las cooperativas se enfrentan a carencias y problemas del entorno, internos y estratégicos que les restan competitividad y dificultan su expansión internacional. Diagnosticar estos problemas y apuntar líneas de actuación para superarlos, es el primer paso para el desarrollo internacional

Abstract

The food industry sector is among the few that are resisting the crisis without growth stalling. Cooperatives are a mainstay in the development of the production and marketing of food products both in Spain and Europe. In order to continue acting as an engine of industry in their country of origin, they should expand into international markets. But cooperatives are facing shortages, and problems of environmental, internal and strategic nature have decreased competitiveness thus hindering their international expansion. Diagnosing these problems and indicating the lines of action aiming to overcome them is the first step to international development.

1. Introducción

Las cooperativas agroalimentarias europeas no solo demuestran su resistencia ante la crisis económica, sino que siguen creciendo con dinamismo (Cooperativas Agro-alimentarias, 2012¹). Las 100 primeras cooperativas agrícolas europeas, con una facturación total de 195.000 millones de euros, crecieron en 2010/2011 un 14 %. Además de por su valor cuantitativo, las cooperativas también desempeñan un papel destacado en el juego comercial, ya que dado el lugar que ocupan como elemento de conexión entre la producción y el mercado, se encuentran en una posición especialmente adecuada para garantizar las exigencias de calidad

y seguridad alimentaria; exigencias que hoy por hoy resultan imprescindibles para la viabilidad de un sector tan importante como el agroalimentario.

Además, podemos encontrar como otras funciones clave de las cooperativas de comercialización la mejora del poder de negociación de sus socios, la apertura de los socios a las economías de escala, la reducción de los riesgos de mercado y los costes de transacción, el proporcionar acceso a recursos, y el refuerzo de su posición competitiva mediante la innovación de productos y la garantía de la calidad y seguridad de los alimentos. Adicionalmente, un gran número de cooperativas de comercialización ha ampliado sus actividades a etapas posteriores de la cadena alimentaria, reforzando así su orientación al cliente y al consumidor,

¹ <http://www.revistafrisona.com/tabid/78/id/1470/>.

gracias a mayores esfuerzos en términos de comercialización (incluyendo las marcas), innovación de productos y adaptación (Trenzado, 2013).

No obstante, el sector agroalimentario sigue siendo un sector complejo, sometido a fuerzas externas difíciles de controlar (regulaciones, fluctuaciones de precios, dependencia de la climatología...) y altamente competitivo. Y aunque las cooperativas son una vía de solución para muchas de las dificultades del sector, estas cooperativas deben evolucionar hacia la apertura internacional si quieren crecer e incluso sobrevivir. Tal como afirman Juliá *et al.* (2012), la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias viene motivada por la necesidad de reducir costes, encontrar nuevos mercados a los que abrirse dada la madurez de los mercados occidentales, mantener y asegurar el tamaño de su mercado, fortalecer su poder en el mercado, diversificar riesgos distribuyendo sus actividades a través de distintas áreas, superar barreras comerciales en algunos países o incluso mejorar el acceso al capital.

Por lo tanto, es necesario seguir reflexionando sobre el desarrollo internacional de las cooperativas agroalimentarias y completar los recientes análisis elaborados por Juliá *et al.* (2012), Baamonde (2009), o el estudio sobre cooperativas elaborado por la Comisión Europea (2013). Es en el marco de esta reflexión en el que se encuadra este artículo, que después de realizar una breve revisión de la situación exportadora del sector agroalimentario español, presenta una descripción del perfil exportador y grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, para pasar a continuación a centrarse en el objetivo de analizar cual es la problemática de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas y realizar una propuesta de líneas de actuación para la mejora de la internacionalización del sector.

2. Situación de la internacionalización de las cooperativas

2.1. La internacionalización del sector agroalimentario español en cifras

Con el objetivo de enmarcar la importancia y la necesidad de apostar por la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias en España, a continuación se presenta un análisis estadístico descriptivo de la exportación española de productos del sector agroalimentario y bebidas, para lo que se han agrupado los datos de los capítulos arancelarios² 04, 05, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, y 22. Al comercializar una parte importante del sector productos frescos con alto grado de estacionalidad, analizaremos únicamente años completos a pesar de disponer ya de las estadísticas para el periodo enero-abril de 2013.

El Gráfico 1 refleja que las exportaciones de estos productos mantienen una tendencia claramente creciente, cuyas tasas de crecimiento se recogen en el Gráfico 2, de la que destaca la elevada tasa de crecimiento (12 %) del año 2012 respecto al año anterior. Si extrapolamos linealmente la tendencia para los próximos dos años, comprobamos que el valor de las exportaciones de estos productos seguirá sobrepasando los 25 millones de euros.

En cuanto al destino de estas exportaciones, tal y como se aprecia en la Tabla 1, los mercados europeos siguen en 2012 creciendo en valor, y

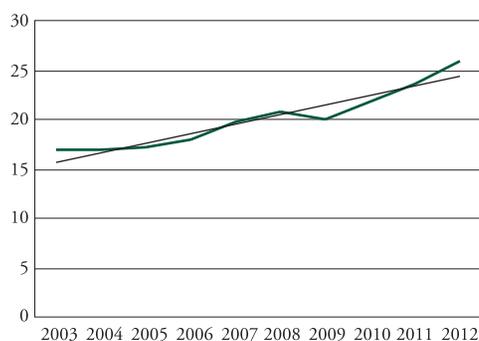
² Capítulos *Taric* agregados en las estadísticas:

