



# El cooperativismo agrario castellano-manchego: realidad actual y retos ante el futuro

Gregorio Martín-Zarco López-Villanueva

**A** la hora de analizar el presente y el futuro de la agricultura en Castilla-La Mancha, resulta obligado detenerse a examinar el relevante papel que vienen desempeñando las cooperativas agrarias en la definición de la realidad actual del sector primario regional, y la aún más esencial tarea de dinamización y desarrollo de nuestro ámbito rural que les está reservada en los tiempos venideros.

Al día de hoy, puede afirmarse sin ningún género de duda que nuestras cooperativas agrarias constituyen, en su conjunto, el mayor grupo agroalimentario de Castilla-La Mancha por la riqueza social que generan, el importante y creciente nivel de empleo que crean y por el volumen de capital invertido en sus instalaciones. Muchas de estas cooperativas son, además, empresas líderes de la economía regional.

El cooperativismo castellano-manchego ha sido y está siendo un factor decisivo para la modernización de nuestro sector primario, y consecuentemente de nuestros agricultores y ganaderos, en el necesario proceso de adaptación a las crecientes exigencias del mercado.

## Mucho más que empresas

Pero, a mi juicio, las cooperativas son mucho más que una simple cuenta de resultados. Sin desdeñar la importancia de su rentabilidad económica, indiscutiblemente necesaria para la supervivencia de cualquier proyecto empresarial, me interesa destacar especialmente su componente humano y social, sin el cual es imposible entender qué son y qué representan las cooperativas agrarias para Castilla-La Mancha.

Si exceptuamos los núcleos urbanos de las capitales de provincia y un reducido número de localidades de la región, en donde se ha asentado una pequeña estructura industrial, las zonas rurales de Castilla-La Mancha se caracterizan por su elevada dependencia del sector agrario y agroalimentario, que ocupa a gran parte de la población activa y supone su principal fuente de ingresos.

Pues bien, en la mayor parte de los pueblos de nuestra geografía es la cooperativa local la mayor -y en muchos casos, la

única- empresa existente, cuyo funcionamiento ha evitado en no poca medida el abandono de muchas localidades. Lo cual pone de relieve la insustituible función del entramado cooperativo agrario a la hora de fijar en el territorio a nuestra población rural.

Esto es particularmente cierto en los momentos más críticos. Porque son entidades con raíces en Castilla-La Mancha, creadas por y para nuestros agricultores y ganaderos, incluso en los años más difíciles, cuando los márgenes de rentabilidad son mínimos y cualquier otra empresa corre a instalarse en lugares más propicios, las cooperativas agrarias de la región mantienen su compromiso con su entorno.

Por otra parte, es de hacer notar que las entidades asociativas agrarias desempeñan en muchas zonas de la región una labor de dinamización socio-cultural, contribuyendo con sus actividades en este ámbito a la formación socio-profesional de sus socios y, lo que para mí es más importante, a la educación de nuestra población rural en los valores de la colaboración y la solidaridad.

Además, por su propia naturaleza, las cooperativas agrarias son las fórmulas empresariales de gestión más democrática, donde la participación de los socios en las decisiones de carácter estratégico está garantizada.

Y, naturalmente, el cooperativismo agrario castellano-manchego constituye un eficaz instrumento en la mejora de la renta de nuestros ganaderos y agricultores. Por un lado, mediante el abaratamiento de los factores de producción: fertilizantes, fitosanitarios, carburantes, etc. Y por otro, a través de la transformación y comercialización de los productos obtenidos por sus socios, con la consiguiente generación de un valor añadido que, de otro modo, no iría a los productores ni, muy probablemente, se quedaría en la localidad o -incluso- en la región.

