

El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector*

Agri-food cooperatives in Spain: quality strategies and differentiation of the sector

Federico Martínez-Carrasco Pleite^{1§} y Maged Eid¹

¹Universidad de Murcia-Departamento de Economía Aplicada- Facultad de Economía y Empresa. maged@um.es. ¹Departamento de Economía Aplicada-Facultad de Economía y Empresa. Campus de Espinardo. Universidad de Murcia. 30100. Murcia (España). Tel: +34-868-887929. [§]Autor para correspondencia: femartin@um.es.

Resumen

En este trabajo se describe la dimensión e importancia del cooperativismo agroalimentario a nivel europeo, abordando la asimetría de escala que se da dentro de la cadena de valor entre sus actores comerciales en origen y en destino. La situación del movimiento cooperativo en el área mediterránea se aborda desde el estudio del caso de España, realizándose una descripción de sus principales estrategias de crecimiento e innovación. Pese a lo heterogéneo y atomizado de su estructura empresarial, el sector cooperativo nacional presenta altos niveles de competitividad, mostrando una elevada capacidad de adaptación a los requerimientos que los mercados le imponen en términos de escala, calidad o diferenciación de sus productos.

Palabras clave: calidad, competitividad, cooperativismo agrario, diferenciación, España.

Introducción

En el año 2012 tenía lugar la celebración del “Año Internacional de las Cooperativas”, declarada por parte de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en aplicación de la resolución de su asamblea general A/RES/64/136 (ONU,

Abstract

In this paper the size and importance of agri-food cooperatives at European level is described by addressing the asymmetry of scale that occurs within value chain between their commercial actors at origin and destination. The situation of cooperative movement in the Mediterranean area is approached from the case study of Spain, performing a description of their main growth strategies and innovation. Despite the heterogeneous and fragmented its business structure, the national cooperative sector has high levels of competitiveness, showing high adaptability to the requirements that markets will impose in terms of scale, quality and product differentiation.

Keywords: agri-food cooperatives, competitiveness, differentiation, quality, Spain.

Introduction

In 2012 the celebration of the "International Year of Cooperatives", declared by United Nations (UN) pursuant to its general assembly resolution A/RES/64/136 (UN, 2010), according to which was reminded the importance and interest of this model of collective enterprise for their contributions

* Recibido: julio de 2014
Aceptado: diciembre de 2014

2010), según la cual se recordaba la importancia e interés de este modelo de empresa colectiva por sus contribuciones al desarrollo económico y social en todo el mundo. En la declaración de su celebración se establecían tres grandes objetivos: “crear una mayor conciencia de su contribución al desarrollo económico y social, y al logro de los objetivos de desarrollo del milenio”; “promover y fomentar la constitución y el crecimiento de cooperativas”; y “alentar a los gobiernos y organismos a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento de las cooperativas”.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización de representación del sector en el ámbito internacional define a las cooperativas como cualquier “asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Estas han de responder a los principios cooperativos -descritos en 1843 por los Pioneros de Rochdale- que les diferencia de otros tipos de empresa: 1^{er} membresía abierta y voluntaria; 2^{do} control democrático de los miembros; 3^{er} participación económica de los miembros; 4^{to} autonomía e independencia; 5^{to} educación, formación e información; 6^{to} cooperación entre cooperativas; y 7^{mo} compromiso con la comunidad. Todos ellos, definitorios de las cooperativas frente al modelo de empresa capitalista dominante, determinan un mayor respeto a valores sociales tales como son la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia o responsabilidad social.

El modelo cooperativo y mutualista está presente tanto en economías avanzadas como en desarrollo, cifrándose en más de 800 millones su número total de socios a nivel mundial, con cerca de 100 millones de puestos de empleo generados. La dimensión del movimiento difiere según sectores y países, estando presente, entre otros, en los ámbitos de la banca, los servicios financieros y mutualidades; el consumo y la distribución; la industria; la prestación de servicios; o la agroindustria y la agricultura, objeto de análisis en este documento. Según el informe World Co-operative Monitor (ACI, 2012), las 300 mayores cooperativas y mutualidades presentes en 61 países del mundo alcanzaron en 2010 una cifra de facturación de 2 192 billones de dólares, de los que 1 155 correspondía a cooperativas no bancarias o de seguros. En el listado ampliado que ofrece esta fuente, es destacada la dimensión que tienen algunas cooperativas agroalimentarias, alcanzando las 553 cooperativas recogidas (24% del total de 2 192 casos) una facturación de 483.2

to economic and social development around the world. In the statement of its celebration three main objectives were established: "create a greater awareness of its contribution to economic and social development, and achievement of the millennium development goals"; "promote and encourage the formation and growth of cooperatives"; and "encourage governments and agencies to implement policies, laws and regulations that promote the formation and growth of cooperatives".

International Cooperative Alliance (ICA), organization representing the industry sector, in the international scope a cooperatives is defined as any "autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically-controlled enterprise". These have to respond to cooperative principles described in 1843 by the Pioneers of Rochdale, that differentiates them from other types of company: 1st open and voluntary membership; 2nd democratic member control; 3rd member economic participation; 4th autonomy and independence; 5th education, training and information; 6th cooperation among cooperatives; 7th concern for community. All of them, defining cooperative against dominant capitalist enterprise models, determine greater respect to social values such as mutual aid, responsibility, democracy, equality, equity, solidarity, honesty, transparency and social responsibility.