04 - Leche, productos lácteos; huevos	13 - Jugos y extractos vegetales
05 - Otros productos de origen animal	15 - Grasas, aceite animal o vegetal
07 - Legumbres, hortalizas, s/conservar	17 - Azúcares; artículos confitería
08 - Frutas/frutos, s/conservar	18 - Cacao y sus preparaciones
09 - Café, té, yerba mate y especias	19 - Produc. de cereales, de pastelería
10 - Cereales	20 - Conservas verdura o fruta; zumo
11 - Produc. de la molinería; malta	21 - Preparac. alimenticias diversas
12 - Semillas oleag.; plantas industriales	22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)

ICEX (2013).

concentrando la mayor parte de las exportaciones (80,8 %), aunque se aprecia una paulatina disminución de dicha concentración, ya que en 2010 la misma fue del 84,4 %, y en 2011 del 83,1. La misma tendencia se aprecia en las exportaciones a la zona euro (62,1 en 2010, 60,6 en 2011 y 58,8 % en 2012). El resto de mercados de la UE mantienen, en cambio, un porcentaje de concentración similar en 2010 (16,9 %) y en 2012 (16,7 %).

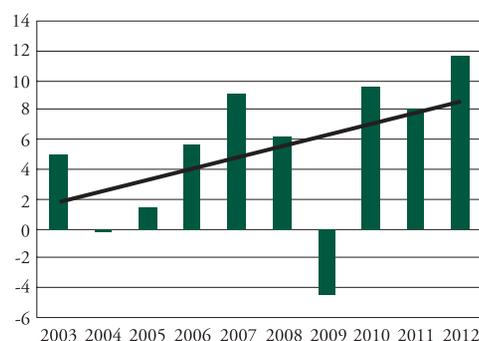
Gráfico 1. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas*. Valor (millones de euros) y tendencia extrapolar lineal



* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

Gráfico 2. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas. Crecimiento respecto al año anterior (%) y tendencia extrapolar (línea)



Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

Esta mayor diversificación de mercados, se debe a que, aunque partiendo de valores de exportación modestos, Asia, África y América Latina han incrementado su participación en el total de exportación de los productos agroalimentarios y bebidas españolas, en el periodo de 2010 a 2012. Asia pasa de recibir el 4,7 % del total de exportaciones españolas al 6,2; África del 2,9 % al 4,6 y América Latina del 1,6 al 2 %. Este hecho se aprecia más claramente cuando analizamos los datos sobre el

Tabla 1. Evolución exportaciones españolas por zonas de destino*

	2010		2011		2012		2013 (enero-abril)	
	valor (mill. euros)	% s/total						
Europa	18.472.923,7	84,4	19.640.504,3	83,1	20.876.878,6	80,8	7.644.942,3	83,1
Unión Europea	17.274.474,0	78,9	18.321.380,8	77,5	19.514.546,0	75,5	7.127.684,9	77,5
Zona euro	13.584.203,9	62,1	14.322.068,8	60,6	15.210.097,5	58,8	5.461.995,5	59,4
Resto UE	3.690.270,1	16,9	3.999.312,0	16,9	4.304.448,4	16,7	1.660.288,7	18
Resto Europa	1.198.449,7	5,5	1.319.123,5	5,6	1.362.332,6	5,3	522.658,1	5,7
América	1.559.294,7	7,1	1.693.291,1	7,2	1.949.828,0	7,5	581.995,9	6,3
Norteamérica	1.031.385,2	4,7	1.059.638,1	4,5	1.195.589,3	4,6	358.787,3	3,9
América Latina	356.651,6	1,6	445.595,4	1,9	526.473,2	2	158.342,4	1,7
Asia	1.030.749,2	4,7	1.316.107,4	5,6	1.598.767,3	6,2	502.009,1	5,5
África	630.037,5	2,9	794.989,4	3,4	1.200.548,2	4,6	416.209,1	4,5
Oceanía	135.187,9	0,6	133.488,9	0,6	143.551,3	0,6	41.099,8	0,4
Mundo	21.884.922,1	100	23.648.027,4	100	25.846.069,5	100	9.202.298,6	100

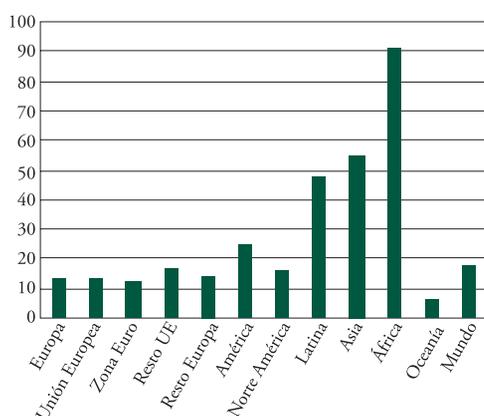
* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

Fuente: ICEX (2013).

crecimiento en el valor de las exportaciones en el periodo 2010-2012 (Gráfico 3). Las elevadísimas tasas de crecimiento para América Latina (48 %), Asia (55 %) y África (91 %) contrastan claramente con las más modestas, aunque considerables, de los mercados europeos (entre el 12 y el 17 %).

Para completar el análisis de la exportación española de los productos agroalimentarios y bebidas, de los capítulos seleccionados, en la Tabla 2

Gráfico 3. Crecimiento de las exportaciones españolas en productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012). En porcentaje



Fuente: elaboración propia con datos del ICEX (2013).

se recogen los datos de la procedencia de dichas exportaciones, es decir, cuales son las principales provincias exportadoras. Diez provincias concentran el 62 % de la exportación. Las primeras en el *ranking*, tanto en 2010 como en 2012 son, en este orden, Murcia, Valencia, Barcelona y Almería, cuyas exportaciones, tal y como se aprecia en la Gráfico 4, han crecido a unas tasas del 20, 14, 25 y 12 % respectivamente en el periodo 2010-2012.