## Los problemas de la hora presente

Evidentemente, nuestro análisis pecaría de irreal si sólo nos quedásemos en los aspectos positivos de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha, y no tratásemos de detectar también

### RESUMEN:

El autor es presidente de la Unión de Cooperativas Agrarias de CLM (UCAMAN), la principal plataforma de defensa de los intereses de este importante conjunto de la economía social de nuestra Región. En este artículo relata su experiencia dentro del sector cooperativo, describe sus peculiaridades frente al resto de las empresas, y plantea algunas estrategias para afrontar con esperanzas de éxito el futuro inmediato. Entre ellas cabría citar la necesidad de que las cooperativas adquieran una mayor dimensión empresarial, que avancen en su integración vertical, que incrementen sus vínculos para mejorar su competencia y que mejoren su capacidad de gestión, de profesionalización y de capitalización.



M. A. S. de la Morena

cuáles son los retos, los problemas y las dificultades que debemos afrontar y superar de cara al futuro.

Sin entrar aquí a analizar el marco general de los cambios, las incógnitas y las tensiones que están generándose como consecuencia del proceso de la unión política y económica de la Unión Europea y de la aplicación de los acuerdos de libre comercio mundial del GATT, cuestiones ya abordadas y suficientemente diseccionadas en otros artículos de esta monografía de AÑIL, sí me parece necesario señalar que toda esta problemática tiene una múltiple incidencia en nuestras cooperativas.

En efecto, a sus propias dificultades como empresas agroalimentarias se suma la problemática de sus socios, su inevitable unión con la producción agraria y el medio rural y sus especificidades en la toma de decisiones.

El hecho de que sus socios propietarios sean a su vez sus proveedores supone un vínculo insalvable con los problemas de la producción y con los productores. De esta doble vertiente surgen los lógicos conflictos entre la necesidad de una situación empresarial saneada, en un marco muy competitivo y conflictivo, y la de que también los socios cooperativistas obtengan, en tanto que proveedores, buenos resultados.

Las empresas convencionales, sin base societaria, resuelven estos problemas fácilmente, presionando a la baja a sus proveedores en circunstancias excedentarias, pudiendo además elegir en el mercado los productos más acordes con las demandas y necesidades de sus clientes concretos.

Es preciso reconocer que, en términos generales, en estos momentos las cooperativas ejercen un insuficiente control sobre la producción, viéndose obligadas a vender lo que producen los socios, quienes en muchos casos no conocen los cambios que se generan en las tendencias y demandas del mercado.

La imprescindible adecuación de la oferta a la demanda, produciendo lo que el mercado desea, crea por consiguiente tensiones en el seno de las cooperativas hasta que finalmente se consiguen los cambios de mentalidades y actividades.

Lo que no es ciertamente sencillo en nuestra región, donde todavía predomina un escaso grado de formación e información de los productores respecto al mercado y sus reglas, como consecuencia de una mayor incidencia de la agricultura a tiempo parcial y del envejecimiento de la población agrícola.

### *El hecho de que sus socios propietarios sean a su vez sus proveedores supone un vínculo insalvable con los problemas de la producción y con los productores.*

De ahí una cierta resistencia a la implantación de políticas internas de calidad, a la modernización de las estructuras empresariales y a la profesionalización de la gerencia y administración, así como a la definición de estrategias comerciales y de marketing.

Por otra parte, si bien dos sectores productivos muy importantes para nuestra región, como son el vino y el aceite de oliva, se encuentran muy cooperativizados, su presencia se circunscribe -salvo excepciones- al acopio de uva y aceituna y su primera transformación en vino y aceite, disminuyendo ésta de forma notable en los últimos escalones del proceso comercial, observándose una importante carencia en el proceso distributivo.

En otros sectores, como el melón, la leche o los cereales, la presencia cooperativa es menor y, por tanto, su papel de regulación del mercado no obtiene los frutos apetecibles, al controlar una pequeña cuota del mercado.

Finalmente, problemas de personalismo en los promotores y una históricamente inadecuada política de la Administración han generado lo que podría denominarse un "cooperativismo de campanario", con al menos una cooperativa en cada pueblo. Hay casos en los que en una misma localidad están funcionando cuatro cooperativas vitivinícolas, lo que sin duda desencadena una falta de dimensión empresarial que hace muy difícil la gestión, multiplica las inversiones y gastos de funcionamiento y enquistado el desarrollo de la zona por los problemas entre las propias cooperativas, generados por sus dirigentes.