The cooperative and mutual model is present in both advanced and developing economies, reaching more than 800 million, its total number of partners worldwide, with close to 100 million of jobs generated. The dimension of the movement differs, according to sectors and countries, being present, among others, in banking, financial services and mutual funds; consumption and distribution; industry; service delivery; or agribusiness and agriculture object of analyzed in this paper. According to World Co-operative Monitor (ACI, 2012) report, the 300 largest cooperatives and mutual present in 61 countries worldwide, reached in 2010 a turnover amount of 2 192 billion, of which 1 155 corresponded to non-banking or insurance cooperatives. In the expanded list provided by this source, is noted the dimension that some agri-food cooperatives have, reaching 553 cooperatives (24% of 2 192 cases) with a turnover of 483.2 billion. Belonging mostly to developed countries, forms the top-10 rank the following cooperatives: Zen-Noth (Japan), CHS Inc (USA), Fronterra Cooperative Group (New Zealand), Royal Friesland Campina

billones de dólares. Pertenecientes en su mayor parte a países desarrollados, forman el top-10 de ese ranking las siguientes cooperativas: Zen-Noth (Japón), CHS Inc (USA), Fronterra Cooperative Group (Nueva Zelanda), Royal Friesland Campina (Netherlands); BayWa Group (Alemania), Dairy Farms of America (USA), Leverandorselskabet Danish Crow AmbA (Dinamarca), Arla Foods (Dinamarca) y Suedzucher (Alemania). Pese a la dimensión económica que presentan esos casos “de éxito”, el movimiento cooperativo en el sector agroalimentario no responde en su inmensa mayoría a la dimensión que alcanzan esas cooperativas, siendo dominante menores dimensiones.

En este trabajo, se analiza la situación del cooperativismo agroalimentario en el mediterráneo europeo a partir del estudio del caso de España, líder en el abastecimiento europeo de frutas y hortalizas. Previa a la presentación de la información estadística existente de las cooperativas agroalimentarias en este país, en los primeros apartados de este ensayo se describe la importancia del cooperativismo agroalimentario en Europa, abordando las dificultades competitivas que estas entidades de comercialización en origen tienen en términos de escala, dado el poder que dentro de la cadena comercial presenta en la actualidad la gran distribución, enormemente concentrada. Para contrastar dicha asimetría entre los actores del canal, y las dinámicas de integración vertical y concentración acontecidas en los mercados, se ofrece en el primero de los epígrafes de este trabajo una relación de los principales actores del sector hortofrutícola en los niveles detallista, mayorista y en origen, contando para ello con las estadísticas que acerca de todos esos actores del canal comercial ofrece para el mercado español la revista Alimarket.

Si bien los procesos de crecimiento del modelo cooperativo han sido muy destacados en toda la Unión Europea (UE), con importantes procesos de concentración y fusiones en sus países del norte y centro, el cooperativismo agroalimentario en España adolece de una menor dimensión y capacidad de negociación. No obstante, esa menor escala es suplida con destacados esfuerzos de innovación que permiten a muchas de sus cooperativas ser líderes en su actividad. Por lo tanto, sin la presencia del movimiento cooperativo en el sector agroalimentario europeo y español, complementario y en convivencia con otras empresas en origen de corte capitalista, la supervivencia en la actividad de muchos pequeños y medianos agricultores o ganaderos no hubiera sido factible. Tal y como se mostrará en el último apartado de este trabajo, la labor de las cooperativas ha sido muy destacada en la difusión y apoyo a la innovación. Sin su participación, muchos

(Netherlands); BayWa Group (Germany), Dairy Farms of America (USA), Leverandorselskabet Danish Crow AmbA (Denmark), Arla Foods (Denmark) and Suedzucher (Germany). Despite the economic dimension that these cases present "of success", the cooperative movement in agri-food does not respond in its vast majority to the dimension reaching these cooperatives, being dominant smaller dimensions.

This paper analyzes the situation of agri-food cooperatives in Southern Europe from study case of Spain, leading European supply of fruits and vegetables. Prior to the presentation of existing statistical information of agri-food cooperatives in this country, in the first paragraphs of this essay the importance of agri-food cooperatives in Europe is described by addressing the competitive difficulties that these marketing entities have in origin in terms of scale, given the power that trading chains have nowadays within mass distribution, highly concentrated. To contrast such asymmetry between channel actors and dynamics of vertical integration and concentration occurred in the markets, is featured on the first sections of this paper a list of the main horticulture actors in retail, wholesale and in origin levels, counting with statistics that Alimarket magazine provides about all these actors from the trade channel for Spanish market.