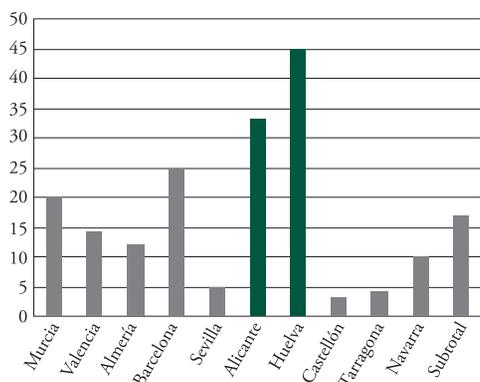
No obstante, de estas 10 provincias tan solo dos (Alicante y Huelva) han escalado puestos en el *ranking* de exportación, pasando de los puestos 8 y 13, a los puestos 6 y 8, respectivamente. Ello ha sido posible por las altas tasas de crecimiento de las exportaciones durante el periodo; las exportaciones de la provincia de Alicante del sector agroalimentario y bebidas crecieron un 33 %, mientras que las de Huelva lo hicieron un 45 %. También Barcelona con un 25 % y Murcia con un 20 % han sido muy activas en cuanto a la exportación de productos del sector. En la Figura 4 aparecen en verde las 2 provincias que escalan posiciones en el *ranking*, mientras que aparecen en negro las que se mantienen o descienden.

Tabla 2. Evolución de las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas: primeras provincias exportadoras*. Valor, posición en el *ranking* nacional y porcentaje sobre el total

Provincia	2010			2011			2012			2013 (enero-abril)		
	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%	Valor (euros)	Rk	%
Murcia	2.639.435,16	1	12,1	2.850.409,47	1	12,1	3.169.154,63	1	12,3	1.191.241,54	1	12,9
Valencia	2.592.272,98	2	11,8	2.749.071,10	2	11,6	2.952.228,94	2	11,4	1.185.585,84	2	12,9
Almería	1.721.532,33	4	7,9	1.758.203,32	4	7,4	1.932.231,81	4	7,5	988.646,54	3	10,7
Barcelona	2.170.304,26	3	9,9	2.295.549,38	3	9,7	2.713.731,15	3	10,5	832.736,31	4	9
Sevilla	1.472.502,87	5	6,7	1.436.416,46	5	6,1	1.549.002,15	5	6	473.376,41	5	5,1
Alicante	697.650,32	8	3,2	708.072,09	9	3	926.182,93	6	3,6	371.662,62	6	4
Huelva	546.313,49	13	2,5	640.401,47	12	2,7	790.159,88	8	3,1	348.156,74	7	3,8
Castellón	714.916,93	6	3,3	741.264,12	7	3,1	734.891,39	9	2,8	342.034,92	8	3,7
Tarragona	656.265,44	9	3	679.525,25	10	2,9	680.532,49	11	2,6	263.364,48	9	2,9
Navarra	587.288,06	12	2,7	654.006,61	11	2,8	643.683,78	13	2,5	221.534,43	10	2,4
Subtotal	13.798.481,83		63,1	14.512.919,28		61,4	16.091.799,15		62,3	6.218.339,82		67,6

* Incluye los capítulos arancelarios mencionados en la nota 1.

Gráfico 4. Crecimiento de las exportaciones de las principales provincias (2010-2012). En porcentaje



En cuanto a la distribución de las exportaciones agroalimentarias por tipo de producto exportado, en la Tabla 3, se recoge la exportación por capítulos del arancel. Destacan las exportaciones del capítulo 08 (frutas) con un valor exportado

en 2012 de 6.269 millones de euros y una tasa de crecimiento del 14 % respecto al año anterior, y el 07 (legumbres y hortalizas) con un valor exportado de 4.349 millones de euros y una tasa de crecimiento del 11 % respecto al año anterior. No obstante conviene destacar también la alta tasa de crecimiento del capítulo de bebidas, que con un 16 % alcanzó en 2012 un valor exportado de 3.654 millones de euros.

Para el último periodo para el que hay disponibles estadísticas (enero-abril 2013) se muestran en la Tabla 4 los valores y tasas de crecimiento, entre las que destacan en cuanto a valor también los capítulos 07 y 08 y en cuanto a crecimiento los cereales (capítulo 10) con una tasa de crecimiento del 77 %, los productos de cereales y pastelería (19) con una tasa del 19 % y otra vez las bebidas (22) con un crecimiento del 13 % los cuatro primeros meses del año.

Tabla 3. Exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas (2010-2012)

Capítulos <i>Taric</i>	2010	2011	2012	
	Miles de euros	Miles de euros	Miles de euros	Variación año ant. (%)
04 - Leche, productos lácteos; huevos	972.075,23	976.651,65	1.010.384,24	9
05 - Otros productos de origen animal	151.030,93	182.658,71	214.829,79	18
07 - Legumbres, hortalizas, s/conserv.	4.037.701,16	4.001.305,41	4.349.502,67	11
08 - Frutas /frutos, s/conservar	5.446.409,89	5.648.027,99	6.268.967,24	14
09 - Café, té, yerba mate y especias	256.578,69	342.320,26	371.716,61	13
10 - Cereales	367.463,17	422.424,59	362.891,38	-11
11 - Produc. de la molinería; malta	151.167,52	228.200,44	229.593,76	1
12 - Semillas oleag.; plantas industriales	340.680,40	432.671,82	446.272,09	4
13 - Jugos y extractos vegetales	178.825,80	196.026,41	247.543,59	34
15 - Grasas, aceite animal o vegetal	2.452.844,36	2.721.056,23	3.111.228,94	15
17 - Azúcares; artículos confitería	421.224,02	493.130,39	522.161,55	8
18 - Cacao y sus preparaciones	485.329,01	527.524,94	490.620,67	-6
19 - Produc. de cereales, de pastelería	823.615,75	954.317,42	1.056.405,47	18
20 - Conservas verdura o fruta; zumo	1.965.725,02	2.175.671,53	2.269.175,76	6
21 - Preparac. alimenticias diversas	1.058.602,69	1.167.579,52	1.240.652,31	11
22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)	2.775.648,45	3.178.460,09	3.654.123,40	16

