

# **La Internacionalización de las Cooperativas Agroalimentarias: dificultades y perspectivas**



**Lourdes Martínez Morillo–Velarde**

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Breve referencia al cooperativismo agroalimentario en España</b> .....	<b>7</b>
2.1.	La distribución territorial de las Cooperativas agrarias .....	12
2.2.	Dimensión de las cooperativas.....	13
2.3.	Cooperativas según los subsectores agroalimentarios.....	15
2.4.	Evolución en la creación de Sociedades Cooperativas Agrarias .....	17
<b>3.</b>	<b>Internacionalización de las cooperativas agroalimentarias en España</b> .....	<b>21</b>
3.1.	Internacionalización del sector agroalimentario español.....	23
3.2.	El grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias.....	31
<b>4.</b>	<b>Formas de transnacionalización de la cooperativa</b> .....	<b>37</b>
4.1.	Intercooperación Internacional.....	40
4.2.	Filiales en el extranjero .....	42
<b>5.</b>	<b>Dificultades u obstáculos para la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias</b> .....	<b>45</b>
5.1.	Dificultades Políticas .....	47
5.2.	Dificultades Estratégicas .....	51
A.	Dimensión de las Cooperativas .....	51
B.	Carácter localista de las cooperativas .....	55
C.	Recursos Humanos, formación de los trabajadores.....	56

D. Órgano de Gobierno en la sociedad cooperativa .....	60
E. Comercialización.....	63
5.3 Dificultades Financieras .....	66
<b>6. Estudio Empírico: La Internacionalización de <i>ACOREX</i> y <i>Almazaras de la Subbética</i>.....</b>	<b>69</b>
6.1. Estudio y Metodología .....	71
6.2. <i>Almazaras de la Subbética</i> .....	73
A. Producción, fabricación y almacenaje.....	74
B. Certificaciones.....	75
C. Premios y reconocimientos.....	76
6.3. <i>ACOREX</i> .....	77
A. Información de la sociedad y cifras .....	77
B. Marcas y Comercialización .....	78
C. La internacionalización .....	79
6.4. Los resultados del estudio .....	80
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>87</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>93</b>
Normativa.....	100
<b>9. Anexos.....</b>	<b>101</b>
Anexo 1 .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos Generales sobre cooperativas agrarias en España .....	10
Tabla 2. Distribución territorial de las cooperativas agrarias .....	12
Tabla 3. Dimensión de las Cooperativas Agroalimentarias España 2011. ....	14
Tabla 4. Sociedades Cooperativas Agrarias constituidas 2000-2011 .....	17
Tabla 5. Constitución de sociedades cooperativas en las CC.AA .....	19
Tabla 6. Balanza Comercial del Sector Agroalimentario (M€) .....	24
Tabla 7. Ranking de países de exportación del sector agroalimentario.....	26
Tabla 8. Ranking de productos agroalimentarios exportados .....	28
Tabla 9. Ficha técnica del estudio.....	72
Tabla 10. ACOREX en cifras.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principales sectores de las cooperativas agrarias .....	15
Gráfico 2. Evolución de la Constitución de cooperativas agrarias .....	18
Gráfico 3. Evolución de las exportaciones e importaciones 2006-2012 .....	24
Gráfico 4. Canales de distribución utilizados por las Cooperativas.....	32
Gráfico 5. Acceso a los mercados de las cooperativas .....	33
Gráfico 6. Estructuras Organizativas de las Sociedades Cooperativas.....	61

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales destinos de las exportaciones de las cooperativas .....	34
--	----



# 1. Introducción



El tema de este TFM: **La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias**, aunque complejo, dada la escasa literatura y estudios realizados sobre el tema, resulta de gran interés e importancia en nuestra economía por diversos motivos que iré exponiendo a lo largo de este trabajo.

La importancia de llevar a cabo este estudio radica en los siguientes puntos:

- En primer lugar, por el sector en cuestión, el **sector agroalimentario** es estratégico para la economía española, entre otros motivos, por su contribución a la generación de riqueza (supone alrededor de 8% del PIB).

Del mismo modo tiene una fuerte influencia sobre el empleo, registra cerca de 1,8 millones de puestos de trabajo, que representan el 10,3% del empleo en España.

Es uno de los motores económicos de las zonas rurales, pues es un sector que constituye la principal fuente de empleo directo e indirecto en muchas comarcas rurales, evitando la despoblación y desertización del territorio<sup>1</sup>.

Además en la alimentación, puede considerarse, está el origen y soporte de la cultura y tradiciones de España, lo que constituye un atractivo en el competitivo sector de turismo internacional.

- Por otro lado, por la importancia del movimiento **cooperativista**, más concretamente del cooperativismo agrario, que ha contribuido positivamente a la vertebración y al

---

<sup>1</sup><http://marcaespana.es/es/economia-empresa/internacionalizacion>

desarrollo territorial, no sólo por la faceta empresarial sino por su contribución a la mejor integración y cohesión social. (Bel y Ausín, 2007)

Como señalan Errasti et al. (2002) **las cooperativas constituyen un modelo empresarial alternativo**, distinto de las empresas de capital y las estatales.

El cooperativismo moderno, que surge en tiempos de la revolución industrial, refleja la **voluntad de las personas por la cooperación y la democracia, y tiene unos objetivos económicos y sociales**. Aunque no resuelve por sí mismo toda la problemática social del trabajo, constituye un medio adecuado para su democratización y humanización. Las cooperativas históricamente han tenido que adaptarse al sistema capitalista a fin de poder seguir subsistiendo, erigiéndose como una alternativa posible para la transformación de la sociedad.

- En último lugar, resulta un trabajo de interés, puesto que, en el contexto económico actual caracterizado por la inestabilidad financiera, un descenso generalizado del consumo y donde las barreras de entrada al mercado son cada vez más intangibles y, por tanto, la globalización es un hecho, **es cada vez más necesario que las empresas sean capaces de adecuarse a este nuevo marco económico internacional** (Irigoyen, 2013).

**Las sociedades, más que nunca, deben apostar por la internacionalización**, ya que, cada vez más, se convierte en un requisito indispensable para alcanzar la competitividad.

Identificar las dificultades existentes para este tipo de sociedad es fundamental para mejorar su acceso a los mercados exteriores, lo que constituye un factor estratégico que **favorece el desarrollo y la sostenibilidad del sector agroalimentario**.

En relación a la estructura del TFM, he intentado mostrar, en los dos primeros apartados, una visión general del cooperativismo agroalimentario español, así como de su grado de internacionalización.

En el siguiente apartado se muestra cuáles son las opciones de internacionalización que suelen utilizar las cooperativas.

En el quinto apartado se analiza cuáles son las dificultades de las cooperativas ante la internacionalización: su escasa dimensión, rigidez en la toma de decisiones, carácter localista, etc. que obstaculizan este proceso.

Pero el TFM no trata de enjuiciar las ineficiencias de este tipo de sociedad, sino de analizar cuáles son éstas y comprobar cómo esas desventajas han sido transformadas, por algunas sociedades, en ventajas competitivas, llegando a ser exitosas en los mercados internacionales. Es por ello, que en el último apartado se ha realizado un **estudio empírico** sobre dos cooperativas agroalimentarias, una de primer grado: **Almazaras de la Subbética**, y otra de segundo grado: **ACOREX**.

He tratado, tal y como también lo han hecho, Errasti et al. (2002), de analizar hasta qué punto las cooperativas pueden generar conocimiento y procesos de innovación y son capaces de trascender los límites de su mercado natural y de actuar en redes junto a otras empresas y organizaciones en niveles de competencia similares al de las empresas de capitales, **manteniendo siempre sus principios y valores de organización democrática**.



## 2. Breve referencia al cooperativismo agroalimentario en España



En este apartado se pretende un acercamiento del lector a la realidad del cooperativismo agrario español. Se intenta conocer qué porcentaje representa el sector agrario español sobre el total de las cooperativas registradas en España, para comprobar si es un sector mayoritario en este tipo de sociedades.

Por otro lado, se intenta analizar el cooperativismo español en las diferentes regiones, dónde y de qué forma se desarrolla en relación a su actividad productiva. Del mismo modo, se analizarán cuáles son los subsectores que predominan en el cooperativismo. Y por último analizaremos las cifras, de facturación, empleo, etc.

El **sector agroalimentario español** se ha caracterizado y se caracteriza por su *atomización*, es decir, en el sector coexisten empresas de tamaños muy diferentes, aunque con predominio de aquellas de reducida dimensión, y operando en un entorno en el que la tendencia generalizada de la mayor parte de los mercados de alimentación y bebidas, se encaminan a la reducción del número de operadores.

**La forma más habitual de combatir esta atomización en el sector primario en nuestro país, ha sido creando cooperativas**, sociedades constituidas por personas que se asocian para la realización de actividades económicas, para satisfacer necesidades y aspiraciones, tanto económicas como sociales y que se caracterizan por su estructura y funcionamiento democrático (Baamonde 2009, Triguero-Cano y Cuerva, 2011). En el sector agroalimentario, habitualmente, las cooperativas se ocupan de almacenar, transformar, comercializar, en definitiva, **permitir al agricultor tener un mayor poder de negociación y alcanzar economías de escala**, a las que no tendría acceso de otra forma. (Fuentes, et al. 2011).

Por ello, el papel de las cooperativas resulta fundamental en la **economía agraria** y en el **mundo rural**, ya que, las mismas están ligadas al desarrollo de actividades en el

ámbito de la producción, el comercio, las finanzas y la prestación de servicios, y todo ello, logrando una mejora en las condiciones de los agricultores (Galdeano, 2004). Este tipo de sociedades permite aumentar el poder de negociación y mejorar la competitividad de muchos agricultores y ganaderos de un mercado que es cada vez más difícil y competitivo.

Las cooperativas no sólo mejoran la posición negociadora de los socios ante sus clientes y ante sus proveedores, sino que además aportan servicios de formación e información, introducción de nuevas tecnologías, y difusión del conocimiento entre los mismos. Todo ello se lleva a cabo con la intención de mejorar la eficiencia productiva de las explotaciones asociadas.

Desde las cooperativas se acerca la innovación al mundo rural y al mismo tiempo, se añade valor a los productos, mediante la transformación y acondicionamiento de los mismos, tratando de conseguir mayores márgenes para los agricultores (Baamonde 2009, Triguero-Cano y Cuerva, 2011).

**Tabla 1. Datos Generales sobre cooperativas agrarias en España**

Total de Cooperativas		Total de Cooperativas Agrarias	
Número	22.595	Número	3.918
Facturación (M€)	59.675	Facturación (M€)	17.405
Empleo Directo	290.587	Empleo directo	93.733
Número Socios	X	Número de socios	1.160.337

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Cooperativas Agro-alimentarias España (CCAIE) y Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) Datos correspondientes a 2011*

En la tabla se observa que el total de cooperativas agrarias en nuestro país, según los datos más actualizados correspondientes a 2011, era de 3.918, lo que supone más de un 17% sobre el total. El restante 83% se encuentra dividido entre las siguientes actividades: Trabajo asociado, Consumidores y usuarios, Servicios, Explotación comunitaria de la tierra, Transportistas, El mar, Enseñanza, Viviendas, Sanitarias, Seguros, Crédito, Iniciativa Social.

Se muestra cómo la **asociación cooperativa** es muy importante para el sector agroalimentario español, ya que, cerca del **20% de las cooperativas** que estaban constituidas en el año 2011, se destinaban a la **actividad agraria**.

En relación al número de sociedades constituidas, es muy significativa la representación del sector agrario, lo que muestra la importancia de esta forma societaria para la actividad misma. Esta afirmación queda corroborada, más aún si cabe, cuando se analizan los datos de facturación y empleo; la facturación en millones de euros de las cooperativas agrarias supuso un 29% de la facturación de todas las cooperativas en España para el año 2011. En términos de empleo, la cifra es algo mayor, un 32% del empleo generado por las cooperativas españolas fue creado por sociedades cooperativas agrarias.

Los datos, aún por confirmar, publicados por la Federación Andaluza de de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA), establecen que, para 2012, la facturación se situó cerca de los 20.000 millones de euros, el número de cooperativas se situó en una cifra muy próxima a los 4.000 (3.979), las cuales representaron, por número de empresas, **el 13,5% de toda la industria agroalimentaria**. En cuanto al valor de la producción, las cooperativas alcanzaron el **24% del total del sector**. Para el año 2012 el número de socios y de empleos creados se mantuvieron en cifras muy similares a 2011.

## 2.1. La distribución territorial de las Cooperativas agrarias

En cuanto a la **distribución territorial** de las cooperativas agrarias, según los datos proporcionados por la CCAE, en 2011, las Comunidades Autónomas con mayor número de sociedades cooperativas constituidas fueron Andalucía y Castilla-La Mancha, con 736 y 419, respectivamente. En el intervalo siguiente, se encuentran aquellas Comunidades en las que hay constituidas entre 200 y 399 cooperativas, entre ellas se encuentran: Aragón, Asturias, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana y Extremadura.

En la tabla y el gráfico a continuación puede verse el número de cooperativas agrarias en cada comunidad autónoma.

Tabla 2. Distribución territorial de las cooperativas agrarias

Distribución territorial de las Cooperativas Agrarias	
Andalucía	736
Aragón	202
Asturias	379
Baleares	36
Canarias	78
Cantabria	8
Castilla La Mancha	419
Castilla León	379
Cataluña	326
Com. Valenciana	370
Extremadura	288
Galicia	193
Madrid	19
Murcia	140
Navarra	96
País Vasco	62
La Rioja	41

- Entre 400 y 800 Cooperativas agrarias
- Entre 200 y 399 Cooperativas agrarias
- Entre 100 y 199 Cooperativas agrarias
- Entre 50 y 99 Cooperativas agrarias
- Entre 0 y 49 Cooperativas agrarias

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos CCAE. Datos correspondientes a 2011*

Destacan las comunidades de Andalucía y Castilla La Mancha, que reúnen el mayor número de cooperativas, por su tradición agroalimentaria, y además porque son las Comunidades de mayor tamaño, junto a Castilla y León, que es la de mayor dimensión.

En Andalucía hay dos sectores principales dentro del cooperativismo agroalimentario: el sector de las Hortalizas y el del Aceite de oliva. En número de cooperativas en sector oleícola se sitúa en primera posición, con un total de 374 cooperativas, más del 50% del total de cooperativas en Andalucía en el 2012<sup>2</sup>, El sector del las Hortalizas es considerablemente menor en número de cooperativas, aunque en facturación se sitúan en una posición muy similar, lo que muestra que la dimensión de las cooperativas que componen este sector es superior en término medio. Ambos sectores se sitúan por encima del millón de euros de facturación anual.

Por su parte, en Castilla La Mancha destaca el sector vinícola, es la primera Comunidad española en producción, una media del 50% de la producción de vino español corresponde a la región castellano manchega. Más de 200 bodegas cooperativas conforman este sector productivo, según datos de Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla la Mancha<sup>3</sup>.

## 2.2. Dimensión de las cooperativas

A partir de los datos proporcionados por *Cooperativas Agro-Alimentarias España* sobre las cooperativas agrarias, podemos analizar la dimensión del tejido cooperativo español. Cooperativas Agro-Alimentarias España es una asociación que representa al 73,22% de las cooperativas agroalimentarias españolas, al 83,56% de los socios y al 77,59% de la facturación de las cooperativas. Por lo tanto, los datos y análisis que de los mismos se extraigan, podrán trasladarse aproximadamente a la totalidad del sector cooperativo agrario español.

---

<sup>2</sup> [www.faeca.es](http://www.faeca.es) (FAECA, Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias.)

<sup>3</sup> [www.agroalimentariasclm.coop/](http://www.agroalimentariasclm.coop/)

Tabla 3. Dimensión de las Cooperativas Agroalimentarias España 2011.

	Número de Cooperativas	%Total	Facturación (M€)	%Total	Facturación media (M€)
<1M€	1081	38,83%	402	2,20%	0,4
1-5 M€	987	35,42%	2.490	13,60%	2,5
5-15 M€	492	17,67%	4.088	22,30%	8,3
15-50 M€	179	6,47%	4.676	25,50%	26,1
50-100M€	25	0,90%	1.696	9,20%	67,8
100-500 M€	18	0,65%	3.401	18,50%	188,9
500-1.100 M€	2	0,07%	1.617	8,80%	808,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Cooperativas Agro-alimentarias España

Como se observa en la tabla 3 el 74,25% de las cooperativas tienen una facturación inferior a 5 millones de euros, la facturación de este porcentaje apenas supera el 15% del total. En cambio, el 85% de la facturación se concentra en el restante 25% de las cooperativas. El 25% de la facturación total, está concentrada en el 6,47%, que representa a aquellas cooperativas con una facturación entre 15 y 50 millones de euros anuales.

Del análisis de las cifras se concluye algo que es evidente, el cooperativismo adolece de un factor de competitividad clave en la economía globalizada, esto es, la dimensión. Dato corroborado por el hecho de que ninguna de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas se encuentra entre las veinticinco más grandes de Europa.

Es además llamativo el contraste con el entramado cooperativista de otros Estados, como ejemplo, las dos primeras cooperativas holandesas o las cuatro primeras francesas facturan tanto como la suma de las 4.000 españolas<sup>4</sup>. Esta situación hace menos competitivas a las cooperativas españolas, una situación que la recién aprobada *Ley de Fomento de la Integración de Cooperativas*, tratará de reconducir.