Although growth processes of the cooperative model have been featured throughout the European Union (EU), with important processes of concentration and mergers in their northern and central countries; agrifood cooperatives in Spain suffers from a minor dimension and negotiation capacity. However, this smaller scale is supplied with leading innovation efforts that enable many of their cooperatives to be leaders in their activity. Therefore, without the presence of the cooperative movement in European and Spanish agri-food sector, complementary and coexisting with other companies in origin for cutting capitalist, survival in the activity that for many small and medium farmers or ranchers would not have been feasible. As shown in the last section of this paper, the work of cooperatives has been outstanding in dissemination and support to innovation. Without their participation, many farmers would not been able to address individually the advances that have taken place in terms of business innovation and incorporation of added value to their products, being outstanding the implementation of certifications and seals of quality that these have had, showing its ability to adapt to the growing demands of markets (González, 2007). The

agricultores hubieran sido incapaces de abordar de manera individual los avances que han tenido lugar en términos de innovación comercial e incorporación de valor añadido a sus producciones, siendo destacado el impulso que en la implantación de certificaciones y sellos de calidad estas han tenido, mostrando su capacidad de adaptación a las crecientes exigencias de los mercados (González, 2007). La información que se recoge en este estudio sobre los niveles de implantación de diferentes innovaciones y de certificaciones de calidad en el sector agroalimentario español muestra, además del potencial competitivo y nivel de liderazgo de muchas cooperativas, la elevada heterogeneidad que dentro del sector sigue existiendo, con limitaciones de escala y de estructura comercial.

Cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor

Importancia del movimiento cooperativo al nivel europeo

En la Unión Europea (27) hay cerca de 160 000 cooperativas, a las que pertenecen como asociados 123 millones de personas, generando 5.4 millones de puestos de trabajo -incluyéndose en esas cifras las cerca de 50 000 cooperativas del sector industrial y de servicios- y dando empleo a 1.4 millones de personas (UE, 2013), cerca de 5% del Producto Interior Bruto de los estados miembro. Por sectores de actividad, y según el World Cooperative Monitor (ACI, 2012), las mayores cooperativas en Europa están presentes en todas las actividades productivas, siendo elevado el número de estas que pertenecen al sector de seguros y mutuas (28%), las cooperativas agroalimentarias (26%) o las cooperativas de consumo y del sector minorista (21%). Un análisis más detallado de la situación actual de las empresas líderes del sector cooperativo en el ámbito agroalimentario europeo es aportado recientemente por la investigación realizada a petición de la Comisión Europea por Bijman *et al.* (2012). Este estudio aporta valiosa información de la participación del cooperativismo agroalimentario de los Estados miembros de la UE (27) en sus ocho principales sectores agrícolas y ganaderos. De este estudio se desprende que en 2010 las cooperativas agroalimentarias generaron una facturación total de 483.2 mil millones de euros, con una cuota de mercado en esas ocho producciones cercana al 40% de la cuota total de mercado. Tal y como se muestra en el Cuadro 1, las cooperativas europeas dedicadas a la producción y comercialización de lácteos (L), frutas y hortalizas (FyH) y vino (V) son las únicas cuya participación en el total de sus respectivos mercados supera la mencionada cuota media del sector cooperativo, existiendo importantes diferencias entre países del norte y sur de la UE.

information collected in this study on implementation levels of different innovation and quality certifications in the Spanish agri-food sector shows competitive potential and level of leadership of many cooperatives, high heterogeneity within the sector remains, with scale and commercial structure limitations.

Coopera agri-food cooperatives and value chain

Importance of cooperative movement at European level

In the European Union (27) there are about 160 000 cooperatives to which belong as partners 123 million people, generating 5.4 million jobs -included in these figure close to 50 000 cooperatives from industry and services sector, employing 1.4 million people (EU, 2013), about 5% of GDP from member states. By sector and according to World Cooperative Monitor (ACI, 2012), the largest cooperatives in Europe are present in all productive activities, being a high number of these who belong to insurance and mutual sector (28%), agri-food cooperatives (26%) or consumption cooperatives and retail sector (21%). A more detailed analysis of the current situation of leading companies from the cooperative sector in European agri-food sector is recently provided by research conducted at request of the European Commission by Bijman *et al.* (2012). This study provides valuable information of the participation from agri-food cooperatives of Member States of EU (27) in their eight major agricultural and livestock sectors. This study shows that in 2010 agri-food cooperatives generated total revenue of 483.2 billion euros, with a market share in those eight sectors close to 40% of total market share. As shown in Table 1, European cooperatives engaged in production and marketing of milk (L), fruits and vegetables (F y V) and wine (V) are the only ones whose share in total exceeds the mentioned average share of the cooperative sector, there are significant differences between northern and southern countries from EU.

The participation of cooperative model in marketing of agri-food products allows to identify different levels of development of cooperative movement at European level, being able to define it in Europe, as shown in Table 2, three major types of cooperatives by level of average turnover in the eight sectors mentioned above (Baamonde, 2009): a) the Nordic model, with cooperatives with average turnover above 250 million euros, mainly aimed to dairy, meat production or management of forestry products; b) Pattern of Central Europe, with cooperatives in agri-food, dairy and pig meat production sector of supply, with an average

Cuadro 1. Cuota de mercado (%) de las cooperativas en la Unión Europea y sus principales países en la comercialización de ocho sectores agrícolas (2010).

Table 1. Market share (%) of cooperatives in European Union and its main marketing countries of eight agricultural sectors (2010).