Tabla 4. Exportaciones españolas de productos agroalimentarios y bebidas (enero-abril 2011-2013)

Capítulos <i>Taric</i>	2011 (enero-abril)	2012 (enero-abril)	2013 (enero-abril)	
	Miles de euros	Miles de euros	Miles de euros	Variación año ant. %
04 - Leche, productos lácteos; huevos	302.486,18	330.253,03	322.318,23	-2
05 - Otros productos de origen animal	57.140,43	74.795,33	73.646,23	-2
07 - Legumbres, hortalizas, s/conserv.	2.077.302,75	2.079.055,28	2.238.931,44	8
08 - Frutas /frutos, s/conservar	1.989.027,82	1.984.598,52	2.164.055,20	9
09 - Café, té, yerba mate y especias	107.610,95	114.756,79	111.688,85	-3
10 - Cereales	160.487,39	107.820,76	190.805,85	77
11 - Produc. de la molinería; malta	65.713,48	74.146,43	80.104,19	8
12 - Semillas oleagi.; plantas industriales	95.623,69	95.405,11	105.726,17	11
13 - Jugos y extractos vegetales	67.937,001	75.684,53	78.971,71	4
15 - Grasas, aceite animal o vegetal	890.684,35	916.058,25	874.524,79	-5
17 - Azúcares; artículos confitería	158.118,97	162.117,98	165.527,79	2
18 - Cacao y sus preparaciones	164.802,18	139.865,46	145.964,28	4
19 - Produc. de cereales, de pastelería	285.269,75	309.685,04	367.957,63	19
20 - Conservas verdura o fruta; zumo	691.121,11	712.188,46	724.731,95	2
21 - Preparac. Alimenticias diversas	360.687,84	397.783,25	398.009,97	0
22 - Bebidas todo tipo (exc. zumos)	927.414,62	1.023.910,01	1.159.334,28	13

Resumiendo, la exportación agroalimentaria española mantiene una tendencia de elevado crecimiento hacia todas las zonas, desde todas las provincias, y con respecto a casi todos los productos del sector. Otro aspecto altamente positivo, es que se aprecia también una incipiente pero firme tendencia de diversificación en cuanto a mercados de destino. Por tanto, los productos agroalimentarios españoles son competitivos y apreciados cada vez en un mayor y más diferenciado número y tipo de mercados, lo cual representa una oportunidad magnífica a no desaprovechar por parte de las cooperativas agroalimentarias españolas.

2.2. Perfil de las cooperativas agroalimentarias españolas

En Europa hay unas 38.000 cooperativas agrarias, que representan la mitad de las transacciones de la industria agroalimentaria europea y dan empleo a cerca de 660.000 personas. El valor total de la producción agraria en la UE-27 alcanzó los 350.000 millones de euros en 2010, mientras que la facturación de las cooperativas agrarias alcanza los 360.000 millones (agroalimentarias, 2012)³. Si dejamos de lado el hecho de que aproximadamente el 50 % de la producción agraria europea se recoge y comercializa a través de las cooperativas, la conclusión es que las cooperativas duplican el valor de la producción agrícola (ya que generan un valor de

³ <http://www.agronoticias.es/>.

Tabla 5. Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

	Primer grado (> 1 M€)	Segundo grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las cooperativas exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
Canales de exportación		
<i>A través de otras cooperativas</i>	23,76	15,79
<i>A través de intermediarios españoles</i>	49,50	45,61
<i>A través de importadores o intermediarios extranjeros</i>	57,42	56,14
<i>Directamente a cadenas de distribución extranjeras</i>	26,33	26,31
<i>A través de empresas o delegaciones propias en el exterior</i>	5,94	3,51
<i>Otros canales de exportación</i>	7,92	17,54

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010).

360.000 millones, a partir de una aportación de unos 175.000 millones en productos primarios).

El 39 % de las cooperativas españolas tienen un alcance local, el 43 % provincial, el 47 % regional, el 61 % estatal, el 35 % Unión Europea, y tan solo un 15 % tiene un ámbito de actuación fuera de la UE (*La Tierra*, 2012)⁴.

Las casi 4.000 empresas que componen el sector en 2011 han facturado 17.405 millones de euros, de los cuales el 27 % ha sido en el exterior. Por tanto, a pesar de la crisis, el cooperativismo agroalimentario español ha dado muestras de solidez reforzando su presencia en los mercados internacionales. El valor de las exportaciones de cooperativas en el ejercicio 2010/2011 fue de 4.750 millones de euros. Conviene indicar que este 27 % de la facturación total, es un ratio superior al de la exportación del conjunto del sector agroalimentario español, que fue en 2011 del 24 % de la facturación total (lo que representó un valor de 19.421 millones de euros)⁵. Es más, desde el sector de las cooperativas agroalimentarias, en los próximos años se espera incrementar las exporta-

ciones con el objetivo de alcanzar en 2020 el 40 % de la facturación total.