Puede concluirse, por tanto, que las empresas cooperativas agrarias españolas, atendiendo a su volumen medio de facturación, son empresas pequeñas y medianas. Están extendidas en el sector agrario español y generalmente se constituyen por pequeños y

<sup>4</sup> [www.faeca.es](http://www.faeca.es)

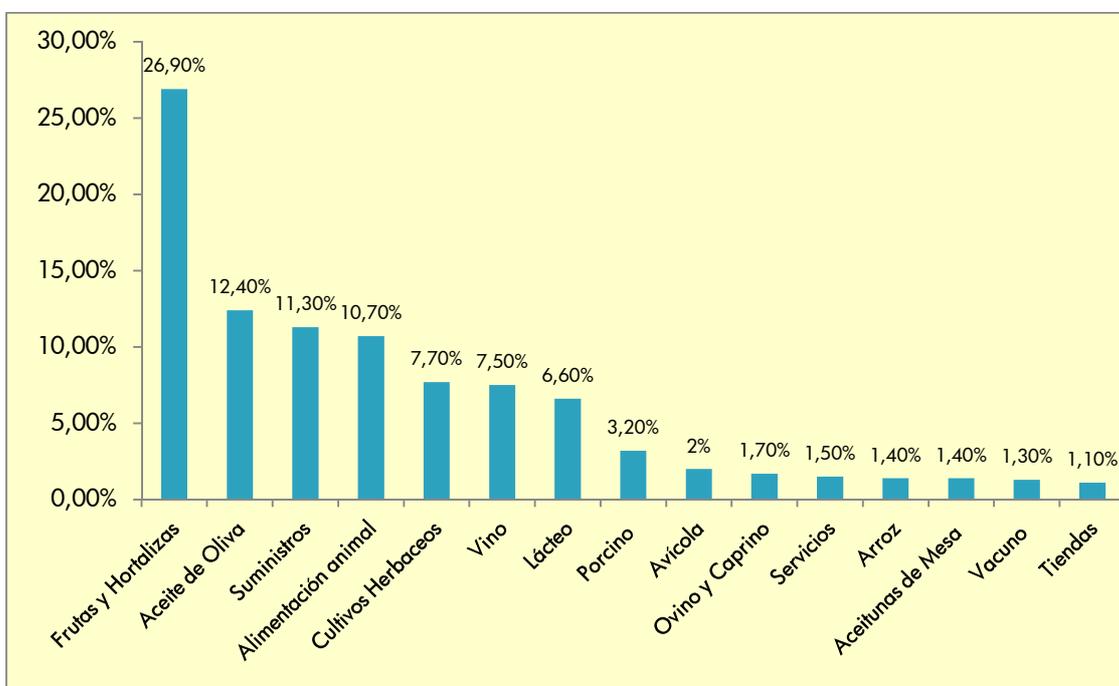
Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias

medianos agricultores, esto se corrobora con el hecho de que un 74,25% de las cooperativas tienen una facturación inferior a 5 millones de euros.

### 2.3. Cooperativas según los subsectores agroalimentarios

A continuación podemos observar en el gráfico 1 los sectores donde se concentran principalmente las cooperativas agrarias en España

Gráfico 1. Principales sectores de las cooperativas agrarias



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Cooperativas Agro-alimentarias España*

En el gráfico se observa cómo los seis primeros sectores suponen las tres cuartas partes de la facturación total de las cooperativas en España, liderados por las Frutas y Hortalizas, el sector con más importancia y que supone más del 25%.

El hecho de que las cooperativas pertenecientes al Sector de las Frutas y Hortalizas sean aquellas que más facturación proporcionan, no debe interpretarse como que sean las más numerosas. El 24% de las cooperativas agroalimentarias están dedicadas a las Frutas

y Hortalizas, frente al 29% de Aceite de Oliva o al 40% que tienen actividad en los suministros.

Esta cifra puede significar que las entidades cooperativas con actividad hortofrutícola se hayan fusionado, convirtiéndose en sociedades de mayor tamaño. Como apunta Galdeano (2011) las cooperativas en este sector están tendiendo a un cambio en la estrategia en el comercio de frutas y hortalizas, basado en la concesión de una mayor relevancia a los objetivos económicos. Este cambio de política empresarial está suponiendo un elevado grado de eficiencia, que unida a la situación de las mismas en la cadena agroalimentaria, próxima a los procesos productivos y a los centros de distribución, le está llevando a alcanzar una posición más competitiva dentro del sector.

## 2.4. Evolución en la creación de Sociedades Cooperativas Agrarias

En la siguiente tabla, se muestra el número de sociedades cooperativas agrarias constituidas en los últimos años, de modo que pueda observarse la evolución experimentada en la última década.

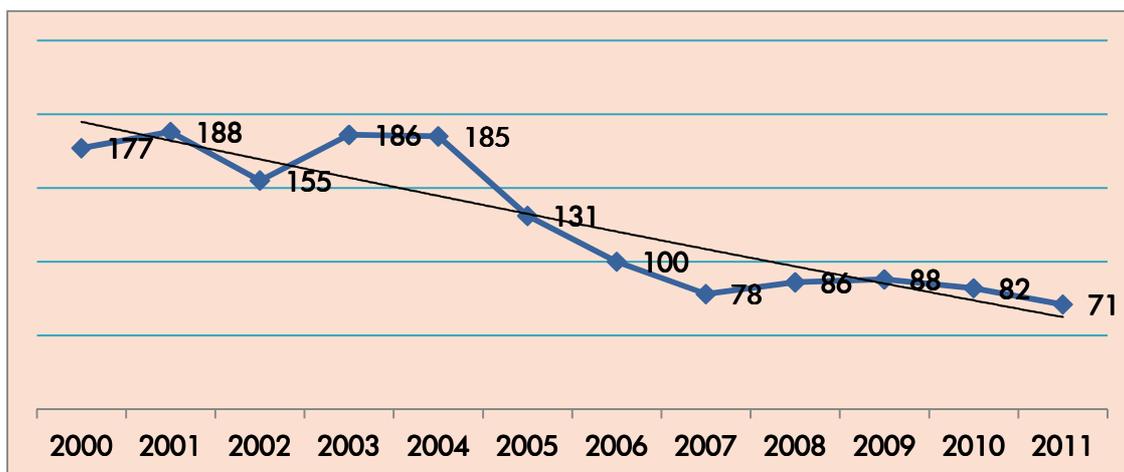
Tabla 4. Sociedades Cooperativas Agrarias constituidas 2000-2011

Cooperativas Agrarias constituidas en España	
2000	177
2001	188
2002	155
2003	186
2004	185
2005	131
2006	100
2007	78
2008	86
2009	88
2010	82
2011	71

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Observatorio Español de la Economía Social y Ministerio de Trabajo e Inmigración.*

En el gráfico a continuación se puede observar visualmente la drástica caída en la constitución de sociedades cooperativas agrarias en los últimos años. Caída que en 11 años ha alcanzado un 60%. El descenso en la constitución de nuevas cooperativas puede deberse entre otros factores al aumento de la constitución de cooperativas de segundo grado.

Gráfico 2. Evolución de la Constitución de cooperativas agrarias



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Observatorio Español de la Economía Social y Ministerio de Trabajo e Inmigración.*

Profundizando en esta tendencia se analiza la constitución de nuevas sociedades, en las diferentes Comunidades Autónomas para los años 2008 a 2011, que puede observarse en la tabla a continuación.

Tabla 5. Constitución de sociedades cooperativas en las CC.AA

	2008		2009		2010		2011	
	Cooperativas	Socios	Cooperativas	Socios	Cooperativas	Socios	Cooperativas	Socios
Andalucía	14	898	12	1123	16	90	10	728
Aragón	8	202	3	120	3	53	1	9
Asturias	2	9	2	20	1	4	1	4
Baleares	0	0	4	33	1	57	2	64
Canarias	1	5	4	25	3	25	2	8
Cantabria	0	0	0	0	1	24	0	0
Castilla La Mancha	14	1328	4	36	2	10	4	12
Castilla León	16	74	10	239	8	5179	6	205
Cataluña	2	7	14	664	4	15	9	1011
Com. Valenciana	5	122	3	16	11	59	6	35
Extremadura	4	17	5	136	6	53	4	77
Galicia	6	64	8	233	5	1221	9	623
Madrid	0	0	0	0	0	0	0	0
Murcia	1	6	2	10	3	21	4	12
Navarra	6	164	13	151	7	65	5	127
País Vasco	0	0	3	34	5	127	4	57
La Rioja	0	0	0	0	0	0	0	0
Ceuta y Melilla	0	0	0	0	0	0	0	0
Registro Central	5	41	1	3	6	6	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>2937</b>	<b>88</b>	<b>2843</b>	<b>82</b>	<b>7043</b>	<b>71</b>	<b>2990</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Observatorio Español de la Economía Social y Ministerio de Trabajo e Inmigración*

En términos generales se aprecia una disminución en la constitución de las cooperativas, con un descenso muy acentuado en el año 2010 y una recuperación en el año 2011, pudiéndose apreciar que ya en el primer trimestre de este año en comparación con el mismo período del ejercicio anterior, se ha producido una disminución de prácticamente un 12% en la creación de cooperativas.

Como ya se comentaba anteriormente, las Comunidades con más tradición agraria siguen siendo las que mayores cifras de constitución de sociedades tienen. Los datos de Andalucía, Castilla La Mancha y Castilla y León en los últimos años así lo demuestran. Pero también se observa cómo en 2012 Cataluña y Galicia se posicionan como dos de las Comunidades con más creación de cooperativas, además en el caso de Cataluña se intuye que las sociedades creadas eran de mayor dimensión, teniendo en cuenta el número de socios.

A pesar de la tendencia de disminución de creación de cooperativas, no se ha visto afectada la generación de empleo, en este sentido se ha mantenido la estabilidad, con descensos de poca significación y con un aumento del empleo del 4% en 2011 respecto del año anterior<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Macromagnitudes del Cooperativismo agroalimentario español. *Cooperativas Agro-Alimentarias de España. OSCAE 2012.*

# 3. Internacionalización de las cooperativas agroalimentarias en España



En este capítulo se hará un análisis de la internacionalización del sector agroalimentarios, con intención de conocer la situación en el exterior del sector, los mercados que más demandan productos españoles y qué productos son los más ofertados en los mercados exteriores. En último lugar, se estudiará el caso concreto de las cooperativas agroalimentarias españolas.

### 3.1. Internacionalización del sector agroalimentario español

Actualmente, el sector agroalimentario supone cerca de un 8% del PIB, y se ha situado como el cuarto de la UE. Es **uno de los sectores líderes en el exterior**, ha experimentado un crecimiento continuado en los últimos años, y en 2012 las exportaciones agroalimentarias representaron el 16% de las exportaciones totales. En los datos confirmados para 2013, actualizados hasta Julio, las exportaciones de este sector han supuesto un 13,5% de las totales.

Desde 2008, se ha alcanzado superávit en nuestras relaciones comerciales, logrando una cifra de 3.834.961,183 millones de euros en 2012. Para los siete primeros meses de este año, la cifra ya se sitúa cercana a la del año anterior, en concreto, el superávit asciende a los 3.467.231,69 millones de euros, lo que hace suponer que las cifras se mantendrán, o incluso se incrementará el superávit al final del año. El sector agroalimentario se ha convertido en uno de los sectores correctores del déficit comercial español.

En la siguiente tabla se muestra la balanza comercial del sector en los últimos años, en el que se aprecia el cambio que ha experimentado el mismo desde 2008.

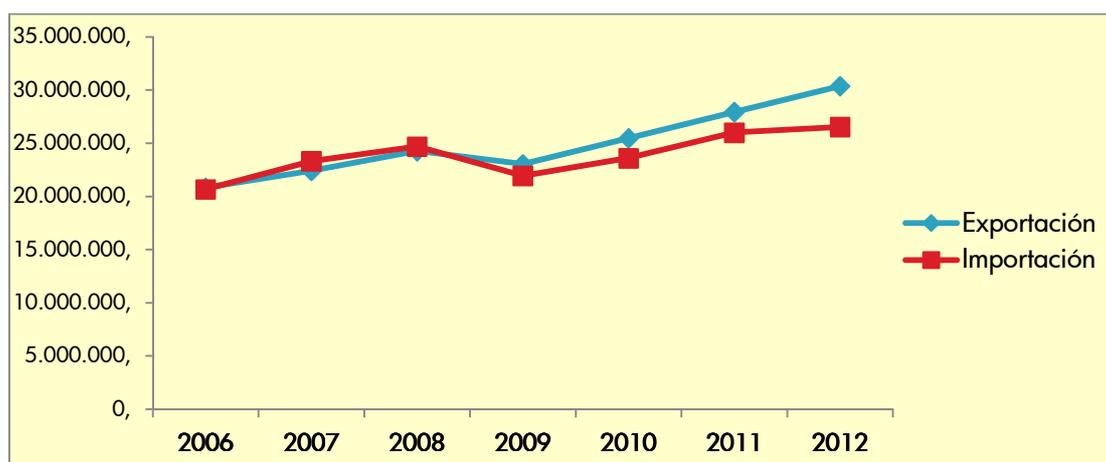
**Tabla 6. Balanza Comercial del Sector Agroalimentario (M€)**

	Exportación	Importación	Saldo
<b>2006</b>	20.838.994,955	20.676.322,678	162.672,277
<b>2007</b>	22.408.680,361	23.318.596,79	-909.916,429
<b>2008</b>	24.266.805,806	24.689.674,178	-422.868,372
<b>2009</b>	23.043.632,714	21.948.333,745	1.095.298,969
<b>2010</b>	25.478.845,55	23.605.320,109	1.873.525,441
<b>2011</b>	27.948.850,467	26.006.079,44	1.942.771,027
<b>2012</b>	30.378.974,67	26.544.013,487	3.834.961,183
<b>2013*</b>	18.622.114,231	15.154.882,541	3.467.231,69

*Fuente: Elaboración propia a partir de dato de ESTACOM (ICEX)*

*\*Datos de 2013 actualizado hasta Julio.*

**Gráfico 3. Evolución de las exportaciones e importaciones 2006-2012**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ESTACOM (ICEX)*

En el gráfico se muestra la evolución que han sufrido las exportaciones e importaciones del sector en los últimos seis años. No se han incluido los datos de 2013, pues al no ser anuales, sino sólo hasta Julio de este año, podrían distorsionar la impresión de la senda de evolución que han mantenido las mismas.

Las exportaciones e importaciones han tenido cifras muy similares, siendo durante algunos años ligeramente superiores las importaciones, de hecho, se produjo déficit comercial de las exportaciones en los años 2007 y 2008. Pero, aislando estos dos años,

que estuvieron marcados por la subida de los precios de los alimentos a nivel mundial a causa de la crisis económica iniciada en esos años, el incremento de las exportaciones ha sido muy acentuado. Entre los años 2006 y 2012 las exportaciones del sector agroalimentario se han incrementado en un 45,8%, mientras que las importaciones también lo han hecho, aunque en un 28,4%. Estas cifras han permitido que el saldo comercial se multiplique por más de 20, teniendo en cuenta que, en 2006 el saldo era igual al 162.672,277 M€ y en 2012 ascendía a 3.834.961,183 M€.

A pesar de todo, el sistema agroalimentario es aún capaz de asumir un desarrollo mayor, así como un incremento de sus cuotas de mercado. Actualmente, los principales destinos de los productos agroalimentarios españoles continúan siendo los países miembros de la Unión Europea, por lo que, uno de los retos que se presenta es el de ampliar a nuevos mercados, y consolidar los mercados actuales. Para ello, las cooperativas deberán centrarse en aumentar la productividad, porque de ella depende la capacidad productiva, y por consiguiente, la posición que las mismas pueden alcanzar en los mercados internacionales.

Como decíamos, los países miembros de la UE siguen siendo los principales destinos de exportación. En la tabla a continuación, puede comprobarse cómo de los diez destinos principales para los productos agrarios, ocho son países miembros de la Unión.

Tabla 7. Ranking de países de exportación del sector agroalimentario

	2010		2011		2012		2013*	
	Países	M€	Países	M€	Países	M€	Países	M€
1	Francia	4.978.747,685	Francia	5.176.902,863	Francia	5.611.193,758	Francia	3.577.040,047
2	Italia	3.237.949,993	Italia	3.662.331,152	Italia	3.548.316,778	Alemania	2.409.650,096
3	Portugal	3.195.469,701	Portugal	3.498.615,42	Alemania	3.520.710,056	Portugal	1.995.757,92
4	Alemania	3.001.384,295	Alemania	3.099.800,339	Portugal	3.332.386,659	Italia	1.970.310,23
5	Reino Unido	1.988.630,948	Reino Unido	2.132.495,163	Reino Unido	2.281.245,054	Reino Unido	1.474.110,963
6	Países Bajos	1.197.165,62	Países Bajos	1.247.115,48	Países Bajos	1.374.988,94	Países Bajos	914.817,771
7	EE.UU	686.426,707	Bélgica	688.277,551	EE.UU	784.828,833	Bélgica	436.447,346
8	Bélgica	672.511,938	EE.UU	687.796,144	Bélgica	734.140,679	EE.UU	419.287,893
9	Polonia	560.032,997	Rusia	607.820,547	Rusia	731.607,699	Polonia	401.201,784
10	Rusia	500.444,285	Polonia	593.819,904	Polonia	621.562,702	Rusia	369.363,45

Fuente: Elaboración propia a partir de dato de ESTACOM (ICEX)

\*Datos de 2013 actualizado hasta Julio.

Francia es el primer destino de las exportaciones españolas en este sector, en los últimos años ha importado el 25% de los productos agroalimentarios exportados por España. Francia posee un fuerte mercado agrario pero no suficiente para abastecer a su demanda, lo que les lleva a importar cerca del 30%, mientras ellos mismos abastecen el 70% de la demanda.

Por su parte, Italia y Portugal, con cifras de importación de productos españoles similares, suponen alrededor de un 15% de lo exportado en este sector. Alemania, según los datos provisionales para este año, se posiciona como segundo destino exportador, por encima de Portugal e Italia. Además, según informa el ICEX, en 2013 ocupa el primer lugar en la importación de productos hortofrutícolas y del vino.