País/sector*	L	FH	V	AO	C	CP	A	CO	Cuota
España	40	50	70	70	35	25	28	25	40-50
Promedio UE	57	42	42	37	34	27	27	4	40
Promemoria									
Peso (%)**	33	27	8	3	18	10	0.5	0.5	100

* L= productos lácteos; FH= frutas y hortalizas; V= vino; AO= aceite de oliva; C= cereales; CP= carne de porcino; A= azúcar; CO: carne de ovino. **peso en el total del valor comercializado. Fuente: elaboración a partir de Bijman *et al.* (2012).

La participación del modelo cooperativo en la comercialización de productos agroalimentarios permite identificar distintos niveles de desarrollo del movimiento cooperativo a nivel europeo, pudiéndose definir en Europa, tal y como se muestra en el Cuadro 2, tres grandes tipologías de cooperativas según su nivel de facturación media en los ocho sectores antes mencionados (Baamonde, 2009): a) el modelo nórdico, con cooperativas con facturaciones medias superiores a los 250 millones de euros, orientadas fundamentalmente a la producción láctea, cárnica o la gestión de productos silvícolas. b) el modelo de países Centroeuropeos, con cooperativas en los sectores de suministros agroalimentarios, lácteos y producción de carne de porcino, con una facturación media de entre 10 y 30 millones de euros. c) el modelo de los países del sur de Europa, orientados a la comercialización de productos mediterráneos, siendo este el que presenta unas cooperativas de menos concentradas, con una facturación media inferior a los 15 millones de euros.

turnover between 10 and 30 million euros; and c) Model of countries from southern Europe, oriented to marketing Mediterranean products, being this the one presenting less concentrated cooperatives, with an average turnover of less than 15 million euros.

In the latter group will find Spain and Italy cases, leading producers and suppliers of fruit, vegetables, wine, olive oil or nuts in European markets. To contrast the importance that Spanish agri-food industry has in supplying European markets and their high levels of competitiveness in certain production orientations is recommended to read the work coordinated by Aznar (2011), which analyzes their main agri-food Cluster, highlighting among other studies related to intensive horticulture in Almería (García-Bellido, 2011); horticulture from the Region of Murcia (Martínez-Carrasco Pleite and Martínez Paz, 2011); or wine industry in La Rioja (Larreina- Diaz, 2011).

Cuadro 2. Modelos de cooperativas agroalimentarias en la UE (facturación media en 2010).

Table 2. Models of agri-food cooperatives in EU (average turnover 2010).

Modelo	Países	Millones €	Sectores
Nórdico	Dinamarca y Holanda	>1 000	Cárnico, lácteos, leche, bosques...
	Suecia y Finlandia	>250	Cárnico, lácteos, leche, bosques...
Centroeuropeo	Francia, Alemania y Bélgica	10-30	Suministros, lácteos, cárnico...
Mediterráneo	España, Italia y Grecia	<15	Vino, aceite, hortofrutícola...

Fuente: elaboración a partir de datos Bijman *et al.* (2012), según la clasificación de Baamonde (2009).

En este último grupo se encontrarían los casos de España e Italia, destacados productores y abastecedores de los mercados europeos de frutas, hortalizas, vino, aceite de oliva o frutos secos. Para poder contrastar la importancia que el sector agroalimentario español tiene en el abastecimiento de los mercados europeos y altos sus niveles de competitividad en determinadas orientaciones productivas se recomienda la lectura de la obra coordinada por Aznar (2011), que analiza sus

Dimension of agri-food cooperatives in value chain

Agri-food cooperatives allow the concentration of production of small and medium farmers or associated ranchers, enabling them access to economies of scale in purchasing inputs or after marketing their products at destination. At other times, the process of concentration of supply at source through cooperatives, has allowed them to address new

principales Cluster agroalimentarios, destacando entre otros los estudios los relativos a la horticultura intensiva de Almería (García- Bellido, 2011); la hortofruticultura de la Región de Murcia (Martínez- Carrasco Pleite y Martínez Paz, 2011); o de la industria del vino en La Rioja (Larreina- Díaz, 2011).

Dimensión de las cooperativas agroalimentarias en la cadena de valor

Las cooperativas agroalimentarias permiten la concentración de las producciones de pequeños y medianos agricultores o ganaderos asociados, posibilitándoles el acceso a economías de escala en la compra de inputs o en la posterior comercialización en destino de sus producciones. En otras ocasiones, los procesos de concentración de la oferta en origen mediante cooperativas, les ha permitido abordar nuevos procesos de transformación, apropiándose e incorporando valor añadido a sus producciones, reduciendo los riesgos del mercado, o posibilitado procesos de innovación productiva y comercial, necesarios todos ellos en el mantenimiento de su capacidad competitiva y de la actividad agraria en muchas zonas rurales.