En cuanto a las características de las cooperativas agroalimentarias exportadoras, en la Tabla 5, se aprecia que el 33,6 % de las cooperativas de primer grado son exportadoras (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de euros), porcentaje que asciende al 42,2 % si nos fijamos en las cooperativas de 2.º grado (cuya media de exportación por empresa ascendió a 12,5 millones de euros en 2010). Estos porcentajes son esperanzadores si los comparamos con el grado de internacionalización de las empresas españolas en su conjunto, ya que de acuerdo con el Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio, el porcentaje de empresas exportadoras regulares españolas representa un 38,7 %, con una media de exportación por empresa de 1,7 millones de euros (datos de 2010).

A la vista de la Tabla 5, no hay duda del mayor grado de desempeño internacional de las cooperativas de segundo grado frente a las de primero. En ambos casos, las cooperativas utilizan sobre todo la estrategia de exportación.

Sin embargo, a pesar de la importancia de las cooperativas agroalimentarias como pilar del

⁴ *La Tierra, Cuadernos*: Cuestiones básicas sobre cooperativas agroalimentarias. http://www.upa.es/_clt/lt_cuadernos_15/pag_038-042_cuestionesbasicas.pdf.

⁵ *Las cooperativas agrícolas alimentan el mundo*. N.º 15; jul-sp. 2012. www.agroalimentarias.coop.

sector agroalimentario español, se aprecian ya en este breve perfil de las cooperativas exportadoras españolas algunas carencias como la falta de control en los canales de comercialización: el 49,5 de las de primer grado, y el 45,6 de las de 2.º grado siguen comercializando en el extranjero parte de su producción a través de intermediarios españoles, es decir, ni siquiera participan activamente en la exportación de sus propios productos. Por otra parte, tan solo el 5,9 de las de 1.º grado y el 3,5 de las de 2.º tienen presencia física propia y/o permanente en los mercados exteriores.

Adicionalmente, con carácter general las cooperativas presentan fuertes carencias de competitividad en comparación con las empresas de otros sectores industriales europeos. Esta falta de competitividad reside en diversos factores, muchos de ellos derivados de la estructura del propio sector agroalimentario, y otros propios del sector cooperativo. De ambos grupos, conviene que destacar los siguientes (Calderón *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2012):

- El sector agroalimentario ostenta unos porcentajes de subvención superiores al del resto de industrias (15,2 % de la facturación frente a un 4,2 % medio de la industria), pero sus empresas presentan un valor añadido por unidad de producto inferior al del resto de industrias. La productividad del trabajo está por debajo de la media de la industria manufacturera.
- El gasto en innovación es el 1,1 % sobre los ingresos, frente al 2,1 % que presenta la media empresarial europea y el 1,33 % de la media española.
- La excesiva atomización del sector agroalimentario en España. La industria de alimentos y bebidas en nuestro país cuenta con 33.275 empresas, de las cuales el

3,4 % tienen más de 50 trabajadores, y el 82,7 % menos de 10. En España hay 3.861 cooperativas agroalimentarias, el 75 % de las cuales facturan menos de 5 millones de euros al año.

- Se comercializa en el extranjero, aunque con una excesiva dependencia de intermediarios y brókers, ya que las empresas agroalimentarias españolas son muy locales y reacias a instalarse en el exterior, lo cual dificulta la consolidación de una presencia que genere mayor valor añadido.

No obstante, a pesar de las dificultades intrínsecas que parecen existir en el sector cooperativo agroalimentario español, no debemos obviar que en la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas que muestran una realidad esperanzadora, siendo los más significativos (Mir *et al.*, 2008; Juliá y Server, 2003; Donoso *et al.*, 2003;): la modernización de los sistemas de producción agraria e innovación de la oferta del sector, el desarrollo de servicios vinculados a la industria agroalimentaria, los nuevos sistemas de organización empresarial que dan lugar a cambios estratégicos, el incremento de las empresas que se han adherido a marcas de calidad, la tendencia a una mayor concentración y la tendencia a la integración vertical en un intento de incrementar el control hacia la distribución minorista. Un hecho significativo es que en el período 2006-2011 el número de cooperativas agroalimentarias ha sufrido un descenso del 4 %, sin embargo la facturación media se ha incrementado un 13 % según datos de Cooperativas Agro-alimentarias (2012). En definitiva, nos encaminamos hacia unas cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global (Calderón *et al.*, 2009.)

3. Necesidad y problemas de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

3.1. ¿Por qué es necesario que las cooperativas agroalimentarias se desarrollen internacionalmente?

Al igual que en otros sectores de actividad y para otras tipologías de empresa, la internacionalización es para las cooperativas agroalimentarias una necesidad, no únicamente para el crecimiento, sino en muchas ocasiones para la supervivencia (Calderón *et al.*, 2009). Las cooperativas se están viendo involucradas en el proceso internacional debido a que los mercados agrícolas han dejado de ser locales para pasar a ser globales, con las oportunidades, retos y riesgos que ello implica (Donoso *et al.*, 2003). El proceso de concentración empresarial vigente hoy día en el cooperativismo español supone que la integración horizontal permite también que las cooperativas accedan a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor de los productos agrarios incrementando el valor añadido; comienza a ser importante el volumen de producto con marca propia y el volumen de las exportaciones (Fuentes *et al.*, 2001). Así, la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias es una tendencia crucial, a lo que las cooperativas se enfrentan, lo deseen o no.

Los factores que empujan a las cooperativas a salir al exterior son de diversa naturaleza. Diferenciamos entre motivos provocados por el entorno, razones empresariales, cambios en la distribución y cambios en los consumidores.