Los países no comunitarios que tienen presencia en el ranking son Rusia y EE.UU. Rusia por su parte, es un mercado en crecimiento, importa principalmente productos hortofrutícolas frescos y carne y pescado congelados. EE.UU importa principalmente conservas hortofrutícolas, entre las que destacan las aceitunas de mesa y el aceite de oliva y, aunque importan diferentes productos, cada una de estas partidas representa cerca de un 15% del total importado.

Tabla 8. Ranking de productos agroalimentarios exportados

	2013		2012		2011		2010	
	Sectores ICEX	Miles €	Sectores ICEX	Miles €	Sectores ICEX	Miles €	Sectores ICEX	Miles €
1	10101 -- HORTOFRUTÍCOLAS FRESCOS Y CONGELADOS	6.919.282,326	10101 -- HORTOFRUTÍCOLAS FRESCOS Y CONGELADOS	10.109.923,251	10101 -- HORTOFRUTÍCOLAS FRESCOS Y CONGELADOS	9.186.950,892	10101 -- HORTOFRUTÍCOLAS FRESCOS Y CONGELADOS	9.066.466,726
2	10501 -- CARNES FRESCAS Y CONGELADAS	1.958.043,628	10501 -- CARNES FRESCAS Y CONGELADAS	3.524.632,517	10501 -- CARNES FRESCAS Y CONGELADAS	3.126.028,907	10501 -- CARNES FRESCAS Y CONGELADAS	2.608.692,553
3	10801 -- GRASAS Y ACEITES	1.666.065,494	10801 -- GRASAS Y ACEITES	3.121.408,256	10801 -- GRASAS Y ACEITES	2.722.243,8	10801 -- GRASAS Y ACEITES	2.469.569,074
4	10705 -- PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS	1.194.344,399	10601 -- PESCADOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS FRESCOS Y CONGELADOS	2.110.885,422	10601 -- PESCADOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS FRESCOS Y CONGELADOS	2.115.841,004	10601 -- PESCADOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS FRESCOS Y CONGELADOS	1.792.318,286
5	10601 -- PESCADOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS FRESCOS Y CONGELADOS	1.145.140,092	10705 -- PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS	1.883.539,165	10705 -- PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS	1.844.246,915	10705 -- PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS	1.560.911,516
6	10105 -- CONSERVAS HORTOFRUTÍCOLAS	958.032,168	10105 -- CONSERVAS HORTOFRUTÍCOLAS	1.600.669,438	10105 -- CONSERVAS HORTOFRUTÍCOLAS	1.546.035,959	10105 -- CONSERVAS HORTOFRUTÍCOLAS	1.485.670,968
7	10104 -- ALIMENTACIÓN ANIMAL	628.016,121	10104 -- ALIMENTACIÓN ANIMAL	1.082.396,28	10104 -- ALIMENTACIÓN ANIMAL	873.419,135	10901 -- LÁCTEOS	757.568,125
8	10602 -- PREPARADOS Y CONSERVAS DE PESCADO Y MARISCO	473.551,91	10702 -- CONFITERÍA	803.419,537	10702 -- CONFITERÍA	790.836,183	10104 -- ALIMENTACIÓN ANIMAL	729.609,573
9	10901 -- LÁCTEOS	463.671,688	10901 -- LÁCTEOS	790.696,749	10901 -- LÁCTEOS	763.713,07	10702 -- CONFITERÍA	707.663,663
10	10702 -- CONFITERÍA	450.161,874	10602 -- PREPARADOS Y CONSERVAS DE PESCADO Y MARISCO	772.245,045	10602 -- PREPARADOS Y CONSERVAS DE PESCADO Y MARISCO	748.054,91	10602 -- PREPARADOS Y CONSERVAS DE PESCADO Y MARISCO	609.381,755

Fuente: Elaboración propia a partir de dato de ESTACOM (ICEX)

\*Datos de 2013 actualizado hasta Julio.

En la tabla superior se pueden analizar los principales productos agroalimentarios exportados desde España. Los productos hortofrutícolas lideran las exportaciones del sector, es el subsector que más se ha desarrollado internacionalmente en los últimos años. Los productos hortofrutícolas suelen suponer alrededor de un 35% de las exportaciones totales.

Según informa la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX), el sector hortofrutícola está orientado claramente a la exportación, la cual supone el 40% por término medio, en el caso de algunos productos se exporta el 70% de la producción, como sucede con los cítricos, o las obtenciones hortícolas de invernadero. La balanza comercial es positiva tanto en frutas como en hortalizas y cabe destacar su evolución creciente en los últimos años. Desde el año 2000 las exportaciones han aumentado por encima del 70% y las importaciones por encima de un 50%. España y EEUU se vienen alternando en la primera posición como principales exportadores mundiales dependiendo del año, les siguen Países Bajos y China.

En segundo lugar, y en los últimos cuatro años, se ha situado el subsector de la carne fresca y congelada que, como vimos, es uno de los productos más importados por países como Rusia, aunque no tiene el mismo peso que las frutas y verduras sobre el total de las exportaciones totales. Las exportaciones de carne y despojos suelen suponer más de un 11% del total. El sector cárnico es el sector exportador con mayor crecimiento de la industria alimentaria española, entre los años 2000-2011 las exportaciones españolas se han incrementado un 170% en valor y un 143% en volumen, según los datos obtenidos de ESTACOM y MAGRAMA.

En tercer lugar suelen situarse las grasas y aceites, en esta partida el producto que más importancia tiene es el aceite de oliva. España es líder mundial en producción, comercialización y exportación de aceite de oliva. Es un producto importado por países comunitarios en su mayoría, pero también como vimos es cada vez más exportado a países extracomunitarios como Estados Unidos, con cifras que en el primer semestre del año ya superaban los 219 millones de euros. También es reseñable la exportación de aceite de oliva a destinos tan dispares como Argelia, situada en sexto lugar en el ranking de exportación y con cifras cercanas a los 150 millones de euros, o Sudáfrica en octavo

lugar, donde ya se han superado los 100 millones. China y Japón se sitúan en cifras y situación similar, importando en este año alrededor de 90 millones de euros. En relación a China y la exportación de aceite de oliva, probablemente sea el mercado con mayor potencial, pues es el que ha experimentado un crecimiento mayor en los últimos años.

## 3.2. El grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias.

Como se ha podido comprobar en el apartado anterior, el sector agroalimentario es un sector muy desarrollado en su ámbito internacional, que ha vivido un rápido crecimiento en los últimos años a raíz, entre otros motivos, de la disminución de la demanda interna. En el apartado en que nos encontramos, se intenta analizar el grado de internacionalización del sector cooperativo agroalimentario español.

La sociedad cooperativa es una de las formas societarias más constituidas en el sector agroalimentario, es por ello, que los datos sobre la internacionalización del sector se pueden trasladar en gran medida al cooperativismo agroalimentario, aunque, dadas sus características, habrá diferencias.

Apunta Baamonde (2009), que la **propensión exportadora de las cooperativas** se sitúa en torno al **16%**, y que es muy variable en función del sector que se trate. Es mayor en las cooperativas mediterráneas que en las cooperativas interiores o también conocidas como continentales. Puede afirmarse, por tanto, que las cooperativas no son ajenas a esta situación de globalización y búsqueda de nuevos mercados, pero en este proceso de internacionalización se necesita contar con una dimensión suficiente para asumir los riesgos. Es uno de los principales obstáculos a la internacionalización de las cooperativas, que con más detalle se analizará en los siguientes apartados.

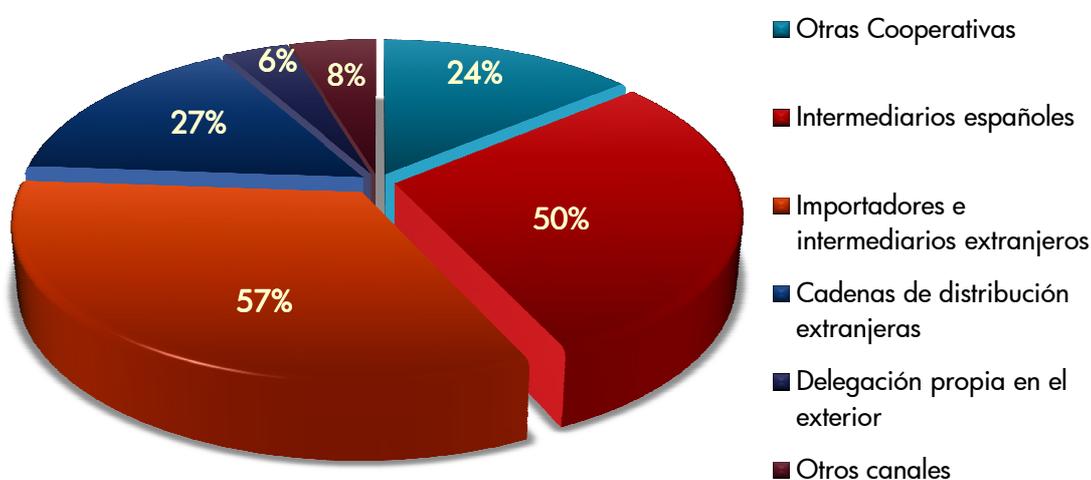
Asistimos a una globalización de los mercados, en el que los clientes pueden estar a miles de kilómetros, pero más importante, si cabe, es que también lo están los competidores, por ellos la internacionalización se ha convertido más en una necesidad que es una opción.

Los últimos datos de los que disponemos del *Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español*, corresponden a 2011. Los mismos muestran que de las cerca de 4.000 empresas asociativas existentes en España **el 33,6% de las cooperativas de primer grado son exportadoras y el 42,2% de las de segundo grado**. Este dato corrobora el hecho de que la dimensión es una característica esencial y necesaria en la actividad exportadora. Las cooperativas de segundo grado que ya adquieren una

dimensión suficiente, se sienten con mayor fuerza y con una producción necesaria como para hacer frente a nuevos mercados, es por ello que más del 40% se convierten en exportadoras.

La **facturación media** correspondiente a las ventas exteriores es de 4,7 millones de euros para las de primer grado y de 12,4 millones para las de segundo.

Gráfico 4. Canales de distribución utilizados por las Cooperativas



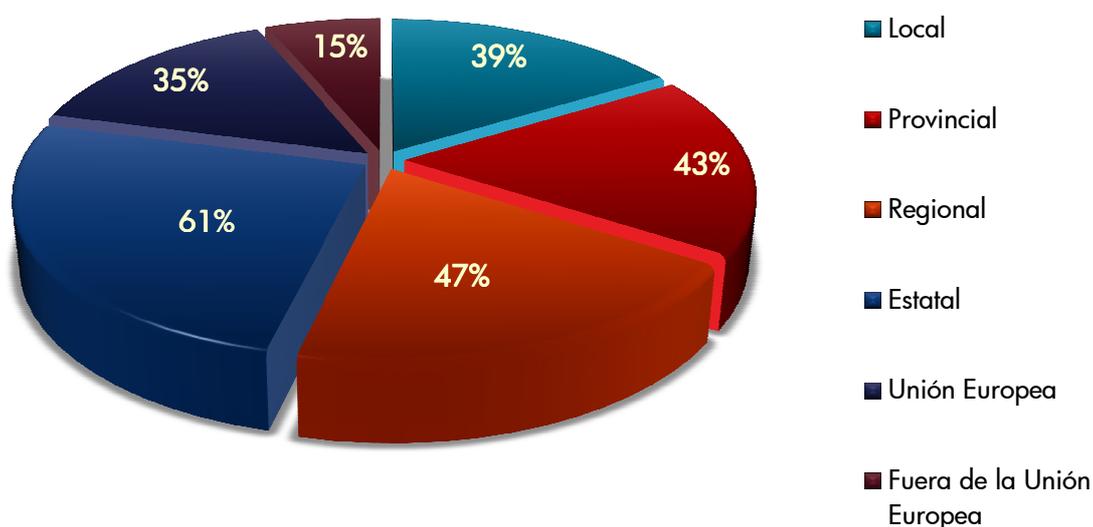
*Fuente: Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE 2012)*

En relación a los canales de distribución utilizados por las cooperativas, se observa una fuerte dependencia de los intermediarios, ya sean españoles o extranjeros, el 50% de las cooperativas se sirven en la exportación de intermediarios españoles y el 57%, se sirve de intermediarios extranjeros. Por otro lado, el 24% venden en el exterior a través de otras cooperativas.

Las formas más complejas de venta en el exterior, es decir, la venta directa a los distribuidores, o el uso de delegación propia, son menos utilizados por este tipo de sociedades. La utilización de cadenas de distribución extranjeras en la exportación es del 27%, tanto en cooperativas de primer grado, como en las de segundo grado.

Las implantación de las cooperativas en el exterior es del 6% en términos generales, haciéndolo las de primer grado en menor medida que las de segundo grado. Las cooperativas de primer grado tienen una implantación exterior menor, en torno al 3%, mientras que la implantación de las de segundo grado, aun no siendo muy significativa, es mayor, alrededor de un 7%. Como señalaba Boccherini (2010), la implantación en el exterior es una tarea compleja y muy consumidora de recursos directivos, los cuales son escasos en las cooperativas, de hecho, afirma, la baja internacionalización, suele deberse a los problemas de dimensión y formación empresarial.

Gráfico 5. Acceso a los mercados de las cooperativas

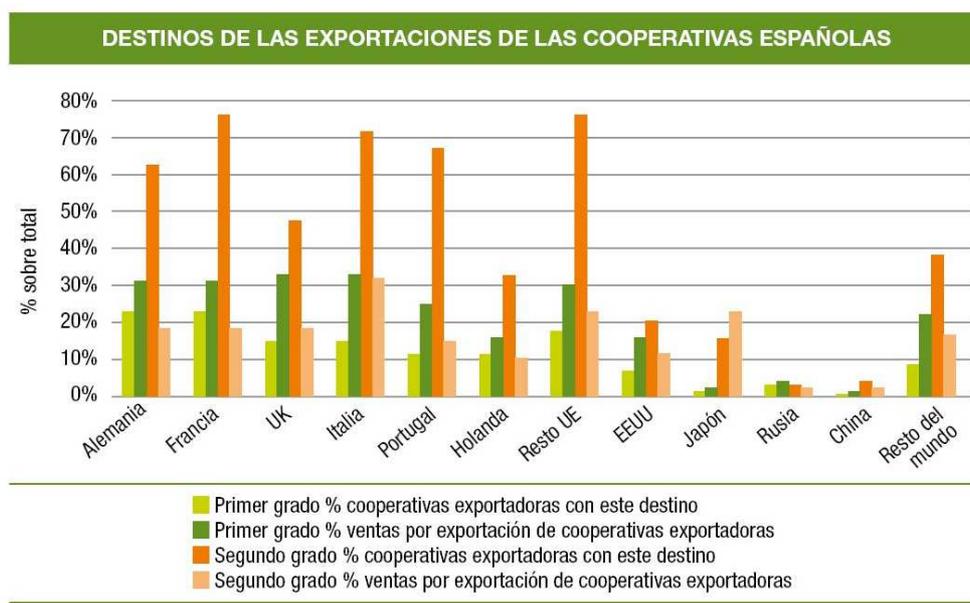


*Fuente: Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE 2012)*

El gráfico evidencia que el grueso de nuestras exportaciones agroalimentarias está destinado a las Unión Europea. Sólo el 15% ha iniciado la exportación a países fuera de la Unión. Tal y como analizaba Baamonde (2009), el potencial de internacionalización de las cooperativas es muy importante y, si bien en sectores como frutas y hortalizas, hay cooperativas que son líderes en los mercados internacionales donde están bien posicionadas, en otros sectores, queda todavía camino por recorrer.

Es muy evidente la heterogeneidad que presentan las cooperativas exportadoras, pues estamos analizando pequeñas cooperativas, con grandes limitaciones estructurales y un fuerte arraigo local, que les imposibilita ser competitivas en un mercado más amplio, con cooperativas que son líderes mundiales en su segmento. Es el caso de Anecoop, líder hortofrutícola, o Agrosevilla y Hojiblanca, líderes en el sector oleícola. (OSCAE 2012).

Ilustración 1. Principales destinos de las exportaciones de las cooperativas



Fuente: Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE 2012)

Como se señalaba anteriormente, los destinos de las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias españolas, siguen siendo en su mayoría a Estados miembros de la Unión Europea. Como se vio en el apartado sobre la *Internacionalización del sector agroalimentario español*, los destinos de las exportaciones del sector eran principalmente Francia, Italia y Portugal. Al analizar los destinos de los productos de las cooperativas comprobamos que los destinos prácticamente coinciden.

Probablemente la diferencia más significativa se encuentre en Japón, que como puede verse en el gráfico es un destino importante para aquellos productos que provienen de las cooperativas de segundo grado, casi en la misma medida que lo es EE.UU. Japón

importa principalmente carne, productos hortofrutícolas y cereales. Por el contrario, en el caso de Rusia y China, el porcentaje de lo exportado se asimila en las cifras a lo exportado por las cooperativas de primer grado.

EE.UU, como vimos, se ha convertido en importador principalmente de aceite de oliva virgen y en vinos suaves y afrutados. Para otros productos, como el jamón ibérico, aun existen barreras difíciles de superar, como los controles fitosanitarios y la homologación de las empresas para su exportación, pocas son las cooperativas españolas que la poseen.