Pese a la importancia que en la concentración de la oferta en origen (productores) tienen las cooperativas agroalimentarias en Europa, es cada vez más intensa la existencia de fuertes asimetrías de poder entre los actores de la cadena comercial, dominada por grandes supermercados y cadenas comerciales. Así, en la actualidad la distribución de alimentos a nivel detallista se encuentra en manos de un muy reducido número de grandes grupos internacionales -tal sería el caso de Wal-Mart, Carrefour, Tesco, etc.- o nacionales, con volúmenes de negocio que les proporciona un enorme poder de negociación (Cuadro 3). En el caso español, es un grupo de supermercados nacional -Mercadona- el que lidera las ventas de alimentos, con una facturación total de 16 448 millones de euros (Alimarket, 2013), seguida de otros grandes grupos europeos (grupo Carrefour, Auchan, DIA o Lidl supermercados) y de capital nacional, como es la cooperativa Eroski (perteneciente al grupo cooperativo Mondragón) o El Corte Inglés (Alimentación), todos ellos con ventas en España superiores a los 2 400 millones de euros.

El poder de los grandes grupos de distribución europeos se pone de nuevo de manifiesto al analizar el nivel de penetración que han logrado en determinadas actividades con la implantación de grandes centrales de compra en origen, tal y como sería el caso del sector hortofrutícola en España. Tal es así que, un análisis de los actores de su canal

transformation processes, appropriating and adding value to their products, reducing market risk or enabling processes of productive and commercial innovation, all of them necessary in maintaining their competitiveness capability and farming activities in many rural areas.

Despite the importance that concentration of supply source (producers) have the agri-food cooperatives in Europe, is becoming more intense the existence of strong asymmetries of power between actors in marketing chain, dominated by large supermarkets and retail chains. Thus, currently the distribution of food to retail level is in the hands of a few large international groups -such as the case of Wal-Mart, Carrefour, Tesco, etc. or domestic, with business volumes that gives them an enormous bargaining power (Table 3). In the Spanish case, is a group of national supermarkets -Mercadona- leading food sales, with total turnover of 16 448 million euros (Alimarket, 2013), followed by other major European groups (Carrefour, Auchan, DIA or Lidl supermarkets) and national capital, as Eroski cooperative (belonging to Mondragón cooperative group) or El Corte Inglés (Feeding), all with sales in Spain over 2 400 million euros.

Cuadro 3. Grandes grupos de distribución alimentaria por países.

Table 3. Large groups of food distribution by country.

Países	Gran Distribución	Núm.tiendas propias	Ventas (Mill. €)
EE.UU	Wal-Mart Stores	10 130	443 854
Francia	Groupe Carrefour	3 582	91 506
Reino Unido	Tesco Stores Limited	6 234	72 035
Alemania	Metro, AG. Group	2 187	66 702
España	Mercadona, S.A.	1 356	16 448
	Carrefour Grupo	284	8 955
	Grupo Eroski- Alimentación	1 123	6 278
	Grupo Auchan	178	4 325
	DIA-Distribución	1 640	4 141
	Inter. de Alimentos		

Fuente: elaboración propia a partir de Alimarket (2013).

The power of large groups of European distributors becomes again evident when analyzing the penetration level they have achieved in certain activities with the implementation of large purchasing groups at origin, as is the case of horticulture in Spain. Such as an analysis of the actors in their trade channel at wholesale level in this sector (Table 4), places Socomo

comercial a nivel mayorista en ese sector (Cuadro 4), sitúa al Grupo Socomo (sociedad de compras modernas) como el mayor comercializador y exportador nacional, con una facturación de 525 millones de euros. Se trata de la central de compras de la cadena de hipermercados francés Carrefour, creada para el suministro de frutas y verduras a sus tiendas en España y a otros 17 países (Alimarket, 2013).

Cuadro 4. Principales grupos de comercialización hortofrutícola en España.

Table 4. Main groups of horticultural marketing in Spain.

Top-10	Nombre	Ventas (millones €)
1 ^{er}	Sociedad de Compras Modernas S. A. (Socomo)	525
2 ^{do}	AMC Grupo Alimentación Fresco y Zumos	490
3 ^{er}	Anecoop, Sociedad Cooperativa	482
4 ^{to}	Grupo AN	464
5 ^{to}	ARC Euroban, S. L.	351
6 ^{to}	Edeka Fruchtkontor España, S. L.	340

Fuente: elaboración a partir de Alimarket (2013).

Este proceso de integración vertical de cadenas de hipermercados, seguido por otras cadenas -tal y como es el caso de la red de minoristas más grande del mundo Spar con su central de compras hortofrutícolas en Valencia (Edeka)-, pone de manifiesto la posición de poder de la gran distribución a nivel detallista y mayorista. El análisis de los principales grupos de distribución hortofrutícolas en España permite de igual manera comprobar la reacción que en la última década ha tenido el cooperativismo europeo en términos de concentración comercial, creando alianzas o entidades comercializadoras de segundo nivel de mayor escala.

Tal es el caso de la cooperativa de segundo grado Anecoop que, con una facturación de 482 millones de euros, comercializa en el exterior productos hortofrutícolas de 79 cooperativas de primer grado asociadas, con presencia en diez provincias españolas. El contexto descrito, con una gran distribución muy concentrada, con presencia en los mercados en origen mediante sus propias centrales de compras, contrasta con un sistema productivo y comercial en origen, en general, muy atomizado. Pese a estar los productores organizados a través de cooperativas, o existir en las zonas de producción estructuras comerciales privadas -de grandes productores

Group (modern society of purchases) as the largest marketer and national exporter, with a turnover of 525 million euros. It is the central of purchases of French hypermarket chain Carrefour, created for the supply of fruits and vegetables to their stores in Spain and other 17 countries (Alimarket, 2013).