- a) *Motivos provocados por el entorno.* Es necesario encontrar nuevos mercados dada la saturación de los mercados occidenta-

les. Se está liberalizando progresivamente el comercio internacional, lo cual abre nuestros mercados a la competencia de empresas de otros países con condiciones ventajosas de acceso a materias primas o de menores costes de mano de obra.

- b) *Razones empresariales.* La internacionalización es una vía de ahorro de costes a través de las economías de escala generadas en el ámbito de la I+D, el marketing, los recursos humanos, las materias primas; hay que diversificar riesgo diversificando los mercados, sobre todo accediendo a mercados de características distintas que, ante una situación compleja, se vean afectados de distinta forma; la internacionalización también es conveniente para superar las barreras comerciales en algunos países o para mejorar el acceso al capital.
- c) *Cambios en la distribución.* La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años 70. Los países donde esta reestructuración ha sido más evidente y avanzada han sido el Reino Unido, Francia y Holanda, mientras que en España, Italia y Grecia aún se encuentra en una fase más inicial (Dawson y Frasquet, 2006). Los cambios estructurales a nivel de la distribución de los productos alimentarios se manifiestan en la concentración de la distribución de alimentos, lo que ha conducido a un importante cambio en la dinámica de la competencia. Las empresas alimentarias pueden reforzar su competitividad siguiendo la internacionalización de las empresas minoristas (Mir *et al.*, 2008).

d) *Cambios en los consumidores.* Otro motivo son los cambios que se están produciendo en la demanda de los consumidores, estos exigen más variedad, más conveniencia, más calidad y un impacto positivo sobre el medioambiente del proceso de producción. Esto obliga a los productores a realizar mayores esfuerzos en el ámbito del desarrollo del producto, el control de la calidad y la comercialización. Las inversiones necesarias exigen una escala de operaciones más amplia, con frecuencia internacional (Bijman *et al.*, 2012).

Por otra parte, el consumo alimentario crece poco. En los países desarrollados, la población ha alcanzado su techo de consumo per cápita, por lo que el crecimiento del mercado depende de la evolución de la población (en algunos casos estancada o en retroceso) y de la inflación. En España, el crecimiento del mercado alimentario es próximo a cero en términos reales (Boccherini, 2011).

Figura 1. Razones de la necesidad de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, solo el crecimiento hacia otros mercados permitirá superar los problemas derivados de la dependencia, abrirse a nuevos mercados que compensen la saturación de los mercados occidentales, defenderse de la competencia, hacer frente a la entrada de empresas extranjeras en los mercados locales y aprovechar las oportunidades internacionales que les permitan actuar con una ventaja competitiva (Colom *et al.*, 1998; Marín *et al.*, 2008; Juliá *et al.*, 2012).

3.2. Problemática y dificultades de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias

La necesidad y las ventajas de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias son evidentes; sin embargo, cuando estas empresas se enfrentan a la realidad de la expansión internacional, sobre todo si vamos un poco más allá de la simple exportación, se enfrentan a problemas difíciles de resolver. Algunos de estos problemas o barreras corresponden al entorno de la cooperativa, barreras externas, son factores o situaciones sobre los que las empresas no tienen capacidad de cambio ni poder de decisión por sí mismas y su opción es adaptarse a las circunstancias marcadas por ese entorno. Por otra parte están los problemas internos, propios de la cooperativa, sobre los que esta sí tiene poder de decisión y posibilidad de cambio. Finalmente hemos diferenciado los problemas estratégicos, es decir, situaciones de la empresa que ejercen un impacto importante sobre su habilidad para cumplir sus objetivos.

a) Problemas externos

- Actualmente el sector está viviendo una volatilidad sin precedentes en los precios, lo que está creando una gran incertidumbre en el sector. En estos mo-

mentos el agricultor se está confrontado a enormes dudas, acentuadas por el coste extraordinariamente alto de los *inputs*, en particular de los fertilizantes, algunos de los cuales han sufrido incrementos superiores al 100 % (Baamonde, 2009). Además de ello, la mayor variabilidad de los costes de las materias primas e *inputs* puede provocar nuevas crisis de rentabilidad. A este hecho le unimos que el estancamiento del mercado doméstico centra la competencia en el precio (Boccherini, 2011).

- Competencia creciente en el mercado por parte de las grandes empresas agroalimentarias, más competitivas en precios y más ágiles a nivel comercial.
- Concentración del sector empresarial de la distribución con la consecuente disminución de poder de las cooperativas frente a los proveedores.

b) *Problemas internos*

- Sigue existiendo una gran dependencia de los operadores intermedios; solo un

26 % de las cooperativas realizan sus exportaciones directamente a cadenas de distribución extranjeras y únicamente tienen implantación exterior un 3,67 %.

- Diversos intereses de los miembros de la cooperativa.
- La industria agroalimentaria, cooperativa o no, está demasiado atomizada ante el poder de la gran distribución. Este desequilibrio está provocando que la gran distribución imponga sus estrategias de precios bajos a corto plazo frente a la industria y la producción, que se ve incapaz en muchas ocasiones de compaginar las exigencias de reducción de costes.
- Tamaño insuficiente de las cooperativas agroalimentarias. Tradicionalmente se ha puesto de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales, ya que el desarrollo de una política exportadora comprometida comporta la movilización de unos recursos difíciles de alcanzar por las organizaciones de menor tamaño. Server y Meliá (2002);

Tabla 6. *Ranking* de los 10 mayores *retailers* del mundo (2011)

<i>Ranking por ingreso</i>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista (US\$ m)	Ingreso del grupo (US\$ m)
1	Wal-Mart Stores Inc.	EEUU	446,950	446,95
2	Carrefour SA	Francia	113,197	115,28
3	Tesco PLC	Reino Unido	101,574	103,24
4	Metro AG	Alemania	92,905	92,91
5	The Kroger Co.	EEUU	90,374	90,37
6	Costco Wholesale Corporation	EEUU	88,915	88,92
7	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Alemania	87,841	87,84
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	73,375	73,38
9	Walgreen Co.	EEUU	72,184	72,18
10	The Home Depot, Inc.	EEUU	70,395	70,39

Fuente: *Global Power of Retailing* (2013). Deloitte.