## 4. Formas de transnacionalización de la cooperativa



Donoso et al. (2003), hacen referencia a cómo difiere la terminología empleada en la literatura sobre empresas, de la utilizada en la literatura especializada sobre cooperativas. Cuando en la literatura empresarial se hace referencia al término “*transnacional*” (Bartlett & Ghoshal, 2000; Hill 2001), es utilizado para describir una organización constituida por diferentes filiales, dispersas internacionalmente, pero a su vez muy involucradas en la organización interna. En cambio, cuando se define **una cooperativa transnacional se hace referencia a una cooperativa con miembros en dos o más países** (*Federation of Danish Co-operatives*, 2000). Este contraste en la terminología no es más que un reflejo de las grandes diferencias entre las sociedades capitalistas y las sociedades de cooperación en su proceso de internacionalización, diferencias, que se acentúan cuando la sociedad decide tener una representación permanente en sus mercados prioritarios.

Pero, como señalan Errasti et al (2002), las sociedades cooperativas no pueden hacer otra cosa que adaptarse a las exigencias de una economía global para seguir siendo competitivas, y el **fenómeno de la globalización y la transnacionalización de las sociedades es un hecho que las cooperativas no pueden ignorar**. Se ha comprobado a lo largo de todo el trabajo cuáles son aquellas dificultades que presentan las cooperativas en la internacionalización, dificultades que resultan salvables y que con conocimiento y voluntad pueden llevar a convertirse en ventajas competitivas. En cambio, resulta más compleja la transnacionalización de la cooperativa. Estamos ante un fenómeno al que este tipo de sociedades ha llegado tarde (Böök, 1992) y, prueba de ello, es el hecho de que haya tan pocas cooperativas que desarrollen su actividad de forma transnacional, como se vio en el tercer apartado. Entre las cooperativas agroalimentarias, sólo el 6% tienen una delegación en el exterior.

Cook (1997) reduce a cuatro formas básicas que tienen como opción para internacionalizarse las cooperativas:

- importando,
- exportando,
- mediante Inversión Directa Extranjera y
- a través de las Relaciones Comerciales (incluyendo *Joint-Venture*, franquicia, licencia y alianzas estratégicas).

De forma más concreta, los autores españoles Errasti, et al, (2002) y Marín et al. (2008), especifican que este tipo de sociedades pueden competir mediante dos formas de transnacionalización: mediante la creación de filiales en el extranjero, o bien mediante la intercooperación internacional. Estas son las dos posibilidades que se van a desarrollar a continuación.

## 4.1. Intercooperación Internacional

La intercooperación o cooperación entre cooperativas es uno de los principios fundamentales cooperativos establecido por la Alianza Cooperativa Internacional, principio que surge con anterioridad a que las empresas capitalistas lo consideraran una estrategia fundamental para el crecimiento (VV.AA, 2003).

Böök (1992) apuntaba que una organización cooperativa transnacional sólo puede **ser el resultado del acuerdo democrático de todas las organizaciones cooperativas involucradas de los diferentes países**. Pero, la transnacionalización de la cooperativa mediante acuerdos con otras sociedades, plantea numerosos problemas operativos y normativos.

Generalmente, las sociedades cooperativas son de reducido tamaño y ligadas a sus mercados locales, lo cual dificulta sobremanera la cooperación. En cambio, estamos ante una situación diferente cuando las alianzas se producen entre grandes grupos cooperativos, puesto que éstos presentan un tamaño mucho mayor y están más habituados a la cooperación entre distintas sociedades cooperativas, lo cual facilitará el proceso. Ya lo

apuntan Errasti, et al, (2002) cuando afirman que los grupos cooperativos son una muestra del nivel de intercooperación más eficiente y desarrollado, a pesar de que, en muchos casos, sean fuente de problemas de democracia cooperativa.

Por otro lado, también es importante considerar las posibles dificultades que una alianza de cooperación supondría en la toma de decisiones, pues se requeriría el acuerdo de numerosos sujetos implicados. Tal y como Normak (1996) planteó en su momento, surgen numerosas cuestiones, entre otras, ¿Cómo se organiza una toma de decisiones en una organización cooperativa que cubre varios países?

A todo ello, se suma el hecho de que las legislaciones sobre sociedades, y en concreto de cooperativas, puede diferir de un Estado a otro, por ello uno de los reclamos de la Alianza Cooperativa Internacional es el de crear un marco jurídico y reglamentario, en el que las cooperativas pueden crecer y volverse competitivas (Gómez, 2008). En el entorno actual, las cooperativas están cada vez más sometidas a la acción competitiva de los grandes grupos alimentarios, para los que sí se producen cambios cualitativos en materia de organización, gestión productiva y comercial, etc., de modo que sí pueden ir adaptándose a la globalización.

En el ámbito no cooperativo, la interacción societaria actúa con gran facilidad y las absorciones, la fusiones, los pactos para intercambiar capacidades, así como la influencia sobre los mercados se realiza de manera eficaz (Errasti, et al, 2002). Las alianzas estratégicas entre empresas están tomando la forma, cada vez en mayor medida, de *Joint venture*, que presenta unas características especiales, pues evita los inconvenientes que se derivan de la fusión o adquisición de otra empresa, es decir, tanto el éxito como el fracaso están limitados. **Esta fórmula es una de las opciones que se le presentan a las sociedades cooperativas agrarias en algunas de sus actividades comerciales en el exterior** (Fulton, 1996).

Pero de lo que no cabe duda es de la mayor complejidad que tanto las fusiones como las alianzas estratégicas conlleva para las sociedades cooperativas, puesto que, como apuntaba Ormaetxea (1996), en las **sociedades de capital éstas fórmulas se llevan a cabo con mayor fluidez, porque no hace falta transportar ideas, ni personas, ni conceptos de democracia, solamente son necesarios los capitales.**

## 4.2. Filiales en el extranjero

La otra opción que tiene la sociedad cooperativa es la de la inversión directa en el extranjero, es decir, constituyendo filiales mediante la figura de la Sociedad Anónima, lo cual, daría como resultado la creación de una **multinacional cooperativa**, creándose una periferia capitalista dependiente de un centro cooperativo.

En este sentido, en el caso de las cooperativas que realizan operaciones transnacionales, una de las principales diferencias con el resto de empresas está en el principio de gestión democrática de las cooperativas a través del cual se da primacía a las personas frente al capital, al contrario de lo que sucede en la multinacional. Otros frenos a las iniciativas de transnacionalización en una cooperativa, son: la diversidad de intereses de sus miembros, la existencia de un plazo largo de tiempo hasta que se puedan ver los frutos de la actividad, y se considera como problema principal, la aversión al riesgo asociado a las inversiones internacionales que tienen los miembros de estas organizaciones (Buccola et al., 2001).

En el caso de que la multinacional se vaya a constituir dentro de las fronteras de la Unión Europea, existe la opción de constituir una Sociedad Cooperativa Europea, según lo dispuesto en el Reglamento (CE) n° 1435/2003. Este Reglamento permite a las cooperativas europeas la constitución de una Sociedad a nivel europeo, mediante la constitución de una nueva sociedad, o mediante fusión de cooperativas existentes en los Estados Miembros, o por la transformación de una sociedad cooperativa nacional en Europa. Por tanto, La SCE puede estar constituida tanto por personas físicas (un mínimo de cinco provenientes de dos o más Estados), como por personas jurídicas.

En el caso de que la multinacional tuviera un ámbito mayor al de la Unión Europea, o teniendo ámbito europeo no quisieran constituir una Sociedad Cooperativa Europea, la otra opción que tienen es la que anunciaba anteriormente, la constitución de sociedades capitalistas dependientes de un centro cooperativo. Es decir, la presencia transnacional de la cooperativa sería siguiendo los pasos de aquellas empresas no cooperativas.

En relación a esta opción, algunos autores, Errasti et al. (2002), no creen que la creación de filiales mediante inversión directa exterior sea una alternativa de

internacionalización de las cooperativas. Entre otras razones consideran que existe una contradicción básica entre el modelo de empresa multinacional y la empresa cooperativa. La esencia del cooperativismo radica en la primacía de las personas frente al capital, de forma que la soberanía radica en el trabajo, siguiendo la forma democrática de una persona-un voto. Por tanto, la creación de filiales de producción en el extranjero controladas financieramente y formada por trabajadores asalariados por cuenta ajena, quedan fuera de los principios y valores cooperativos.

En cambio, existen otros teóricos del movimiento cooperativista que se muestran flexibles en este punto (Donoso et al. 2003) y aceptan estas vías de internacionalización aunque queden fuera del modelo cooperativo, pues consideran que es una medida necesaria para mantenerse y ser competitivos en un mercado globalizado.

Pero aunque parezca sencillo en la teoría, aun en la realidad sigue siendo un proceso complejo, tal y como señalan autores como Kyriakopoulos (2000), los cuales argumentan que, aunque sea necesario para seguir compitiendo en el entorno actual, sigue habiendo algunos aspectos oscuros, especialmente los relacionados con la integración de las empresas cooperativas y miembros. Van Dijk (1996) fue incluso más allá en su planteamiento, en su opinión, la política estratégica, como la ampliación, la internacionalización o la integración vertical, deben ser juzgados en contra de los objetivos de los miembros de las cooperativas. Este mismo autor considera que en el complejo proceso de la transnacionalización de las filiales, para poder alcanzar un acuerdo favorable a ambas partes y ajeno a conflictos, los socios capitalistas y socios cooperativistas podrían recurrir a consultores para ayudar a formular y evaluar la estrategia de negocios

En contraposición a la idea más radical planteada por Van Dijk (1996), Normark (1996) cree que las propuestas de cambio importantes para el largo plazo de las cooperativas son aquellas en que se equilibran tanto los intereses de los cooperativistas como la lógica de los negocios. Aunque reconoce que en esta fase de crecimiento generalmente se toman decisiones estratégicas sin prestar demasiada atención a los intereses de los miembros de la cooperativa.

Pero retomamos la misma idea que planteaba Errasti et al. (2002), con estas operaciones, la cooperativa crea filiales en el extranjero que controla financieramente y que no funcionan como una cooperativa. Por tanto, aunque es evidente que esta estrategia es llevada a cabo actualmente por numerosas cooperativas, supone una ruptura con el cooperativismo tradicional que, en todo caso, debemos aceptar como un resultado de su evolución.

## 5. Dificultades u obstáculos para la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias



## 5.1. Dificultades Políticas

Define la RAE a la política como las *“orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”*. Las cooperativas, puede entenderse, adolecen de un problema en la toma de decisiones que le impide ser flexibles en el proceso de internacionalización de la empresa, el cual va a ser analizado a continuación.

Según la ACI (1995), las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.

Este principio democrático es el rasgo fundamental que caracteriza el gobierno y la gestión de las cooperativas, para el ejercicio del mismo existen principalmente dos órganos, mediante los cuales se procede a la toma de decisiones: La Asamblea General y el Consejo Rector.

La Ley de Cooperativas en su artículo 20 define a la **Asamblea General** como la reunión de los socios constituida con el objeto de deliberar y adoptar acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la cooperativa. La Asamblea, es por tanto, aquel órgano en el que los socios deciden sobre las competencias que la misma tiene otorgadas, la cual puede tener un carácter ordinario o extraordinario.

Las competencias que tiene atribuida la Asamblea son las de política general de la cooperativa, mientras que el consejo rector, es el órgano de gobierno.

El problema se plantea en el hecho de que la asamblea general está dotada de una serie de competencias que no son excepcionales y generales, es decir, no estamos ante cuestiones que puedan decidirse en una asamblea anual o semestral, sino que la asamblea está dotada de algunas competencias que provocan que cualquier cambio que se produzca en la política y estrategia de la empresa debe ser consultada a los socios en la misma. Esto conlleva una ralentización del proceso de toma de decisiones y, por tanto, de implementación de las acciones que correspondan.

Todo ello, claro está, dependerá de los Estatutos de la Sociedad y de la actitud de los socios y su confianza en el Órgano Rector o en la estructura empresarial, en su caso. Establece, por ejemplo, la Ley de Cooperativas en el artículo 21, que la Asamblea General acordará sobre toda decisión que suponga una *modificación sustancial, según los Estatutos, de la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa*.

Serán, por tanto, los propios socios los que otorguen o no de flexibilidad a su cooperativa, pues son ellos mismos en los Estatutos los que decidirán cuándo estarán ante una modificación sustancial de la estructura económica, social, etc., que les obligue a constituir Asamblea extraordinaria para la definición de la política a seguir por el Órgano Rector. O por el contrario, podrán dotarlo de poder de decisión para que la estrategia de la empresa pueda establecerse de forma menos rígida.

Y es que la expresión *modificación sustancial de la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa* puede dar lugar a numerosas interpretaciones. La internacionalización es claramente una modificación sustancial de todos estos aspectos que afectan a la empresa, pero ¿lo es también la entrada en un nuevo mercado? La presencia de una cooperativa en un Estado como Rusia, EE.UU, supondría también una gran variación de la situación económica y funcional de la cooperativa, pero ¿puede considerarse la misma sustancial?

Por ello, resulta crucial que los socios fijen con anticipación esta y otras competencias, de modo que la gestión habitual de la sociedad cooperativa no se haga a través de Asamblea General, ya sea, ordinaria o extraordinaria.

Como se ha visto anteriormente, estamos ante una sociedad puramente democrática, en la que cada socio cuenta con un voto, y en las que las decisiones se aprueban por mayoría simple. Según los datos de Cooperativas Agro-alimentarias de España, por término medio, las cooperativas agroalimentarias en España están compuestas por 296 socios. Habrá muchas cooperativas en las que, por estar compuesta por menos miembros, sea más fácil alcanzar acuerdos y por tanto, alcanzar la mayoría simple. Pero en sociedades de mayor entidad, con mayor cifra de socios y por consiguiente, mayores intereses en juego, la toma de decisiones será sumamente compleja.

El principio democrático, que es el rasgo fundamental de gobierno y gestión de la cooperativa, debe guiar a la sociedad en su actuación y los socios deben sentirse implicados en la misma. Pero la excesiva implicación puede dar lugar a rigidez y lentitud, situaciones poco recomendables cuando una sociedad está inmersa en un proceso de internacionalización.

En este sentido, es necesario reseñar que algunos argumentan que la participación del socio influye de manera positiva, pues crea un sentimiento de responsabilidad e implicación en los socios que ayuda a alcanzar mejores resultados (Pedrosa y Hernández, 2011). En contraposición, hay quienes piensan que la lentitud de respuesta y los elevados costes de agencia que generan la utilización de la democracia, como criterio para fijar objetivos, están sustentando la pérdida de vigencia de los principios cooperativos (Gentzoglanis, 1996 y Dijk, 1997).



## 5.2. Dificultades Estratégicas

*La estrategia es el modo en el que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos.*

Entre las dificultades que impiden a las sociedades cooperativas desplegar todas sus capacidades, encontramos las siguientes, que serán desarrolladas a continuación: la escasa dimensión de la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias, el carácter localista de las mismas, los Recursos Humanos con los que cuenta, etc.

### A. Dimensión de las Cooperativas

El tamaño, considera Baamonde (2009), es un medio para internacionalizarse, pero también para ganar competitividad, acceder a los canales de distribución minoristas y conseguir recursos para incrementar el valor, todos ellos son aspectos que a su vez inciden en el éxito de internacionalización.

El sector cooperativo agroalimentario español adolece de un reducido tamaño. Es por ello que se insiste en que la dimensión de las sociedades debe incrementarse como medio para lograr la internacionalización. **El posicionamiento de los productos en los diferentes mercados requiere de una dimensión considerable.** De otro modo se podría incurrir en varios errores: por un lado, podría no tener dimensión suficiente como para abastecer a la demanda del país; o habiendo producto para abastecer al mercado, podría no ser lo suficientemente competitivo en ese mercado. Una de las ventajas que da la dimensión a las empresas es la de alcanzar economías de escala, lo que da lugar a costes más bajos y hace a la empresa competitiva en los mercados exteriores.

La apertura de los mercados ha provocado que aumente la competencia en los mercados extranjeros, pero también en el mercado local. Por este motivo, muchas empresas deben tomar la decisión de salir de su mercado local y acceder a nuevos mercados, en el que su producto sea atractivo para luchar frente a la falta de demanda y la entrada de competencia local.

La Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB)<sup>6</sup>, ya en 2004 anunciaba la tendencia mundial existente en el sector agroalimentario: son cada vez más los productos ofertados a los consumidores, pero, por el contrario, es cada vez menor el número de empresas. **Ello muestra que, en un clima de competencia global, las empresas han optado por la concentración**, teniendo como resultado la aparición de empresas de mayor dimensión.

A nivel mundial, la industria agroalimentaria en la actualidad está haciendo frente a mercados muy diferentes, pero en los que pueden intuirse ciertos comportamientos similares. Estos pueden agruparse en tres categorías diferentes:

- el mercado de consumidores de ingresos bajos y consumidor de productos básicos,
- aquel del consumidor de ingresos medios, con tendencias de consumo hacia productos de más valor añadido e influenciado por los gustos regionales y por último,
- un reducido, pero en crecimiento, mercado asociado a un consumidor que exige productos de más valor añadido.

Para responder a todos ellos, las cooperativas necesitan ganar en dimensión de modo que puedan ser competitivas en cualquier ámbito, ya sea en precios, calidad o imagen de marca, etc.

Existe la idea generalizada de que la dimensión de una empresa incide directamente sobre su actividad exportadora o internacionalizadora. Generalmente las empresas pequeñas encuentran en su mercado nacional posibilidades para seguir aumentando sus ventas, por lo tanto, puede resultar más fácil evitar riesgos exportando a mercados internacionales. Por el contrario, las empresas de mayor dimensión, para continuar aumentando sus ventas, deben acudir a nuevos mercados más allá del nacional. Son varios los autores que han analizado la relación existente entre el tamaño y la internacionalización de la empresa.