## Estrategias competitivas y de futuro

Desde el punto de vista de la competitividad de las empresas, hay que matizar la existencia de mecanismos habituales basados en el precio y en los costes, tales como el aprovechamiento de economías de escala, cambios básicos y tecnológicos y la eficacia en la organización.

*Problemas de personalismo en los promotores y una históricamente inadecuada política de la Administración han generado lo que podría denominarse un "cooperativismo de campanario", con al menos una cooperativa en cada pueblo.*

Al mismo tiempo, existen también mecanismos no basados directamente en el precio, como son la diferenciación del producto, la implantación en el mercado, los canales de comercialización o el desarrollo de habilidades y destinos tecnológicos propios (imagen y marca, calidad, servicio al cliente, etc.).

Teniendo esto en cuenta, cabría establecer algunas de las actuaciones estratégicas a impulsar a partir de ahora, con la vista puesta en el desarrollo futuro del cooperativismo castellano-manchego a nivel empresarial:

**Desarrollo de la integración vertical.** Avanzar en el proceso de integración de producción, elaboración y comercialización, de modo que permita a las cooperativas aprovechar sus ventajas y organice la producción en torno al mercado.

**Adquirir una mayor dimensión empresarial.** Establecer una política de fusiones, absorciones y acuerdos de integración empresarial, en forma de cooperativas de segundo grado u otras formas asociativas.

**Acuerdos entre cooperativas como alternativa al crecimiento.** Lograr acuerdos de cooperación fructíferos, que supongan la especialización y el dominio de unas habilidades y destrezas tecnológicas propias, incorporando las ventajas del mayor tamaño y conservando las del pequeño (flexibilidad, capacidad de innovación, gastos generales y control directo de la gestión).

### Desarrollar la capacidad profesional y técnicas propias.

Constituir la base sólida sobre la que asentar el desarrollo empresarial, en un mercado cada vez más competitivo y con gran movilidad de factores de producción. La cualificación a través de la formación, del reciclaje, de la promoción y de la permanente adaptación al entorno productivo de la empresa de todas las personas activas en la cooperación, es una variable competitiva de primera magnitud.

**Capitalización.** Modificar el concepto de capitalización existente en la empresa cooperativa, estableciendo prioridades que tiendan a su saneamiento y fortalecimiento financiero por la vía de capitalización interna, potenciando las secciones de crédito y estableciendo los mecanismos que permitan la captación de recursos externos.

**Fijación de estrategias de crecimiento, de producto y de mercado.** Atendiendo a las condiciones de producción y a las posibilidades de comercialización. Desarrollando políticas de calidad, seguridad en el suministro y servicio al cliente, que permitan la diferenciación del producto.

**Consolidación del entramado político-representativo.** La mayoría de los estudios y aportaciones teóricas sobre el desarrollo empresarial considera el marco político de representación del cooperativismo como un instrumento a potenciar, en el entendimiento de que la cercanía y la influencia en los centros de toma de decisiones redundará en beneficio de la actividad de nuestras cooperativas. ■

COOPERATIVAS ASOCIADAS A UCAMAN  
POR PROVINCIAS

AB	CR	CU	GU	TO	C-LM
35	72	79	3	163	352

POR SECTORES

Sector <sup>(1)</sup>	Nº Cooperativas o SAT	Nº Socios Agricultores	Facturación Anual <sup>(2)</sup>
ACEITE DE OLIVA	83	27.062	9.637
C. HERBÁCEOS	64	11.050	9.090
FRUTOS SECOS	5	2.417	355
HORTOFRUTÍCOLA	34	5.400	6.954
LÁCTEO	12	1.529	2.080
OVINO-CAPRINO	5	485	1.307
PIENSOS	32	5.148	3.443
VITIVINÍCOLA	193	56.094	27.543
<b>TOTALES</b>	<b>352</b>	<b>108.000</b>	<b>60.409</b>

(1) Hay entidades y socios que tienen actividad en varios sectores.

(2) En millones de pesetas.