This process of vertical integration of hypermarket chains, followed by other chains -such as in the case of largest retail network in the world, Spar with its horticulture purchase center in Valencia (Edeka) - shows the position of power of mass distribution at retail and wholesale level. The analysis of the main groups of fruit and vegetable distribution in Spain allows corroborating the reaction that in the last decade has been European cooperative in terms of commercial concentration, creating alliances or marketing entities of second-level of larger scale.

Such is the case of second-level cooperative Anecoop, with a turnover of 482 million euros, marketing abroad horticultural products of 79 cooperatives of first level associated, with presence in ten Spanish provinces. The context described, with a highly concentrated distribution, with presence in origin markets through its own purchasing center, contrasting with a productive and market system at origin very fragmented. Despite being organized producers through cooperatives, or exist in areas of production of private trade structures -of large private commercial producers or wholesalers in local origin-, agricultural producers are positioned as the weakest link in the commercial chain, constituting the cooperative model a possibility of concentration of supply and value addition to the productions of farmers and ranchers. To expand the knowledge of national agri-food cooperatives and their competitiveness nationally and European level, is recommended to read, among others, studies of Baamonde (2009) or Julia *et al.* (2010), Arcas Lario and Martínez-Carrasco Pleite (2011).

Agri-food cooperatives in Spain

Agri-food cooperatives and their national federation

Agri-food cooperatives are configured as an essential business model in agriculture and rural development in Spain, counting in 2011 with more than 3 800 cooperatives, about 1.1 million associated farmers and ranchers, 97 000 direct jobs and a production that reaches 19 172 million euros (Cooperativas agroalimentarias, 2012), representing 46.56% of the national agricultural production, which reached in that year a total of 41 176.8 million euros (MAGRAMA,

o de mayoristas en origen locales-, los productores agrarios se sitúan como el eslabón más débil de la cadena comercial, constituyendo el modelo cooperativo una posibilidad de concentración de la oferta y de incorporación de valor añadido a las producciones de agricultores y ganaderos. Para ampliar el conocimiento del cooperativismo agroalimentario nacional y sus niveles de competitividad en el ámbito nacional y europeo, se recomienda la lectura, entre otros, de los estudios de Baamonde (2009) o Julia *et al.* (2010), Arcas Lario y Martínez-Carrasco Pleite (2011).

Cooperativismo agroalimentario en España

El cooperativismo agroalimentario y su federación nacional

Las cooperativas agroalimentarias se configuran como un modelo de empresa esencial en el sector agrario y el desarrollo rural en España, contando en el año 2011 con más de 3 800 cooperativas, cerca 1 100 000 de agricultores y ganaderos asociados, 97 mil empleos directos y una producción que alcanza un total de 19 172 millones de euros (Cooperativas agroalimentarias, 2012), lo que representa 46.56% de la Producción Final Agraria nacional, que alcanzó ese año un valor total de 41 176.8 millones de euros (MAGRAMA, 2012). Para obtener información a nivel más detallado del sector, es preciso acudir a los informes que sobre las cooperativas adheridas a su federación nacional ofrece esa fuente. Cooperativas agroalimentarias, además de ser el interlocutor del sector cooperativo ante la administración nacional y comunitaria, está presente en la Confederación General de Cooperativas Agroalimentarias de Europa (COPA-COGEA). Su objetivo principal, tal y como establece en su página web, es el de “impulsar un modelo cooperativo empresarial, rentable, competitivo, profesionalizado, generador de valor y con una dimensión relevante, contribuyendo así a la sostenibilidad del sector agroalimentario español”. A través del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), financiado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), ofrece estadísticas de las cooperativas agrarias en España adheridas a su federación nacional.

La escasez de datos oficiales del sector a un nivel detallado es cubierta por los informes ofrecidos por el OSCAE, siendo esta la fuente empleada para apoyar la descripción que en los siguientes epígrafes se realiza sobre la situación del cooperativismo agrario en España y los análisis de los procesos de crecimiento, integración e innovación que este

2012). For more detailed information on the sector level, it is necessary to go to the reports on the adhered cooperatives that national federation provides. Agri-food cooperatives besides being the interlocutor of cooperative sector before the national and communitarian administration, that is present in Confederación General de Cooperativas Agroalimentarias de Europa (COPA-COGEA). Its main objective, as stated on their website, is to "promote a cooperative business model, profitable, competitive, professionalized, delivering value and with a relevant dimension, thus contributing to the sustainability of Spanish agri-food industry". Through Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español Socioeconomic (OSCAE), funded by Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), provides statistics of agricultural cooperatives in Spain associated to their national federation.

The shortage of official data from the sector at a detailed level is covered by the reports provided by OSCAE, being these the source used to support the description in the following sections on the situation of agricultural cooperatives in Spain and analysis of growth processes, integration and innovation that this has experienced in the last two decades. As shown in Table 5, Agri-food Cooperatives gathers in its different territorial federations 2827 cooperatives, representing 73% of entities in the country. These include first and second cooperative level, many of them leaders in their productions and geographical areas, being -in many rural regions or sectors-key actors of development and diversification of primary activities. First grade entities gathers producers associated with a productive and commercial purpose, through cooperative and Agricultural societies of Transformation (SAT), assuming that second level cooperatives, a process of integration of organizations under a cooperative entity modality.