Calof (1994) analizó, a partir de una muestra de empresas, el comportamiento de las empresas exportadoras, y una de las conclusiones extraída del estudio fue que el

---

<sup>6</sup> *Ganar Dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española. FIAB (Enero 2004)*

número de los países a los que exporta la empresa está relacionado positivamente con el tamaño de la misma. Por su parte, Ito y Pucik (1993) encontraron relación entre la actividad internacional de la empresa y factores como el gasto en I+D y el tamaño y dimensión de la misma, influyendo estos positivamente sobre la internacionalización. En el caso español, Merino (2001) demuestra, también a partir de un análisis a una muestra de empresas, que la dimensión condiciona las posibilidades de diseñar una estrategia internacional, y más concretamente, cuando es una estrategia exportadora.

Si intentamos analizar el efecto del tamaño empresarial sobre la propensión exportadora, es decir, la significación de las exportaciones sobre las ventas totales, los autores observan que la relación es positiva, entre ellos Wagner (1995). En cambio otros autores, no comprueban tal relación, e incluso hablan en ocasiones de relación negativa, por ejemplo Wolf y Pett (2000) o Patibandla (1995).

Además, también se observa que la dimensión tiene influencia sobre numerosos factores, entre ellos, sobre la productividad del trabajo. La productividad, en este ámbito, se define como el *valor añadido por persona ocupada*, la cual, según ha analizado el Observatorio Europeo para las PYME, está directamente influida por el tamaño empresarial. En su sexto informe (2000) el Observatorio mostró la gran diferencia en la productividad media que tiene lugar entre las microempresas, en la que es de 30.000 euros, y las grandes empresas, donde esta magnitud se incrementa hasta los 90.000 euros, es decir, la productividad media se triplica.

Se ha argumentado que la productividad no es sólo cuestión de tamaño, sino que como afirman algunos autores (Atalmonte, et al. 2012), influyen otras muchas causas: el capital humano, la innovación, la disponibilidad de canales específicos de financiación, la política de dirección, etc. De manera que todos ellos combinados de manera eficiente y equilibrada impulsan el crecimiento de una empresa. **Lo que sí es una idea generalizada, es el hecho de que una compañía lo suficientemente productiva estará suficientemente preparada para salir al exterior**, incluso señalan estos autores, que podría afirmarse que la relación causal es lineal.

Todo ello, confirma el hecho de que **la dimensión influye directamente sobre la internacionalización las empresas**. La dimensión determina la productividad, y ésta última tiene influencia directa sobre el crecimiento de la empresa y su internacionalización.

No obstante, como señala Baamonde (2009), esta necesidad de redimensionamiento de las cooperativas, conlleva una serie de consecuencias sobre las que deben hacerse consideraciones, la más notable es la de mantener la cooperativa ligada al territorio. El autor señala que el dimensionamiento no está reñido con la integración, más bien todo lo contrario, la sociedad cooperativa podrá seguir dando asistencia a sus productores y siendo dinamizadora de la actividad económica local.

Y es que la única posibilidad de seguir contribuyendo a la riqueza del medio rural y el desarrollo territorial es mediante la eficiencia de las sociedades, que pasa por la cooperación y el redimensionamiento de las mismas; Para, de este modo continuar apoyando a los productores y al territorio.

Señala el autor que, en este sentido, existen muchos ejemplos en España que ponen de manifiesto la mejora experimentada por el ámbito rural, cuando la sociedades cooperativas han ganado en tamaño. Tanto en los servicios destinados a los socios, como en el incremento en la actividad económica rural y, en particular, en la creación de empleo, que acompaña a la fusión e integración de diversas cooperativas. Entre otras cosas porque se consiguen economías de escala que permiten incorporar servicios y, sobre todo, personal técnico que serían inviables de otra forma.

Los poderes públicos también comparten la creencia de que es necesario ganar en dimensión, para de ese modo, poder mejorar la renta de los agricultores y consolidar el tejido industrial agroalimentario en las zonas rurales.

Una de las medidas para la persecución de ese objetivo, ha sido la de aprobar la *Ley para la Integración de las Cooperativas y otras entidades de carácter asociativo de carácter agroalimentario*, la cual tiene como objeto, tal y como enuncia su primer artículo, fomentar la fusión o integración de las cooperativas agroalimentarias [...] de suficiente dimensión económica, y cuya implantación y ámbito de actuación económica sea supraautonómico.

## B. Carácter localista de las cooperativas

Una de las circunstancias que más definen a las sociedades cooperativas, es su carácter localista. Define la RAE al localismo como la *preocupación o preferencia de alguien por determinado lugar o comarca*. Las **sociedades cooperativas, por su propia idiosincrasia y estructura, suelen tener una preferencia por lo local, por el mercado que les es familiar.**

En este sentido, y siempre salvando las distancias, la cooperativas recuerdan a las Sociedades Familiares. Tradicionalmente han tenido una actitud de recelo a ganar dimensión, (como se veía en el apartado anterior), a expandirse y, como es obvio, a la internacionalización y es que, lo que identifica a este tipo de empresas es el miedo que tienen a la pérdida de control de la sociedad.

Según datos de las Cámaras de Comercio de España, en las agroindustrias españolas dominan las formas jurídicas de Autónomos, Empresarios Individuales y Cooperativas, que a priori, son estructuras que fomentan el '*control de la empresa*', frente a otro tipo de sociedades como las Sociedades Limitadas o Anónimas, que se asocian a situaciones más incontroladas por los cooperativistas o socios originarios.

Por supuesto, el mantenimiento de la sociedad no es la única razón que lleva a que la Sociedad Cooperativa sea una de las formas jurídicas más comunes en el sector agroalimentario. Pues no debe olvidarse que la actividad agraria requiere de la posesión de grandes terrenos y superficie agraria, lo cual condiciona el hecho de que otros tipos de sociedades, como anónimas o limitadas, se dediquen a este sector. La sociedad difícilmente puede poseer tales superficies, de modo que al final acaban necesitando de un gran número de proveedores, que abastecen a la sociedad continuamente, los cuales adquieren ante la misma un enorme poder de negociación.

Sea como fuere, este perfil local que define a las sociedades cooperativas, puede obstaculizar el proceso de internacionalización, porque si algo caracteriza a la internacionalización de una empresa, sobre todo en los inicios, es el riesgo y la incertidumbre. Es labor de los directivos disminuir el riesgo en la medida de lo posible, pero siempre existe, por ello, la poca formación de los cooperativistas en este ámbito, y

sobre todo, el miedo al riesgo, y a la pérdida de control de la sociedad, puede frenar el proceso.

Como se ha mostrado anteriormente, en el proceso de internacionalización acaba siendo clave el redimensionamiento de la sociedad, ganando en tamaño y por consiguiente, en competitividad. Es entonces cuando puede surgir el miedo en los socios cooperativistas a la pérdida de control.

### C. Recursos Humanos, formación de los trabajadores

A día de hoy, la formación continua de las personas que trabajan y participan en la empresa es imprescindible, y por tanto, también lo será en las Cooperativas, como señalaron, los que se llamaron como, *Los Pioneros de Rochdale*<sup>7</sup>, y más tarde, la Alianza Cooperativa Internacional a través del principio de educación, formación e información, el cual es uno de los principios del funcionamiento cooperativo (Rodríguez y Mozas, 2003).

Tradicionalmente, ésta ha sido una de las barreras a las que se enfrentan las cooperativas agroalimentarias en el proceso de internacionalización, que radica en la limitación de su capital humano, tanto por la escasez de recursos con los que cuenta, como por la falta de formación de los mismos. La situación de globalización que se está viviendo en la actualidad obliga a la empresa a implicarse en la formación de los recursos humanos para ser competitiva, en el proceso de contratación valorando la misma, y ya una vez dentro de la empresa, promoviendo la formación continua de los empleados.

Más allá de la influencia que la formación puede tener sobre el éxito en la internacionalización de una cooperativa, la formación tiene especial importancia en las sociedades cooperativas debido a su estructura de democracia participativa. Los socios

---

<sup>7</sup> El movimiento cooperativo se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Donde en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la *Rochdale Equitable Pioneers Society* (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). Como normas que se pusieron a sí mismos los 28 trabajadores, surgieron los principios cooperativos, una serie de leyes generales por los que debían regirse las cooperativas y que constituyeron la base filosófica del movimiento cooperativo. Derivados de estos principios de los llamados *Pioneros de Rochdale*, se mantiene la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

participan en la toma de decisiones a través de las asambleas. Para una mejor gestión es necesario que también ellos dispongan de la formación que les acredite como tomadores de decisiones. La falta de formación, tanto de los socios, como de los gestores, sobre todo en el sector agrario, explica en buena medida el halo de ineficiencia empresarial que rodea a las cooperativas y en muchos casos, es la causa explicativa del escaso desarrollo comercial de las sociedades (Rodríguez y Mozas, 2003).

Además, como también apuntan los mismos autores, la importancia de la formación de los socios, generalmente se asocia a la escasa participación en los órganos de gestión y además, incapacita al socio para la gestión.

La implantación en el exterior es una tarea compleja no exenta de riesgos y dificultades, muy consumidora de recursos directivos, los cuales resultan muy escasos en las cooperativas (Fuentes, et al. 2011). Los **recursos humanos son un elemento clave para los proyectos de implantación exterior**, ya que, la dificultad para encontrar los recursos humanos adecuados para el desarrollo del proyecto **es posiblemente el principal obstáculo de una exitosa implantación exterior** (Buisán y Espinosa, 2007).

Buisán y Espinosa, al igual que muchos otros autores, sitúan al capital humano de una empresa como elemento esencial de una internacionalización exitosa de la sociedad. Si en todas las sociedades el capital humano es importante, en las sociedades cooperativas lo es aún más. No sólo por el papel que juega la formación y la calidad del mismo en el proceso de apertura al exterior, sino porque como apunta Baamonde (2009) es **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.

Como se analizaba anteriormente, uno de los obstáculos a la internacionalización de las cooperativas es la aversión al riesgo de sus socios. Es por ello que es necesaria la elección de un directivo que sepa comunicar a las bases cómo va a llevarse a cabo el proceso y transmitirle seguridad sobre la situación que se aproxima. En el modelo cooperativo los directivos deben ser aquellos que, en el proceso de expansión y crecimiento no olvidan los valores sociales. Carr, et al. (2008) han demostrado 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.

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.

La internacionalización, como vemos, tiene consecuencias en la gestión de Recursos Humanos, es importante tomar conciencia de que el proceso lo desarrolla el capital humano de la empresa, y al que hay que transmitir los valores de la organización. Más aún cuando la cooperativa se establece en el exterior, es entonces cuando con más empeño deben transmitirse las características de la cooperativa, para que las mismas no se pierdan en el proceso.

Baamonde (2009), en este sentido, hace también referencia a la dimensión de las cooperativas, y es que, considera que el mayor tamaño permite a la empresa obtener recursos que puedan destinarse a contratar directivos más preparados.

El tamaño favorece la disponibilidad de recursos financieros y de recursos humanos, pero lo realmente necesario es que los trabajadores sean los adecuados para hacer frente a la situación de la sociedad y de los mercados, siempre sin olvidar las características de las cooperativas. La disponibilidad de recursos financieros y humanos contribuirá a la innovación, cambio, adaptación, flexibilidad y, por supuesto, a la cooperación que exigen hoy el éxito en la internacionalización, y la permanencia de los productos en los mercados.

Se requiere consolidar la cultura internacional entrelazada y siempre con la vista puesta en la cultura de la organización, implicando a los trabajadores en la internacionalización, haciéndoles partícipes de la nueva estrategia y de los cambios que conlleva.

Es también fundamental mejorar la competencia de los trabajadores a través de la formación. Cuando una empresa inicia un proceso de internacionalización, la limitación de conocimientos de sus empleados puede impedirle seguir evolucionando en el proceso. La formación de los recursos implicados en él, en las distintas áreas, se hace imprescindible para asegurar la competitividad en los nuevos mercados. En el sector agroalimentario la

formación se va haciendo cada vez más importante: la necesidad de acceder a la agricultura integrada y a la ecología y el cumplimiento de normativa sobre seguridad alimentaria, así como conocimientos más específicos para poder tomar decisiones en todo lo referente a la gestión empresarial (Rodríguez y Mozas, 2003).

Ameur y Gil (2003) demuestran que la formación de los empleados tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de exportar. Por ello, se convierte en una ventaja competitiva de la cooperativa que lleva a cabo una política de formación de los trabajadores, frente a aquellas que no.

Pero por otro lado, gracias a las uniones de las cooperativas en las confederaciones y federaciones, como entes de organización y representación conjunta, también han accedido a otros servicios como son los de formación. En las confederaciones entre otros servicios, los trabajadores asociados pueden recibir formación.

Las cooperativas se enfrentan a algunos problemas en este sentido, en primer lugar, por la ausencia, en muchas de ellas, de un verdadero personal o departamento de exportación. Al tratarse, de pequeñas y medianas empresas en el mayor de los casos, el personal es escaso, por lo que pueden encontrarse con problemas causados por la ausencia temporal de los empleados, lo que dificulta la formación continua. Además, también se enfrentan a las barreras "*mentales*" que los propios gestores de la sociedad puedan tener hacia la formación, pues pueden pensar que resulta una pérdida de tiempo.

Pero como incentivo, las cooperativas, al igual que todas las empresas que tributen a la Seguridad Social por el concepto de Formación Profesional, pueden beneficiarse de las ayudas de formación, ya que, disponen de un crédito anual para la formación de sus trabajadores que pueden hacer efectivo mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social una vez realizada dicha formación. El sistema de bonificaciones se encuentra regulado en el R.D. 395/2007, que posteriormente desarrolla la Orden Ministerial TAS 2307/ 2007.

Como hemos comentado, la dimensión de la sociedad influye de manera directa sobre los recursos humanos de la misma, y también lo hace sobre la formación. Al final,

las cooperativas de menor dimensión son las empresas que menor actividad formativa tienen, ya sea formación interna o externa.

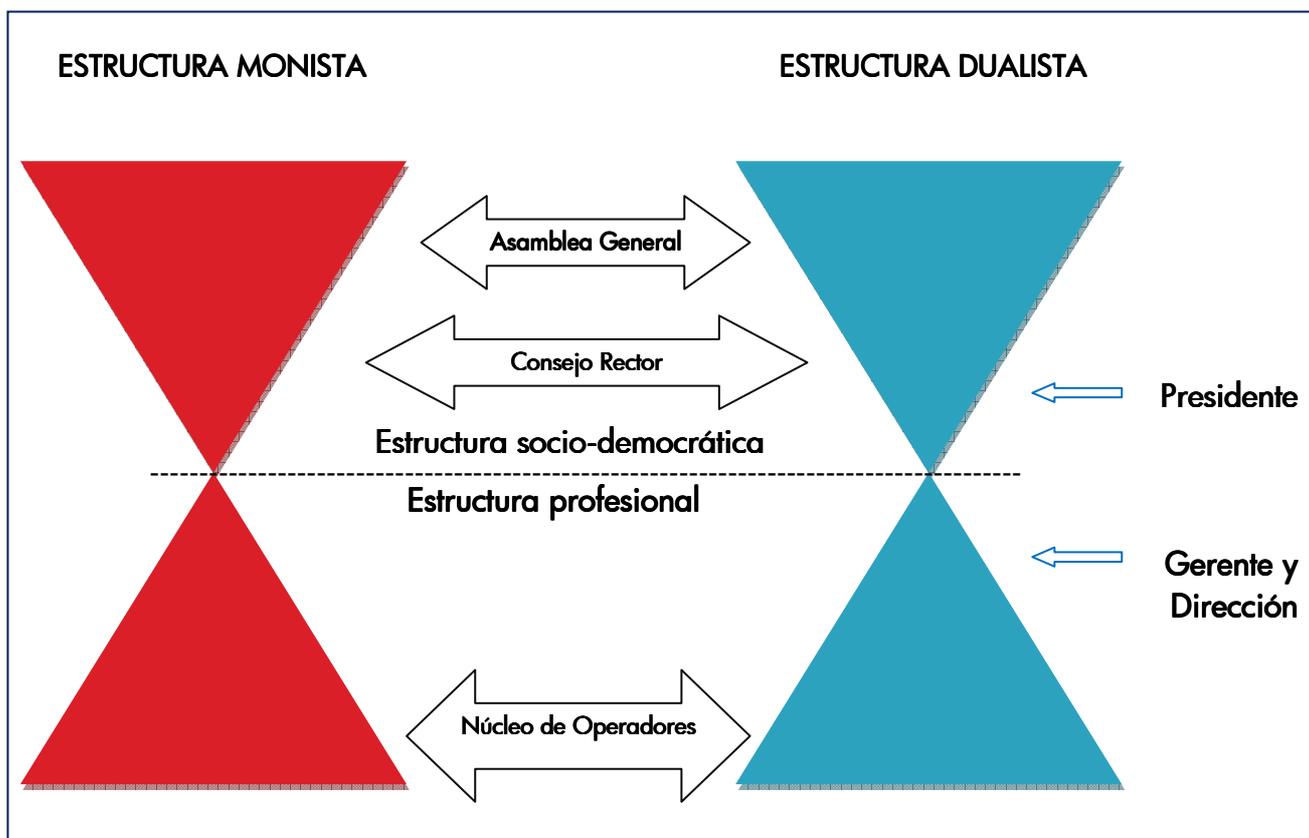
#### D. Órgano de Gobierno en la sociedad cooperativa

Bleger y Vuotto (2005) hacen alusión al doble carácter de las cooperativas tanto en su condición de "asociación de personas" y de "empresa", como al referirse a la "dirección" y "gestión". La legislación española en materia de cooperativas posibilita que las cooperativas puedan optar por diferentes estructuras organizativas: monistas y dualistas.