Juliá y Server (2003); Ebneht y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Juliá *et al.* (2012), también concluyen en su estudio la necesidad de aumentar el tamaño de las cooperativas agroalimentarias como elemento de competitividad. Así, el tamaño se revela crítico como factor de mejora de la gestión. El tamaño también es necesario para realizar las inversiones requeridas en productos y procesos (Ruiz *et al.*, 2006; Juliá y Meliá, 2007; Faces, 2010;), para la creación de sociedades con otros agentes que aporten valor añadido (García *et al.*, 2002; Ruiz *et al.*, 2006), para el acceso a tecnologías de información y comunicación (Ruiz *et al.*, 2006); y para el acceso a la financiación en un entorno en el que el crédito es escaso (Faces, 2010; Baamonde, 2009).

- Falta de recursos humanos especializados. Los recursos humanos son un elemento clave para los proyectos de implantación exterior (Buisán y Espinosa, 2007). Por su parte Andrés (2008) y Martín y Rodríguez (2009) consideran que también es clave disponer de recursos humanos preparados para llevar a cabo los acuerdos de cooperación necesarios en ocasiones para poder internacionalizarse. Carr *et al.* (2008) demuestran empíricamente que las cooperativas exitosas son aquellas en las que existen líderes que buscan el cambio y la mejora sin perder de vista que su principal objetivo son los intereses de toda la cooperativa. Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la

comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo.

- Poca diversificación geográfica de los clientes, los ocho primeros clientes son países comunitarios; además se da una fuerte dependencia de países concretos como Alemania, Francia y Reino Unido tal y cómo vimos en la Tabla 1.

c) *Problemas estratégicos*

- Necesidad de desarrollar una orientación de marketing desde una orientación de producción. Tradicionalmente, las cooperativas del sector han estado centradas en vender los productos de sus cooperativistas, obviando otros elementos que proporcionan valor añadido a la oferta (Fayos *et al.*, 2009).
- Insuficiente orientación al mercado. Esta característica afecta en mayor medida a las empresas del sector primario, muchas de ellas gestionadas todavía bajo un paradigma de producción (cuyo enfoque comercial es «cómo colocar en el mercado la cosecha») y no de orientación al mercado (cuyo enfoque comercial es «darle al consumidor y al cliente lo que necesita»).
- Aversión de los directivos a los compromisos a largo plazo unido a una visión cortoplacista de los beneficios.

4. Líneas de actuación

Tras el análisis realizado, no cabe ninguna duda de la necesidad de seguir apostando por la internacionalización de las cooperativas agroalimen-

tarias españolas a pesar de las barreras y dificultades que tienen que superar. El sector se está internacionalizando rápidamente y las cooperativas, por la fuerza que ostentan en el entorno agroalimentario, deberían ser referentes en el proceso. Sin embargo, las empresas cooperativas deben dar un salto cualitativo en competitividad si quieren desarrollarse entre las turbulencias del entorno. Varias son las líneas de actuación que podrían seguirse en aras de esa mejora internacional, entre otras, coordinar las más de 20 políticas articuladas desde la administración para apoyar el sector, no está en la mano de cada cooperativa alcanzarlo por sí misma, pero hay otros aspectos en los que sí cabe la mejora:

Líneas de actuación generales

- La competencia del entorno y los cambios en el comportamiento de los consumidores conducen a las empresas a tener que innovar continuamente en productos, envases y embalajes, sistemas de comercialización, etc; inversiones en I+D+i necesarias pero cuyo éxito a corto plazo no está asegurado. Ciertamente es que el marco fiscal existente en España no favorece especialmente a la nueva empresa o a las pymes con escasa capacidad para financiar la I+D+i, por lo que es necesario una mayor coordinación y redes de información entre las cooperativas que permitan a todas las pequeñas empresas la posibilidad de llevar a cabo proyectos conjuntos. Para ello, las empresas deben empezar interiorizando esa necesidad de innovar y de invertir recursos y esfuerzos en esa línea.
- El aprovechamiento de oportunidades a largo plazo en mercados emergentes y la materialización de ventajas de localización en la producción (a través de procesos de deslocalización) que permitan mejorar la posición competitiva frente a competidores de terceros países. Hemos visto cómo en el sector agroalimentario hay una excesiva concentración en los mercados europeos, pero empiezan a desarrollarse tímidamente mercados poco explorados y escasamente explotados donde nuestras cooperativas pueden encontrar posibilidades de expansión interesantes.
- Tal y como muestra el estudio de la Comisión Europea (Trenzado, 2013), las cooperativas deben seguir reforzando su poder de negociación frente a las cadenas de abastecimiento; tienen la capacidad de desempeñar un papel clave a la hora de reforzar este poder maximizando así la proporción de valor añadido destinada a sus socios. Esta necesidad pasa por incrementar tamaño (asociación, colaboración, integración), creación de *joint ventures* con productores locales en destino y alianzas estratégicas nacionales o entre cooperativas.
- Hay que trabajar un nuevo tipo de relación más estrecha con las cadenas (relaciones más eficaces, seriedad en el cumplimiento de los acuerdos, realización de acciones conjuntas de marketing, etc.). La relación entre empresa suministradora y distribuidora debe ser eficaz. Ambos se necesitan a pesar de la aparente superioridad de los distribuidores (hacemos referencia sobre todo a la gran distribución): la realidad es que esta no puede subsistir sin un buen aprovisionamiento. Esta relación hay que trabajarla, crear un sistema de comunicación bidireccional en la cadena que les vaya permitiendo crear alianzas constructivas y estables.