According to their turnover, related with productive specialization of Spanish agriculture (agri-food cooperatives, 2012), is in fruits and vegetables sector in which cooperatives highlight (26.5% of turnover volume), followed by other productions such as olive oil (12.4%), supplies (11.3%), animal feed (10.7%), herbaceous or wine (7.7%).

Leading companies in the sector and average dimension

An analysis of the five largest groups of agri-food cooperatives in Spain places in the first position (Table 6) the production group Coren for poultry and livestock, located in the CCAA of Galicia and a turnover of 1 005 million euros (Cooperativas Agroalimentarias, 2013);

ha experimentado en las dos últimas décadas. Tal y como se muestra en el Cuadro 5, Cooperativas Agroalimentarias reúne en sus diferentes federaciones territoriales a 2 827 cooperativas, representando a 73% de las entidades del país. Entre ellas se encuentran cooperativas de primer y de segundo, muchas de ellas líderes en sus producciones y áreas geográficas, siendo -en muchas regiones rurales o sectores- actores clave de desarrollo y de diversificación de la actividad primaria. Las entidades de primer grado reúnen a productores asociados con un fin productivo y comercial, a través de sociedades cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), suponiendo las cooperativas de segundo grado un proceso de integración de organizaciones bajo la modalidad de entidad cooperativa.

Cuadro 5. Magnitud de las cooperativas agroalimentarias en España y de su Federación.
Table 5. Magnitude of agri-food cooperatives in Spain and their Federation.

2011	Cooperativas		Socios		Facturación		Empleo	
	Núm.	(%)	Núm.	(%)	Mill. €	(%)	Personas	(%)
Total España	3 861	100	1 114 070	100	19 172	100	97 615	100
Federación nacional	2 827*	73.2	955 936	83.6	14 875	77.6	79 222	81.2

*Nota: cooperativas de primer grado (2 433); cooperativas de segundo grado (137). Sociedades agrarias de transformación- SAT (132); cooperativas de utilización de maquinaria agrícola (85). Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (85); otras (4). Fuente: elaboración propia a partir de datos del MTESS (2013) y de cooperativas agroalimentarias (2013).

Atendiendo a su facturación, relacionada con la especialización productiva de la agricultura española (cooperativas agroalimentarias, 2012), es en el sector de frutas y hortalizas en el que destacan las cooperativas (26.5% del volumen de facturación), seguida de otras producciones como son el aceite de oliva (12.4%), suministros (11.3%), alimentación animal (10.7%), herbáceos o vino (7.7%).

Empresas líderes del sector y dimensión media

Un análisis de los cinco mayores grupos cooperativos agroalimentarios en España sitúa en la primera posición (Cuadro 6) al grupo de producción avícola y ganadera Coren, situado en la CCAA de Galicia y una facturación de 1 005 millones de euros (Cooperativas Agroalimentarias, 2013); seguido del Grupo AN de productores agrícolas y ganaderos de Navarra (612 millones de euros); de Anecoop (439 mill. de euros), cooperativa de segundo grado dedicada a la comercialización en mercados externos de frutas y hortalizas; de hojiblanca, cooperativa de segundo grado reconocida en la producción y comercialización de aceite de oliva; y de la cooperativa de primer grado de suministros y producción de leche Covap. Pese a la existencia de grandes grupos cooperativos, fundamentalmente de segundo grado,

followed by AN Group, farmers and ranchers in Navarra (612 million euros); Anecoop (439 million euros), second level cooperative dedicated to marketing on external markets for fruit and vegetables; de hojiblanca, second level cooperative recognized in production and marketing of olive oil; and Covap first grade cooperative of supply and milk production. Despite the existence of large cooperative groups, mainly second level, reaching annual turnover of 300 million euros, the national average size of cooperative entities of first or second is much lower, showing its enormous heterogeneity. So much so that only 20 cooperatives -0.72% of the total number of entities represented in national federation-exceed 100 million euros; 17.67% reached sales between 5 and 15 million;

35.42% have sales of 1 to 5 million; and finally, 38.83% of cooperatives fail to reach a turnover of 1 million euros (Cooperativas Agroalimentarias, 2013).

Cuadro 6. Magnitud de las 5 mayores cooperativas agroalimentarias en España.
Table 6. Magnitude of the 5 largest agri-food cooperatives in Spain.