En ambas estructuras se distinguen dos partes diferenciadas, estas son, la democrática y la profesionalizada. Al contrario que en las empresas capitalistas, en las que el poder reside en la dirección general o el consejo de administración de la entidad, en las sociedades cooperativas, el poder de decisión reside en los socios, por lo que a la estructura de cualquier empresa capitalista (la estructura profesionalizada) habría que superponerle otra estructura (la estructura democrática) (Rodríguez y Mozas, 2003).

Esta visión conduce a la representación de la estructura de las cooperativas bajo la forma de dos triángulos invertidos, en la que el triángulo superior representa a la organización social y el inferior a la empresa. En la estructura dualista, la parte superior recoge a los distintos órganos legales: la Asamblea General y el Consejo Rector. Y en la parte inferior se recoge al Gerente General a su dirección, que debe trabajar en máxima colaboración con los órganos legales y de representación y a los empleados y técnicos. Por el contrario, en la estructura monista, la parte inferior sólo recoge a los operarios o técnicos, en ningún caso se establece una gerencia de la sociedad que se lleva a cabo por los mismos órganos. (Gráfico 6).

Gráfico 6. Estructuras Organizativas de las Sociedades Cooperativas



*Fuente: Elaboración propia adaptado de Mozas (1999) y Bleger y Vuotto (2005)*

En ambas estructuras son los socios, en las asambleas generales, los que deciden la estrategia que van a adoptar estas sociedades y, con posterioridad a las reuniones, los consejos rectores, formados por los socios elegidos democráticamente en asambleas, son los encargados de llevarlas a efecto.

Sin embargo, como bien señalan Rodríguez y Mozas (2003), lo que diferencia las estructuras monistas de las dualistas es que en la estructura monista no existe un órgano de dirección que asesore al consejo rector y a las asambleas de socios de las conveniencia de optar por una u otra decisión estratégica; es decir, no se crean puestos de trabajo para personas con conocimientos en la gestión de empresas que asesore a los socios y al consejo rector en sus decisiones, son los socios los que gestionan íntegramente las sociedad. En la estructura dualista, en cambio, sí existen directivos, se crean puestos de responsabilidad, tales como, Director General y Directores por departamentos. Estos

departamentos son ocupados por profesionales de distintas áreas que pueden ayudar a los socios y al consejo rector en la adopción de decisiones, siendo responsables de su ejecución, posteriormente.

El problema se plantea en aquellas cooperativas que deciden gestionar la sociedad valiéndose sólo de su estructura democrática, sin contar con la asistencia de profesionales en las distintas áreas que son requeridas en el proceso de internacionalización, y más concretamente, del Director de Exportación o Internacionalización. Como hacía referencia anteriormente, señalan Fuentes, et al. (2011) al proceso de internacionalización como un proceso muy consumidor de los recursos directivos de una empresa. Generalmente son los directores de exportación los que gestionan la internacionalización del producto desde el principio al final: definen la estrategia global, análisis o retrospección del mercado de destino, análisis y control de los riesgos del mismo, examen de las necesidades de financiación en el proceso de internacionalización, estudio de la adaptación del producto, asistencia a encuentros empresariales, ferias internacionales, reuniones con los agentes o distribuidores en los mercados objetivo, y un largo etc.

Todo ello hace que aquellas cooperativas que no cuenten con una estructura profesional tengan una desventaja frente al resto que sí lo hacen y sobre todo, si se cuenta con recursos suficientemente preparados y formados.

## E. Comercialización

Por otra parte, desde el punto de vista de la comercialización e internacionalización, todos coinciden en la importancia de la dimensión, tanto para acceder a determinados mercados y clientes, como para **tener capacidad de negociación**. (Baamonde 2009).

Una de las mayores desventajas que presenta la comercialización en el sector agroalimentario, es el bajo poder de negociación que tienen las cooperativas y el resto de sociedades productoras, frente a los grandes distribuidores. En el sector agroalimentario, nos encontramos ante un producto que apenas requiere elaboración ni manufacturación, por lo tanto, es un producto de fácil sustitución entre los diferentes productores. A ello se suma el hecho de que sea un producto perecedero, lo que aumenta la presión sobre los productores y, en muchas ocasiones, les obliga a vender el producto por el mero hecho de evitar unas pérdidas mayores. Además, como señala Baamonde, el tamaño adquiere en la comercialización una posición determinante, la atomización del sector influye también en el aumento del poder de negociación de las distribuidoras.

*Grosso modo*, el sector de la distribución en España y en el resto de países de la UE, se ha caracterizado por una concentración de la distribución, es decir, por el liderazgo de supermercados y *discount*. El sector de la distribución en la Unión Europea se encuentra totalmente globalizado, y en él que destaca el escaso poder de de los productores.

Sánchez et al. (2011), en referencia a la tendencia en el sector de la distribución en Europa, enfatizan en el surgimiento, cada vez mayor, de movimientos hacia la concentración y globalización del sector. Un fenómeno de concentración creciente que está llevando a la **unión, absorción y fusión entre las cadenas europeas**. Las grandes empresas mayoristas tienden a la internacionalización y a la fusión con otras empresas mayoristas en busca de una posición más favorable en la negociación con los fabricantes y con sus clientes.

También entre el comercio minorista se está desarrollando un proceso de internacionalización, ya que éste representa una oportunidad de lograr economías de escala y un refuerzo del poder de compra frente a mayoristas y fabricantes. Como consecuencia, las grandes empresas minoristas deciden introducirse en nuevos mercados

extranjeros para intentar incrementar su cifra de negocios. En muchas ocasiones, el crecimiento exterior de estas empresas se basa, en gran medida, en la compra de otras empresas minoristas o en la fusión con ellas.

Como señalan Fernández et al. (2007), se están produciendo numerosos cambios, y los canales de distribución se han alejado así de los tradicionales circuitos lineales de comercialización, con fases de distribución, agentes y donde las funciones estaban bien definidas.

Con la intención de paliar algunas de las consecuencias que sufren las cooperativas agroalimentarias, a causa del, cada vez mayor, poder de la distribución se han aprobado dos leyes en los últimos tiempos. Una de ellas, la *Ley de fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas* (BOE nº 185 de 3 de agosto de 2013) ya fue comentada en el apartado dedicado a la dimensión de las cooperativas, que tiene entre sus objetivos el de fomentar la integración y potenciación de grupos comercializadores de base cooperativa y asociativa.

Por otro lado, la *Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria* (BOE nº 185 de 3 de agosto de 2013), parece tener dos misiones claras: mejorar las relaciones comerciales entre los agentes de la cadena y reforzar el poder de mercado de los productores. Se establece la obligación de contratar por escrito las operaciones comerciales, se prohíben las modificaciones de las condiciones contractuales establecidas en el contrato, salvo cuando sean de mutuo acuerdo. Además, se crea un régimen sancionador administrativo para incumplimientos de la ley. Esta ley no sólo favorece la comercialización y competitividad de los productos en el territorio nacional, sino que lo asegura en el resto de países de la Unión Europea, que como España, hayan adoptado las medidas que, tanto el parlamento, como la comisión venían solicitando. Además por supuesto, será de obligado cumplimiento en aquellos casos que la legislación española sea de aplicación en el contrato.

En relación a los canales de distribución utilizados por las cooperativas, como se vio en un apartado anterior, se observa una fuerte dependencia de los intermediarios, ya sean españoles o extranjeros, el 50% de las cooperativas, se sirven en la exportación de intermediarios españoles y el 57%, se sirve de intermediarios extranjeros. Por otro lado, el

24% venden en el exterior a través de otras cooperativas. Y sólo un 6% distribuyen a través de una delegación propia.

El ganar en dimensión podría suponer, para muchas sociedades, la eliminación de intermediarios en su canal de distribución, pudiendo negociar de forma directa con los mayoristas y minoristas internacionales; lo que conlleva una rentabilidad mayor para el agricultor.

### 5.3 Dificultades Financieras

Otro de los principios que recoge la ACI (1995) es que las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Por tanto, si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

En el normal desarrollo del comercio exterior se producen continuas necesidades de financiación, entre otros motivos por los desfases que suelen producirse entre los pagos y los cobros, en la comercialización de los productos. Siempre se producen estos desfases, pero más aún cuando los productos son adquiridos por grandes cadenas de distribución, cuyos pagos suelen realizarse a 120 días. No debería darse tal situación, pues en muchos casos, en el sector agroalimentario, nos encontramos ante bienes de consumo que se adquieren y se ponen a disposición del cliente en un plazo muy breve.

La financiación de las exportaciones suele darse en dos momentos principalmente; con anterioridad a la entrega, para financiar todo el proceso productivo, y con posterioridad a la misma, como medio de financiación del aplazamiento del pago del importador.

Desde el año 2009, según informa Cooperativas Agro-Alimentarias de España, se ha asistido a una restricción del crédito en el sector agroalimentario mayor que en el resto de sectores. En el sector agroalimentario el recorte se ha situado cercano al 12%, mientras en el resto de actividades económicas ha sido menor, cercano al 4%.

También informa de que este recorte mayor no se ha debido a un sobreendeudamiento del mismo, ni tampoco a tasas de morosidad más altas, pues la tasa de créditos dudosos ha sido más baja que en el resto de actividades en los últimos años.

Maietta y Sena (2010) han demostrado que las cooperativas parecen estar más capacitadas que otras empresas para reducir ineficiencias cuando el crédito es escaso. Y es que, en el caso de las cooperativas agroalimentarias, en la mayoría de los casos, la escasez de prefinanciación puede estar solventada gracias a los socios cooperativistas. Es

decir, lo cooperativistas recogen la materia prima y la ponen a disposición de la cooperativa, más tarde ésta será la encargada de procesarla cuando sea necesario y en la medida que se requiera. Ya una vez que se haya comercializado, y se haya cobrado, se paga a los cooperativistas en proporción a lo aportado. Mientras en otro tipo de sociedades, el primer desembolso debe hacerse para la compra de materias primas, que más tarde deberán ser procesadas.



## 6. Estudio Empírico: La Internacionalización de *ACOREX* y *Almazaras de la Subbética*



## 6.1. Estudio y Metodología

Tras el análisis de la situación del cooperativismo en la actualidad y la revisión de la literatura sobre la problemática de sociedades cooperativas en el proceso de internacionalización, he procedido a realizar una investigación sobre la misma, realizando un estudio empírico sobre dos cooperativas que han logrado alcanzar los mercados exteriores y hacerlo con éxito.

Para ello, he realizado una entrevista en profundidad<sup>8</sup> a los *Export Managers* de dos prestigiosas cooperativas. Una de ellas de primer grado, cooperativa del sector oleícola, *Almazaras de la Subbética*, y otra de segundo grado: *ACOREX*, la mayor sociedad del sector agrario en Extremadura, la cual agrupa unas 42 cooperativas. El hecho de haber podido entrevistar a dos miembros sociedades cooperativas tan distintas, considero ha enriquecido más la investigación, de modo que, pueden verse las diferencias existentes entre una de menor tamaño frente a otra de mayor dimensión.

A continuación, y con la intención de resumir y aclarar el procedimiento seguido en la investigación, se recoge el mismo en la siguiente tabla, en la que se muestra la ficha técnica del estudio realizado sobre las dos cooperativas.

---

<sup>8</sup> Pueden encontrar la entrevista en el apartado de Anexos.

Tabla 9. Ficha técnica del estudio

<b>Metodología de la investigación</b>	Entrevista en profundidad
<b>Unidades de análisis</b>	Agrupación de Cooperativas de Regadío de Extremadura, ACOREX, S.C.L Almazara de la Subbética, S.C.A
<b>Ámbito geográfico</b>	Comunidad Autónoma extremeña Provincia de Córdoba
<b>Universo</b>	Sociedades Cooperativas agrarias
<b>Fuentes de información</b>	Interna: Entrevistas en profundidad, dossier informativo, páginas web. Externa: medios de comunicación.
<b>Fecha de realización</b>	Fecha de inicio: Octubre 2013 Fecha de finalización: Noviembre 2013

*Fuente: Adaptado de Villarreal y Landeta (2007), en Ortega et al. (2011)*

## 6.2. Almazaras de la Subbética



La Sociedad Cooperativa Agrícola de primer grado Almazaras de la Subbética fue creada en 2007, resultado de la fusión de los prestigiosas y experimentadas cooperativas: S.C.A Virgen del Castillo y S.C.A Olivarera Nuestro Padre Jesús Nazareno.

La S.C.A Virgen del Castillo fue fundada en 1954, era una cooperativa con más de 50 años de experiencia en el cultivo del olivar y en la fabricación de aceite de oliva de calidad reconocida, al igual que la segunda, fundada a principios de la década de los 60 con trayectoria ascendente y también reconocida nacional e internacionalmente por la calidad en sus zumos de oliva.

La sociedad cooperativa, en la actualidad, está compuesta por alrededor de 4.000 socios, que representan una superficie olivar de 15.000 hectáreas, cuenta con dos centros de producción y almacenado, la central y el centro principal en Carcabuey y un segundo en Priego de Córdoba. La producción de la cooperativa se inserta dentro de la prestigiosa Denominación de Origen: Priego de Córdoba.

Almazaras de la Subbética ha conseguido superar los obstáculos de la orografía accidentada de sus plantaciones y los mayores costos de laboreo y recolección. Con la modernización de sus técnicas de cultivo: cubierta vegetal, olivar de producción ecológica y producción integrada, etc., el empleo de pequeña y moderna maquinaria y la apuesta por la máxima calidad, adaptando la tecnología y tradición a la calidad de los consumidores.

En el sector olivarero la sociedad cooperativa es una de las formas societarias más habituales, de hecho, según los datos de Cooperativas Agroalimentarias, las cooperativas acaparan más del 70% de la producción nacional de aceite de oliva.

## A. Producción, fabricación y almacenaje

La actividad principal de la cooperativa es la producción de aceite de oliva de la máxima calidad, pero no es la única, se contempla de la preparación y el curado de aceitunas de mesa. Igualmente aprovechando la actividad agraria de las huertas de la Subbética con el cultivo de membrillo, Almazaras de la Subbética procesa y comercializa el membrillo natural y productos derivados.

En su centro principal de producción cuenta con una superficie de 350.000 metros cuadrados, y se ubica en el municipio de Carcabuey. Las instalaciones para la molturación fueron de las más novedosas en su día, acordes con el espíritu innovador que desde siempre ha imperado en la cooperativa. El patio de entrega de aceituna ocupa una superficie de 10.000 metros cuadrados y cuenta con siete tolvas de recepción, que, a su vez, continúan con siete líneas de limpieza totalmente independientes. Esto permite realizar una separación exhaustiva de la aceituna según sus calidades y destino (árbol, Denominación de Origen, árbol ecológico, árbol convencional, árbol de segunda y suelo).

El diseño de estas líneas y de la industria en su conjunto aprovecha las pendientes naturales del terreno, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la maquinaria y minimizar el coste energético. Una batería de 22 tolvas de acero inoxidable permite almacenar 1.200.000 Kg de aceituna perfectamente diferenciada y clasificada. Una capacidad de molturación de 1.000.000 Kg /día, con diez líneas de producción, facilita de la obtención de seguir con esa separación rigurosa que inicia el agricultor en el propio campo. Igualmente, una bodega con una capacidad de 8.500.000 Kg, asegura la consecución del objetivo final: la calidad.

Actualmente en las instalaciones de Almazaras de la Subbética se moltura entre 50 y 70 millones de kilos de aceitunas dependiendo de las condiciones meteorológicas y del año en cuestión. De ello se producen entre 11 y 15 millones de litros de aceite virgen, de los cuales el 80%, merecen la calificación de aceites de oliva virgen extra, lo cual puede dar una idea del celo y rigor con el que se trabaja en todas las fases del proceso: labores culturales, recolección, transporte, recepción, limpieza, molturación y almacenado.

Su segundo centro de recepción, producción y almacenamiento de aceite, situado en Priego de Córdoba, dotado también de la maquinaria y procesos más modernos en la fabricación del aceite de oliva, está preparado para molturar 15.000.000 de kilos de aceitunas al año, con 6 líneas de recepción y preparada para soportar una molturación diaria de 150.000 Kg de aceituna; utilizando la misma filosofía de la Almazara principal situada en Carcabuey para diferenciar en cada línea, calidad, tipo de producción, etc

Dentro de las variedades de aceitunas que se molturan en la cooperativa, el 60% de la producción total de aceite proviene de aceitunas de la variedad picuda, un 25% de la variedad hojiblanca y el resto de la variedad picual.

Con referencia a la producción de aceite ecológico de alta gama, ha crecido de una forma apreciable estos últimos años, siendo considerado por sus premios y reconocimientos como uno de los mejores aceites ecológicos del mundo y el más galardonado en España en esta categoría. En 2012, se le ha dado el premio al mejor aceite de oliva del mundo, resultado de las puntuaciones obtenidas en los 18 concursos internacionales más prestigiosos del mundo (*The World's Best Olive Oil* 2012).

## **B. Certificaciones**

Almazaras de la Subbética, tiene un buen número de certificaciones además de los correspondientes registros sanitarios para la fabricación y envasado de aceite de oliva, como son:

1. Certificación IFS Y BRC, para la comercialización del aceite de oliva envasado.
2. Certificado de conformidad CAAE, para la producción y etiquetado de productos ecológicos.
3. Calidad Certificada de la Junta de Andalucía.
4. Certificado Empresa perteneciente a la Denominación de Origen Priego de Córdoba.

### C. Premios y reconocimientos

Almazaras de la Subbética, y la fusión de las cooperativas que la fundaron han recibido multitud de premios y reconocimientos a lo largo de la historia. No solo por la calidad de sus aceites, sino por su trayectoria en la mejora continua, la innovación y el respeto al medio ambiente.