- Apostar por la formación de directivos y técnicos en internacionalización. La internacionalización es una estrategia compleja, que requiere conocimientos especializados más allá de los idiomas. La dimensión no es el único determinante de los buenos resultados de la cooperativa; la buena gestión es también un factor esencial. La incorporación de una gestión profesional es un elemento importante y un prerrequisito para el refuerzo de la orientación al mercado y la competitividad internacional de las cooperativas: la gestión debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva.
- Hay que hacer un gran esfuerzo en comunicación reposicionando las frutas y verduras. Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo pero para ello se ha de potenciar el reposicionamiento en la mente de los consumidores, para que no los perciban solo como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities* o productos de compra repetitiva y aburrida.
- La adaptación al mercado es una necesidad clave que establecerá la viabilidad de muchas empresas, una de las que marcará el ser o no ser. La evolución de los mercados es muy rápida y el seguimiento que debe hacer la empresa de las tendencias del mercado debería ser constante. El esfuerzo no hay que centrarlo únicamente en el estudio de los distribuidores sino que hay que desarrollar un sistema de análisis del consumidor final con el objetivo de anticiparse a sus demandas y construir una oferta mejor que la de la competencia, y de forma rentable. Hay que ser líder en algo que el mercado valore y por lo que esté dispuesto a pagar. Para ello, las cooperativas deberán optar por ser líderes en base a una de las tres estrategias básicas: liderazgo en costes, liderazgo en valor añadido y diferenciación de marca, o liderazgo en un nicho de mercado.

Líneas de actuación de marketing

- La evolución del consumidor obliga a las empresas a identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente con argumentos más elaborados que el precio y la calidad. Sin abandonar estos dos elementos, es conveniente desarrollar capacidades de comercialización y marketing, asegurar al cliente un suministro durante todo el año (no solo cuando hay cosecha), ser eficiente en la logística, implicarse estratégicamente con los objetivos de negocio del cliente, tener iniciativas para animar el lineal, desarrollar productos que atraigan a los consumidores... Es decir, pasar de una orientación a la producción a una orientación al cliente.

Referencias bibliográficas

- ANDRÉS, S. (2008): «Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española»; *Agroalimentaria* (26); p.p. 73-87.
- BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; *Mediterráneo Económico* (15); p.p. 229-246.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2012): *Accommodating two Worlds in one Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*. Managerial and Decision Economics (forthcoming).
- BOCCHERINI, J. A. (2009): «Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española»; *MERCASA, Alimentación en España*; pp. 17-27.
- BUISÁN, M. y ESPINOSA, E. (2007): «Aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones»; *Revista ICE* (839); pp. 9-21.
- CALDERON, H.; FAYOS, T. y MIR, J. (2009): *Valoración de las políticas de promoción de la internacionalización del sector agroalimentario. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Publicaciones de la Universidad de Valencia; pp. 465-476.
- CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASI, M. A. (2008): «Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives»; *Organization Development Journal*, 26(1); p.p. 79-87.
- COLOM, A.; ESCARDÍBUL, B.; CRISTÓBAL, E. y SAEZ, E. (1998): «Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida»; *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario* (2); pp. 185-204.
- DAWSON, J. y FRASQUET, M. (2006): «Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa». *Información Comercial Española ICE* (828); pp. 11-24.
- DONOSO, I.; RUDZKI, R.; SHADBOLT, N. y BAILEY, W. (2003): «The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development»; *Agribusiness perspectives papers*, Australian Agribusiness Perspective Papers. *Agribusiness Association OnLine Publishing* www.agribusiness.asn.au.61.
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005): «Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical. Evidence from the European Dairy Sector»; *International Food and Agribusiness Management Association*. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois.
- FACES, F. (2010): «Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias»; Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero.
- FAYOS, T.; CALDERON, H. y MIR, J. (2009): «Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España»; *Economía Industrial* (373); pp. 111-122.
- FUENTES, F.; SANCHEZ, S. y SANTOS, L. (2001): «Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del valle de los Pedroches (COVAP)»; *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO* (104); pp. 38-62.
- GARCÍA, A.; OREJA, J.R. y GONZALEZ, E. (2002): «Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa* (41); p.p. 111-138.

- JULIÁ, J. y MELIÁ, E. (2007): «Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25»; *Working paper CIRIEC*. p.P. 1-40.
- JULIÁ, J. y SERVER, R. (2003): «Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(3); p.P. 465-488.
- JULIÁ, J.; GARCÍA, G. y MELIÁ, E. (2012): «La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea»; *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* (79); PP. 82-113.
- MARÍN, M.; MELIÁ, E. y MARÍ, S. (2008): «Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España»; en *27 Congreso Internacional CIRIEC*. Sevilla.
- MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): «Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas»; *Boletín Económico del Banco de España* (5); pp. 43-55.
- MIR, J.; FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008): «Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios»; *Papeles de Economía Española* (117); pp. 142-156.
- RUIZ, M. C.; HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. (2006): «Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (56); pp. 65-86.
- SERVER, R. J. y MELIÁ, E. (2002): «La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión»; *Estudios Agrosociales y Pesqueros* (196); pp. 33-52.
- TRENZADO, G. (2013): «Estudio de la Comisión Europea: apoyo a las cooperativas agrarias»; Resumen ejecutivo (traducido). 21-05-2013 CE.