- Premio a la Mejor empresa Agroalimentaria 2002.
- Premio Alimentos de España 2008 y 2010.
- Premio a la Gestión Medioambiental.
- Premios 2012. **Segunda mejor almazara por la calidad de los aceites por *The World's Best Olive Oil*** y **Premio *Dinasty of the years by Monocultivar*** (Milan-ITALIA).
- Premios 2013. **Mejor Almazara del Mundo 2013** por la calidad de sus aceites de oliva virgen extra. Tomando como referencia las puntuaciones obtenidas por sus aceites de oliva virgen extra en los 18 principales certámenes y premios más prestigiosos a nivel internacional.

### 6.3. ACOREX

#### A. Información de la sociedad y cifras



La Agrupación de Cooperativas de Regadío de Extremadura, ACOREX, S.C.L. inició su andadura como proyecto cooperativo en 1985, siendo promotoras cinco cooperativas de las Vegas del Guadiana.

En su 2º año ACOREX contaba con veinticinco cooperativas asociadas y ha pasado a ser en la actualidad la primera empresa extremeña del campo, integrando el trabajo de 42 cooperativas. En la siguiente tabla están reflejados algunos datos que muestran la dimensión de la cooperativa.

Tabla 10. ACOREX en cifras

<b>Nº Agricultores</b>	6.500
<b>Nº Cooperativas</b>	42
<b>Nº Trabajadores Directos</b>	1.000
<b>Facturación 2012 (€)</b>	245.000.000

*Fuente: Elaboración propia a través de [www.acorex.es](http://www.acorex.es)*

Las cifras de ACOREX hablan por sí mismas, y más si cabe, si son comparadas con las de hace 25 años cuando fue fundada. La cooperativa se inició con la unión de 5 cooperativas y en la actualidad es la unión de 42. Ha aumentado su sección de 2 a 22 secciones; y ha pasado de de facturar 6 millones de euros a facturar 245 en el año 2012. Ello ha supuesto un incremento superior al 10% en un entorno de crisis económica generalizada.

ACOREX ha apostado por la integración vertical en varios de los segmentos de mercado en los que opera. Los subsectores en los que la sociedad trabaja, pueden resumirse en los siguientes:

- Pienso
- Cultivos, arroz y Olivar
- Ingeniería, presta servicios profesionales en materia de ingeniería, gestión y consultoría.
- Suministros, garantiza la disponibilidad de suministros para la producción agrícola.
- Ganadería
- Frutas y Hortalizas
- Cereales y materias primas
- Fertilizantes
- ACOSIERRA, destinada a la transformación final de los productos derivados del cerdo ibérico, fábrica de jamones y embutidos.
- CEPA S.A., encargada de la comercialización directa de productos agroalimentarios al consumidor bajo diferentes marcas: Guadiala, Desierra.

## **B. Marcas y Comercialización**

Este grupo empresarial extremeño es conocido en el mercado por tres marcas: Desierra y Guadiala -para productos de consumo humano- y Acorex.

**Desierra** es la división de productos ‘*delicatessen*’ y de tiendas especializadas de la cooperativa. Es la marca que representa a los productos de selección, calidad notable reconocida, productos derivados del cerdo ibérico, frescos y curados.

La marca **Guadiala** representa a un surtido de productos agroalimentarios elaborados con técnicas de producción respetuosas con los ciclos naturales de las plantas y de los animales, procesados en instalaciones dotadas de la más moderna tecnología y sometidos a exigentes controles de calidad. Los productos que se comercializan para los consumidores son: jamones y embutidos, quesos, miel, aceite, arroz y tomate.

Y por último, la marca **Acorex** se identifica con una nueva filosofía con una imagen sencilla y moderna, representada en productos de Acorex como fertilizantes, semillas, piensos, riegos y también en fruta y hortaliza fresca.

### C. La internacionalización

Pero la agrupación de cooperativas extremeñas quiere seguir creciendo, tal y como viene haciendo en los últimos años. De hecho, desde 2003, ACOREX ha llevado a cabo inversiones por valor de 82,8 millones de euros con un objetivo claro: pasar de producir a transformar y vender en todos los sectores en los que opera.

En los próximos meses se abrirán nuevas plantas transformadoras. La clave de este crecimiento sostenido en un marco tan complicado se basa, señalan dichas fuentes, en la diversificación. Esto permite que ante la actual crisis que atraviesa el sector del porcino, la facturación de ACOREX se compense a través del buen momento que viven otros sectores, mientras que en el pasado fue precisamente el porcino el que compensó la crisis del tomate.

Ese crecimiento tendrá solamente un límite, que es su capacidad financiera, el único condicionante para ACOREX.

Sin embargo, la compañía está convencida de que el futuro pasa por crecer aún más para poder competir con las grandes multinacionales, superando las barreras locales y autonómicas. En este sentido, ya ha iniciado los trabajos para poner en marcha una sociedad internacional, a través de la asociación de ACOREX con una cooperativa portuguesa de segundo grado.

## 6.4. Los resultados del estudio

La entrevista realizada a la Sra. P. Guerrero, Directora de exportación de Almazaras de la Subbética (en adelante ADS) y a el Sr. L. Paz (Director de Exportación de la Sección de Tomate de ACOREX), se encuentra adjunta como Anexo. De las mismas he sacado las siguientes conclusiones y resultados que se desarrollan a continuación.

La primera cuestión hacía referencia al **día a día de la cooperativas**, al ser ellos trabajadores de la misma y no socios, le pregunté sí ellos podían percibir que su trabajo diario lo desempeñaban para una sociedad cooperativa. La directora de exportación de ADS remarcaba que, sobre todo, sentía que trabajaba en una cooperativa, por la **rigidez en la toma de decisiones**, unas de las dificultades que ya se apuntaban en el apartado 5. En su opinión, lo que más caracteriza el trabajo diario de las cooperativas es que todas las decisiones deben aceptarse por el Consejo Rector, lo que hace que sus decisiones se vean ralentizadas.

Por su parte, el Sr. Paz hace referencia a la **vocación de todos los departamentos de la cooperativa por el socio**. Incluso desde su departamento, que es comercial, siente que su trabajo se debe al socio y a la cooperativa. Ellos deben asegurar la venta del producto aportado por el socio, *de modo que se logra una concentración de la oferta, en las ventas, al igual que se produce en la demanda de factores de producción, dada su integración vertical, siempre con el fin de aumentar la renta del socio agricultor.*

La segunda cuestión trataba sobre en qué aspectos consideraban que se llevaban a cabo los principios cooperativos, ambos coinciden que en todos los ámbitos se llevan a cabo.

En relación a la valoración de **los aspectos positivos y negativos de una sociedad cooperativa**, para el Director de exportación de ACOREX existen aspectos positivos y negativos en la sociedad cooperativa, pero prevalecen los positivos. Como ya había comentado al principio de la entrevista, uno de los aspectos más positivos e importantes es el de la concentración de la oferta y la demanda de recursos, lo que aumenta la renta del agricultor. Por otro lado, y hablando por su experiencia en ACOREX, valora el hecho de que haya cooperativas que hayan logrado hacer de su Consejo Rector un órgano

asimilado a un Consejo de Administración de una empresa. Lo que le *ha dado más margen de maniobra y flexibilidad a los departamentos para trabajar*. Los aspectos negativos de una sociedad cooperativa los encuentra en relación a este tema, porque reconoce que existen cooperativas donde el Consejo Rector es el punto débil de la sociedad. En palabras suyas: *Los Consejos Rectores tiene una vocación muy grande al sector cooperativo y hacen un esfuerzo muy importante, pero es cierto que quizá si esos Consejos Rectores fueran algo más profesionalizados se avanzaría más rápido*.

Por su parte, P. Guerrero destacó que lo más positivo, en su opinión, es el hecho de trabajar para una comarca o zona rural, ayudando a su desarrollo y crecimiento, y también destacaba la familiaridad y cercanía con la que trabaja. También consideraba un aspecto positivo que el producto se controle desde el árbol hasta la botella, *todo se va realizando con supervisión técnica, pero por parte de los principales interesados en que la empresa funcione, todos son socios*.

Además este hecho es muy valorado por los clientes, tal y como ella comentaba: *los importadores y consumidores en el exterior valoran nuestro arraigo a la zona, por la vinculación social y por la antigüedad de la empresa ya que la primera raíz data de 1956*.

Y como aspecto negativo destacaba la lentitud con la que se toman las decisiones y su dificultad.

En la valoración de los diferentes aspectos positivos y negativos de los dos entrevistados, puede apreciarse la diferencia que hay entre las sociedades debido a su dimensión. Mientras la directora de exportación de ADS destaca como aspecto negativo la ralentización del proceso de toma de decisiones, L. Paz celebra que en el caso de ACOREX se haya salvado este obstáculo tan común en el ámbito cooperativo.

En las siguientes cuestiones les pedí a los entrevistados que analizaran y se pronunciaran sobre aquellos aspectos que yo he ido estudiando a lo largo del Trabajo:

## 1. Ralentización en la toma de decisiones

Como ya comentaba L. Paz, cuando la Junta Rectora de una cooperativa funciona como un Consejo de Administración de una empresa supone un punto importante a favor, ya que da mucho margen de maniobra a la hora de trabajar.

Sin embargo, también puntualizaba que no siempre se encuentran con esta facilidad, como él mismo señalizaba: *no siempre ocurre y es uno de los principales obstáculos a la internacionalización, puede decirse que sigue siendo una de las materias pendientes*. Y es que él reconocía que se ha avanzado muchísimo en este aspecto, pero a pesar de la gran dimensión del grupo, cree que en ocasiones, *la toma de decisiones es lenta debido a la obligatoriedad de votar las mismas en Consejo Rector*.

Por su parte P. Guerrero, reconocía que se han hecho modificaciones y se ha flexibilizado la toma de decisiones por la Asamblea General y el Consejo Rector pero, aún así, explica, *se sigue necesitando demasiados pasos y vistos buenos para que finalmente algo se haga y esto hace que el tiempo pase*.

## 2. La dimensión o tamaño de las sociedades

También en relación al tamaño, los dos Directores de exportación tienen opiniones diferentes. Por su parte P. Guerrero, en lo que al tamaño se refiere piensa que se requiere un mínimo tamaño para alcanzar un personal adecuado. Personal que esté capacitado y permita a la empresa realizar todas las tareas, con todas las particularidades y requerimientos que tiene la exportación (documentación, detalles de envasado, etc.). Contaba la anécdota de que algunos agentes e importadores se habían puesto en contacto con su departamento tras haber tenido que romper relaciones con cooperativas de la zona, que al no tener suficiente personal cualificado en comercio exterior, no habían podido tramitar con éxito los pedidos y solicitudes de sus clientes.

Mientras P. Guerrero relacionaba la dimensión de la cooperativa con los recursos humanos, L. Paz, relacionó la dimensión de la sociedad con la aversión o no a la exportación. En su opinión las pequeñas y medianas empresas son más reacias a

comercializar su producto en el exterior. Tal y como afirmaba: *al tener una cartera de clientes local bien definida, prefieren no arriesgar. Suelen ser las cooperativas de mayor dimensión las que toman esta iniciativa e intentan comercializar internacionalmente parte de su producción.*

El director de exportación de ACOREX puso como ejemplo a dos cooperativas de gran dimensión y de ulterior grado: Tomix y Tomalia. Ambas están dedicadas en exclusiva a la elaboración de concentrados de tomate y troceados en formato industrial, y comercializan el 80% de su producción fuera de España.

### **3. El carácter localista de las cooperativas**

Para L. Paz más que el carácter localista o el miedo a perder el control de los cooperativistas, lo que más obstaculiza el proceso de internacionalización es la falta de formación del propio Consejo Rector. *El desconocimiento o el miedo de los agricultores a introducirse en nuevos mercados intimida al Consejo Rector que no da el paso hacia la internacionalización.*

P. Guerrero comenta que en ADS no tiene la sensación de que en la cooperativa exista ese miedo a la salida al exterior, también, en parte, porque ya se había creado el Departamento de exportación. Sí comparte con L. Paz, que el desconocimiento de los socios es uno de los factores más obstaculizadores del proceso de internacionalización. De hecho comentaba que el desconocimiento, en su caso, ha influido no para perder el miedo al riesgo, sino al contrario. *Los socios tienen planteamientos, que aunque por tu experiencia sepas que la propuesta no va a funcionar, debido a nuestro tipo de empresa y producto, así como por el país que se propone, debes dedicarle mucho más tiempo.*

### **4. Organización de la Sociedad**

Ambas sociedades cooperativas son dualistas, y este es uno de los factores que ha influido en el éxito de la misma. En el caso de ADS, también algunos socios forman parte del Consejo de Administración.

## 5. Gestión de Recursos Humanos

Los entrevistados, en este aspecto, comparten la idea de que los trabajadores deben ser seleccionados por el perfil profesional y personal más adecuado al puesto que se pretende cubrir. Aunque también consideran que es muy importante que desde un principio se le muestren cuáles son las diferencias que caracterizan a la sociedad cooperativa.

El Director de exportación de ACOREX reconocía en este aspecto que la propia dimensión de la cooperativa determina la gestión de los RRHH y la formación del personal contratado. En función de la estructura que adopte la cooperativa, en algunas ocasiones no se contrata a personal suficientemente formado, sino que son los propios cooperativistas quienes gestionan la sociedad. *En el caso de ACOREX, gran parte de las cooperativas cuentan con personal perfectamente formado y a la altura de la labor que desempeñan.*

## 6. Comercialización

L. Paz afirmaba, en relación a la comercialización del producto, que *siendo una cooperativa de segundo grado, las 42 cooperativas base que conforman el grupo aportan sus producciones para que sea Acorex quien las comercialice.* Esto hace que su poder de negociación sea muy alto frente a los clientes. La producción de todas las cooperativas es repartida entre los correspondientes departamentos comerciales, tanto nacionales como internacionales, que se encargan de comercializar los productos aportados. Afirmaba, también, que *no han encontrado ningún obstáculo para la comercialización internacional.*

P. Guerrero, por su parte, hacía referencia a los clientes de todo tipo que tiene la cooperativa, intermediarios españoles y extranjeros, importadores, comisionistas. *Tenemos delegaciones en varios puntos de España pero no en el exterior, aunque sí trabajamos con clientes de muchos años casi como si fueran nuestras propias oficinas en ese país.*

También hacía referencia a que a Almazaras de la Subbética, muchas cooperativas le venden el aceite, siempre que cumpliera con los requisitos de calidad. Lo cual hace que

crezca su producción, compran el aceite a granel y después deberán envasarlo y comercializarlo.

## 7. Dificultades financieras

Especificaba el *export manager* de ACOREX *que al igual que gran parte de las empresas nacionales, nuestra cooperativa se enfrenta a una pérdida de financiación bancaria próxima al 40%*. Pero también reconocía, al igual que lo hizo P. Guerrero, que al tratarse de una sociedad cooperativa, el socio agricultor está “obligado” a aportar su producto para que sea comercializado desde los departamentos propios, lo que evidencia la clara ventaja de este tipo de sociedades frente al resto.

L. Paz puso como ejemplo lo sucedido en la última campaña de recolección del tomate, lo que supone un claro ejemplo que evidencia la ventaja cooperativista de cara a la internacionalización. *Debido a las dificultades financieras y mala situación del sector hortofrutícola, la gran mayoría de las empresas privadas y fábricas procesadoras de tomate se vieron obligadas a reducir notablemente sus producciones. Esto supuso un aumento importante de sus costes de producción y un desplazamiento negativo importante dentro del propio mercado. Sin embargo, ACOREX y sus cooperativas, a pesar de afrontar la misma pérdida de financiación, cuenta con la confianza de los propios socios agricultores y ha podido mantener los mismos volúmenes productivos de las campañas anteriores, pudiendo así satisfacer la demanda de todos sus clientes tanto nacionales como internacionales.*

### Acerca de sus mercados prioritarios

La última de las preguntas estaba dirigida a conocer los principales mercados a los que se dirige la sociedad en la actualidad.

En el caso de Almazaras de la Subbética, aunque P. Guerrero reconocía que van *poco a poco abriéndose camino*, los principales son: Alemania, Inglaterra, Canadá, Francia, Perú, México, Japón y Estados Unidos.

En el caso de ACOREX, los principales mercados son: Reino Unido, Alemania, Francia, Portugal, Italia y Rusia. Reconocía L. Paz, que si tuviera que seleccionar uno de los mercados, se decantaría por Francia, entre otros motivos por *cercanía, potencial, capacidad de compra y similitudes culturales*.

Los principales destinos de exportación de ambas cooperativas coinciden con los países a los que más exporta el sector agroalimentario en general en los últimos años, como se vio en la Tabla 7, en el tercer apartado.

## 7. Conclusiones



Del trabajo y el estudio de la internacionalización de las dos cooperativas estudiadas he podido extraer varias conclusiones; pero sobre todo la idea de que, es cierto que las sociedades cooperativas tienen algunos obstáculos si se les compara con las sociedades capitalistas, pero también es cierto que tienen algunas ventajas muy importantes frente a éstas. Todo ello conlleva que, aquellas sociedades que sepan salvar las desventajas a las que a priori se enfrentan, y potenciar aquellas ventajas de las gozan, podrán ser competitivas en igualdad con el resto de sociedades.

En cuanto a las **dificultades políticas**, pueden provocar una ralentización en la toma de decisiones, pero también se convierten en un *mecanismo de compromiso*. Es decir, el hecho de que se rija por un sistema democrático, hace que la implicación de los socios con la estrategia de la empresa sea mucho mayor. Por lo tanto, si se encuentra el término medio, en el que la implicación de los socios y su opinión marquen las directrices a seguir por órganos dotados de competencia para dirigir el día a día de la sociedad, se habrá logrado transformar en ventaja competitiva lo que era una desventaja.

De las **dificultades estratégicas** que se han analizado, todas muy relacionadas entre sí, pueden extraerse numerosas conclusiones. En relación a la **dimensión** de las sociedades, se comprobó que la atomización empresarial es una de las características de las sociedades del sector agroalimentario y, en concreto, del sector cooperativo agroalimentario. Los datos así lo corroboran, puesto que el 74,25% de las cooperativas tienen una facturación inferior a 5 millones de euros, muestra de que el sector se compone de muchas empresas de pequeña entidad, lo cual dificulta la internacionalización.

Han sido muchos los autores, Calof (1994), Ito y Putick (1993), Merino (2001), los que han demostrado que la dimensión tiene una influencia directa sobre la internacionalización, así como sobre la productividad, la cual también influye sobre la

misma. Por lo tanto, el reto actual al que se deben enfrentar las sociedades cooperativas es el de aumentar su tamaño, de modo que sean más competitivas y puedan acceder a mercados de mayor dimensión. Además este redimensionamiento de las sociedades cooperativas es el único medio para seguir contribuyendo a la riqueza rural.

La **comercialización** se encuentra también en íntima relación con la *dimensión* de la sociedad. Sobre todo porque, como apuntaba Baamonde (2009), mejora el poder de negociación de las entidades. L. Paz (ACOREX) hacía referencia a que la concentración de la oferta de todas las cooperativas de primer grado, y por consiguiente agricultores que componen ACOREX, suponía una mejora de la posición del agricultor en los distintos canales de distribución.

También puntualizaba P. Guerrero (Almazaras de la Subbética) que la mayor dimensión de la sociedad es un medio para tener acceso a un personal más cualificado. La **gestión y la formación de los Recursos Humanos** se convierten en piezas clave de todo proceso de internacionalización empresarial. En el caso de las cooperativas, la gestión de RR.HH está profundamente relacionada con el tipo de organización de la sociedad cooperativa: monista o dualista. Las dos cooperativas sobre las que se ha hecho el estudio tenían una organización dualista, es decir, aquella sociedad a la que suma una estructura empresarial a la ya democrática. Esto permite a las sociedades optar por el personal más formado para la dirección de la internacionalización de la sociedad, lo que salvaguarda los intereses de los socios cooperativistas.

La limitación de capital humano, la escasez de recursos y la falta de formación de los mismos han caracterizado, durante muchos años, al cooperativismo. Pero a través del estudio, **se ha demostrado que aquellas empresas que son exitosas en el exterior, es porque cuentan con un sistema dualista en el que la formación del capital humano es prioritario**. Además esto tiene lugar con indiferencia del tamaño de la misma, como se ha podido comprobar. En el estudio se analizaban dos sociedades, una de primer grado y otra de segundo grado, y ambas habían optado por este sistema.

La formación de los socios también se convierte en un elemento clave, porque como a través de las entrevistas se ha podido evidenciar, aunque a veces se hace referencia al **localismo o aversión al riesgo** que caracteriza a las sociedades cooperativas, lo que

verdaderamente dificulta el proceso de internacionalización es la falta de formación de aquellos que conforman los órganos de dirección, Asamblea General y por consiguiente, Consejo Rector.

En relación a las **dificultades financieras**, cuando inicié mi estudio sobre la cuestión, pude ver que, obviamente, es un obstáculo para la internacionalización, al igual que para el resto de las empresas, por las continuas necesidades de financiación que a lo largo del proceso se producen. Pero a través de las entrevistas y el análisis de las sociedades, he podido comprobar que las especiales características de las cooperativas les hacen salvar con mayor facilidad este obstáculo. Los agricultores ponen a disposición de la sociedad la materia para que la misma sea comercializada, lo cual es una de las ventajas competitivas a la que estas sociedades deben sacar rendimiento.

Actualmente, nos encontramos ante un panorama en el que es creciente el desarrollo internacional de las sociedades cooperativas, en el que surgen nuevos parámetros de actuación en las relaciones internacionales, basados en los principios cooperativos de intercooperación y democracia (Errasti, 2004).

En mi opinión, la sociedad cooperativa es un medio de democratización del trabajo, que además supone un medio de desarrollo del mundo rural. **Es en definitiva, una alternativa a las empresas capitalistas.** Es por ello, que considero que deben conocerse, analizarse y estudiarse para que, conocidas sus debilidades y ventajas, encontrar la forma de potenciar su presencia en la economía. Y es que como apunta Errasti (2004), la labor que pueden realizar las cooperativas internacionalizadas en la democratización de las grandes empresas y en el marco de las relaciones socioeconómicas internacionales, resulta de suma importancia.



## 8. Bibliografía



ACI- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): "Los principios cooperativos del siglo XXI". CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº19, pp.38-39.

ALTOMONTE, C. AQUILANTE, T. y OTTAVIANO, G. (2012): "The triggers of competitiveness: the EFIGE cross-country report". Volume XVII, pp.47- 49. BRUEGEL BLUEPRINT SERIES, pp.47- 49

AMEUR, M. y GIL, J.M (2003): "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, nº 3, pp. 101-127

ANDRÉS, S (2008): "Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española". *Agroalimentaria*, nº 26, pp. 73-87

BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario". En LAMO ESPINOSA, J. (coord.): *El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global, Colección de Estudios Socioeconómicos*. Fundación Cajamar, pp.229-246.

BAAMONDE, E. (2009): "El Cooperativismo Agroalimentario". *Cooperativas Agroalimentarias (Mediterráneo Económico)*. nº 15, pp. 229-246.

BARTLETT y S. GHOSHAL (2000): "*Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*". Boston: McGraw-Hill.3ª ed., pp. 53-73.

BEL, P. y AUSÍN, J.M (2007): "Contribución de las Sociedades Cooperativas al Desarrollo Territorial". *Revesco* nº 92, p.53.

BLEGER, I. y VUOTTO, M (2005): "Acerca de la gestión en las empresas cooperativas". *Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de Buenos Aires*, Documento 49, pp. 1-4.

BOCHERINI, J.A. (2010): "Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española". pp. 17-27, en MERCASA.

BÖÖK, S.A (1992): "Cooperative values in a changing World", ICA, International Co-operative Information Centre, Tokio. En ERRASTI, A.M. HERAS, I. ELGOIBAR, P. BEGIRISTAIN, A. (2002) "La Internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 10, diciembre 2002, pp. 119-145.

BUCCOLA, S., DURHAM, C., GOPINATH M. HENDERSON E. (2001): "Food manufacturing cooperatives overseas business portfolios". *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol 26, pp.107-124.

BUISÁN, M. y ESPINOSA, E (2007): "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones". *Revista ICE*, nº 839, pp. 9-21

CALOF, J.L (1994): "The relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*. Vol. 25, nº2, pp. 367-387.

CARR, A. KARIYAWASAM, A. y CASI, M (2008): "A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives". *Organization Development Journal*, nº 261, p. 79-87.

COOK, M. (1997): "Organisational structure and globalisation: The case of user-oriented firms". En J. Nilsson y G. Van Dijk (Eds.) (1997) "Strategies and structures in the agro-food industries". Assen, The Netherlands: Van Gorcum, Pp.77-93.

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2012): Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE 2012). <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04006.pdf>

DICKEN, P. (1998): "Global Shift, Transforming the World Economy". *Chapman Publishing*.

DIJK, D.V. "Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Agribusiness". In: NILSSON, J.; DIJK, G.V. (Eds.). "Strategies and structures in the Agro-food Industries". Assen: Van Gorcum, 1997, p. 94-110. En BUENDÍA, I (2000): "La participación democrática: ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas?".

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 34, abril, pp. 7-21.

DONOSO, I. RUDZKI, R. SHADBOLT, N. BAILEY, W. (2003): "The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development". *Agribusiness Perspectives Papers*, Paper 61. (Online: <http://www.agrifood.info/perspectives/2003/Donoso.html>)

ERRASTI, A.M. HERAS, I. ELGOIBAR, P. BEGIRISTAIN, A. (2002) "La Internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 10, diciembre 2002, pp. 119-145.

ERRASTI, A.M. (2004): "Modelos de empresa multinacional democráticas o cooperativa". *Cuadernos de Gestión*. Vol. 4, nº 2, pp. 13-29.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) (2004): "Ganar Dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española". [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/ganar\\_dimension\\_tcm7-8207.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/ganar_dimension_tcm7-8207.pdf)

Federation of Danish Co-operatives (2000). "Perspectives for admission of members abroad and cross border mergers". En DONOSO, I. RUDZKI, R. SHADBOLT, N. BAILEY, W. (2003): "The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development". *Agribusiness Perspectives Papers*, Paper 61. (Online: <http://www.agrifood.info/perspectives/2003/Donoso.html>)

FERNÁNDEZ, A., MARTÍNEZ, A. y REBOLLO, A. (2007): "La reorganización de los canales de comercialización". *Mediterráneo Económico*, nº 11, pp. 195-212.

FUENTES, F. SÁNCHEZ-CAÑIZARES, S. Y SANTOS L. (2011): "Cooperativas Agroalimentarias y Exportación. El proceso de Internacionalización de la Cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP)". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, primer cuatrimestre 2011. pp. 38-62.

FULTON, J.R., POPP, M.P. AND GARY, C. (1996): "Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing cooperatives". *Journal of Cooperatives*. pp 5-21

GALDEANO, E (2011): "El Papel De Las Entidades Cooperativas En La Competitividad Del Sector Hortofrutícola". *Encuentro Nacional de Institutos y Centros Universitarios de Investigación en Economía Social*. Universidad Politécnica de Valencia. p.12.

GENTZOGLANIS, A. (2000): "Financial Decisions and Organizational Issues of New Generation Cooperatives". *Économie et Solidarités*, v. 28, n. 1, 1996, p. 119-131. En BUENDÍA, I. "La participación democrática: ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas?" CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 34, abril, pp. 7-21.

GÓMEZ, J. D (2004): "La reforma de la PAC y la importancia de las cooperativas agrarias en la vertebración socioeconómica y territorial del mundo rural". *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, nº63, p.74.

GÓMEZ, J.D (2008): "El Proceso de Internacionalización del Sector Cooperativo Agrario: Intercooperación y relaciones transnacionales y transfronterizas". V Encuentro de Investigadores Latino-Americanos de Cooperativismo. *Internacionalização de negócios*. Pp.3.

HILL, W.L. (2001). "*International business: competing in the global marketplace*". 3rd ed.). New York: McGraw-Hill

IRIGOYEN, A. (2013): "Internacionalización e Innovación de la Empresa Agroalimentaria Española". Publicación de la Universidad de Navarra. Pp. 11-12.

ITO. K. y PUCIK (1993): "*R&D spending, domestic competition and export performance of Japan*". *Strategic Management Journal*. Vol. 14. Nº1. Pp. 61-75.

KPMG CONSULTING y EIM SMALL BUSINESS RESEARCH AND CONSULTANCY, en cooperación con EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH (2000): *Observatorio Europeo para las PYME, 6º Informe*. Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

MAIETTA, O.W. y SENA, V (2010): "*Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives*". *Annals of Public and Cooperative Economics*, nº 811, Pp.21-38.

MARÍN, M. M. MELIÁ, S. MARÍ, E. (2008) "Estrategias de internacionalización de las cooperativas agrarias en España". Centro de Investigación en Gestión de Empresas: Departamento de Economía y Ciencias Sociales. 27º Congreso Internacional de CIRIEC. Sevilla.

MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A.: Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas. Boletín Económico del Banco de España, nº 5, 2009, p. 43-55.

MERINO, F. (2001): "El proceso de internacionalización de la PYME". Papeles de Economía Española. 89, pp. 106-116

MOZAS MORAL, A. POZA PEREZ, J. y VALLEJO MARTOS, M. C. (1997): "La gestión de los recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico". Revista de Estudios Cooperativos REVESCO, nº 63, pp. 93-119.

NORMAK, P. (1996): "The internationalization of Member-Owned Firms" Review of International Cooperation, vol.89, nº2, pp 53-61.

NILSSON, J. y VAN DIJK, G. (1997): "Strategies and structures in the agro-food industries". Pp.3-19. Assen, The Netherlands: Van Gorcum

ORMAETXEA, J.M (1999): "Orígenes y claves del cooperativismo del Mondragón". Euskadikp Kutxa, Aretxabaleta.

PATIBANDLA, M. (1995): "Firm size and export behavior: an Indian case study". Journal of Development studies, N°31, pp. 868-882.

PEDROSA, C y HERNÁNDEZ MªJ (2011): "¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca". CIRIEC-España, Octubre 2011, pp.157-185.

RODRÍGUEZ, J. y MOZAS, A. (2003) "La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico". Boletín Económico de ICE N° 2776, pp. 9-19.

SÁNCHEZ, M. ESTRELLA, A. M. RUIZ, J. L y GARCÍA, A. (2011) *"La distribución comercial en Europa: situación actual y tendencias"*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 de 2011, pp. 67 – 95.

TRIGUERO-CANO A y CUERVA M°C (2011): *"El cooperativismo agroalimentario antes el reto de la globalización: "renovarse o morir"*". CIRIEC-España nº72, Octubre 2011, pp.97-124.

VV.AA (2003): *"Cooperativismo y Desarrollo Local"*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., pp. 421.

WOLF, J.A y PETT. T (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance". Journal of Small Business Management, 38, pp. 34-47.

## Normativa

Ley 13/2013, de 2 de agosto de Fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario (BOE nº 185 de 3 de agosto de 2013).

Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.( BOE nº 185 de 3 de agosto de 2013)

Reglamento (CE) N 1435/2003 de Consejo, de 22 de julio de 2003, relativo al Estatuto de la sociedad cooperativa europea (SCE).

## 9. Anexos



## Anexo 1

### Entrevista realizada a los Directivos de exportación de Almazaras de la Subbética y ACOREX

1. En su día a día ¿percibe que trabaja en una cooperativa? es decir, ¿desde su puesto de trabajo ve la diferencia de trabajar en una cooperativa a si trabajase en una sociedad de otro tipo?
2. ¿En qué aspectos siente que se llevan a cabo de los principios cooperativos?
3. ¿Qué aspectos positivos cree que tiene ser una sociedad cooperativa y cuáles negativos?
4. En el proceso de internacionalización ¿qué aspectos positivos ha encontrado en el hecho de ser una cooperativa? Y ¿en qué momentos se ha encontrado ante obstáculos?

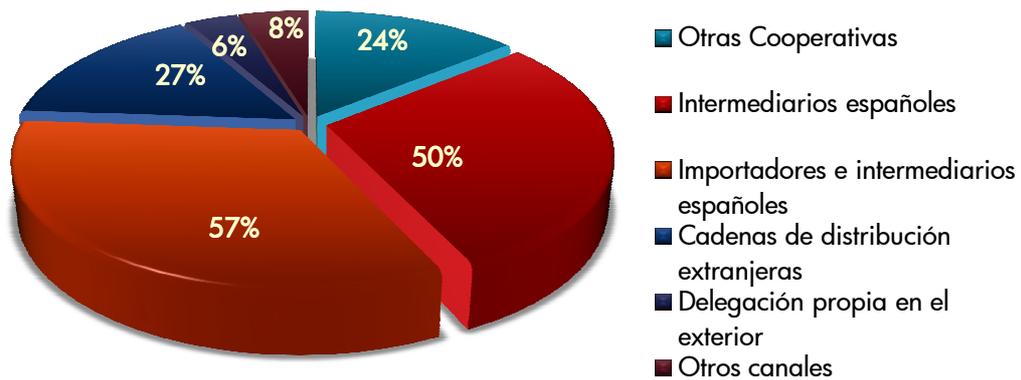
En el Trabajo Fin de Máster, basándome en la literatura sobre el tema, he analizado algunos obstáculos que pueden encontrarse las cooperativas en el proceso de internacionalización. Entre otros, he analizado:

- La ralentización en la toma de decisiones
- La dimensión o tamaño de las sociedades
- El carácter localista de las cooperativas, miedo a la pérdida de control de los cooperativistas...etc.
- Gestión de Recursos Humanos, en función de la estructura que adopte la cooperativa, en algunas ocasiones no se contrata a personal suficientemente formado, sino que son los propios cooperativistas quienes gestionan la sociedad.
- Comercialización
- Dificultades financieras

Me gustaría que me dijera si, en su opinión, son también problemas, que pueden obstaculizar la internacionalización y en qué medida la obstaculizan.

5. En relación a la toma de decisiones, ¿siente que es demasiado rígida o la cooperativa mediante los Estatutos ha flexibilizado la misma?
6. ¿En qué medida cree que la menor dimensión obstaculiza la internacionalización?
7. ¿En qué medida cree que ha afectado el carácter localista o su cultura de aversión al riesgo a la internacionalización a la empresa?
8. Las sociedades cooperativas pueden adoptar dos tipos de estructura: Monista o Dualista (en la sociedad monista aquella en la que como tal no existe un órgano de dirección que asesore al consejo rector y a las asambleas de socios). ¿Qué tipo de estructura tiene la sociedad en la que trabaja?
9. ¿Cuál cree que es la política de Recursos Humanos correcta de modo que los principios cooperativos se transmitan a aquellos trabajadores que no son socios cooperativistas?
10. ¿De qué manera abordar la comercialización del producto?

Según el *Observatorio Económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE 2012)*, en relación a la distribución y comercialización de los productos estos son las formas de distribución utilizadas. ¿Cuáles son los canales que utilizan desde su cooperativa y en qué proporción?



11. ¿Cree que las sociedades cooperativas se ven afectada al igual que el resto de la falta de crédito? O por el contrario, ¿son sociedades más capacitadas que otras empresas para reducir ineficiencias cuando el crédito es escaso?

12. En relación a la exportación de los productos cuáles son los principales mercados objetivos a los que se dirige esta cooperativa en la actualidad.

Muchas gracias por su atención.