	Cooperativa (CCAA)	Grado	Facturación		
			Socios	(Mill. €)	Empleados
1	Coren (Galicia)	2 ^{do}	6 000	1 005 ¹	3 892
2	Grupo AN (Navarra)	2 ^{do}	21 000	612 ²	1 087
3	Anecoop (Valencia)	2 ^{do}	90 000	439 ³	199
4	Hojiblanca (Andalucía)	2 ^{do}	55 000	389 ⁴	228
5	Covap (Andalucía)	1 ^{er}	14 548	333 ⁵	551

Actividades= ¹piensos, avícola, vacuno de carne, porcino, quesos, leche, servicios, exportación; ²aceite de oliva, arroz, cultivos herbáceos, piensos, avícola, porcino, frutas, hortalizas, vino, suministros, servicios, tiendas, exportación, productos ecológicos; ³cítricos, frutas, hortalizas, vino, exportación, productos ecológicos; ⁴aceite de oliva, aceituna de mesa, porcino, suministros; ⁵piensos, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, leche, suministros, servicios, sección crédito, exportación. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Cooperativas Agroalimentarias (2013).

que alcanzan facturaciones anuales superiores a los 300 millones de euros, el tamaño medio nacional de las entidades cooperativas de primer o segundo es muy inferior, poniendo de manifiesto su enorme heterogeneidad. Tal es así que tan sólo 20 cooperativas -0.72% del número total de entidades representadas en la federación nacional- superan los 100 millones de euros; 17.67% alcanzan unas ventas entre 5 y 15 millones; 35.42% tienen ventas de 1 a 5 millones; y por último, 38.83% de las cooperativas no llegan a una facturación de 1 millón de euros (Cooperativas Agroalimentarias, 2013).

Un análisis más detallado de la información disponible permite comprobar cómo la facturación media de las entidades de primer grado asciende a 11.5 millones euros, y a 37.2 millones las de segundo grado (Cuadro 7), aglutinadoras estas últimas de las producciones de diversas cooperativas de primer nivel en su fase comercial o en la compra de inputs. El tamaño medio de las cooperativas responde como se señalaba en el anterior epígrafe al Modelo Mediterráneo, con un número medio de socios de 618 agricultores y ganaderos, y 39 empleados. La edad media de los socios de las cooperativas en España, con tan sólo 28% de los mismos menores a 45 años, pone de manifiesto uno de los retos del sector agrario nacional, con un grave problema de relevo generacional.

Procesos de integración e inter-cooperación

Las exigencias de escala comercial impuestas por los mercados y el poder de la gran distribución han llevado a la proliferación en esta última década de procesos de colaboración empresarial de segundo nivel, como serían las cooperativas de segundo grado -para la cooperación comercial, la apertura de nuevos mercados o la compra de inputs- o los consorcios de exportación. Tal y como muestran los datos del informe del OSCAE (Cooperativas Agroalimentarias, 2012) ofrecidos en el Cuadro 8, 37% de las cooperativas agroalimentarias españolas pertenecían en el año 2011 a alguna cooperativa de segundo grado, siendo ese porcentaje cuatro puntos superior al que se alcanzaba apenas tres años antes.

La orientación exportadora del sector agrario español, con producciones muy destacadas en los sectores hortofrutícola, vitivinícola u olivarero, determina que más de un tercio de las cooperativas de 1^{er} grado exporten sus productos -destinando a los mercados externos 5.01 millones de euros en media-, participando 24.7% en consorcios de exportación u otros grupos de comercialización y promoción conjunta, como

A more detailed analysis of the available information allows corroborating how average turnover of first-level entities amounted to 11.5 million euros, and to 37.2 million second level (Table 7), agglutinating the latter productions of various cooperatives of first level or in purchase of inputs. The average size of cooperatives respond as noted in previous section to Mediterranean model, with an average number of partners of 618 farmers and ranchers, and 39 employees. The average age of cooperative members in Spain, with only 28% under 45 years, shows one of the remains from the national agricultural sector, with a big problem of generational change.

Cuadro 7. Características de las entidades cooperativas agroalimentarias en España.

Table 7. Characteristics of agri-food cooperative entities in Spain.

2011	1 ^{er} grado	2 ^{do} grado
Ventas por cooperativa (millones de €)	11.5	37.2
Empleos directos (Núm. de personas por cooperativa)	39.3	74.7
Empleos indirectos (Núm. de personas por cooperativa)	2.8	3.4
Socios (Núm. de personas por cooperativa)	618	7 896
Socios menores de 45 años (%)	28.1	--

Fuente: elaboración a partir de datos de Cooperativas Agroalimentarias (2012).

Processes of integration and inter-cooperation

The demands of commercial scale imposed by markets and power of large retailers, have led to the proliferation in the last decade of collaborative business processes of second level, as would be the second level cooperatives -to trade cooperation, opening new markets or Inputs purchase- or export consortia. As shown by the data from the report of OSCAE (Cooperativas Agroalimentarias, 2012) offered in Table 8, 37% of Spanish agri-food cooperatives belonged in 2011 to a second level cooperative, being that percentage four points higher than that barely reached three years earlier.

The export orientation of the Spanish agricultural sector, with very outstanding productions in horticulture, wine or olive sectors, determines that more than a third of cooperatives 1st level exports their products- allocating to external markets 5.01 million euros on average-, 24.7% participating in export consortia or other groups of marketing and joint promotion, as might be the case for some inter-trade. Other manifestations of vertical integration processes, are the presence of stores selling agricultural supplies and livestock and to third parties

podría ser el caso de algunas interprofesionales. Otras manifestaciones de procesos de integración vertical, son la presencia de tiendas de venta de suministros agrícolas y ganaderos y a terceros (58.7%), o el desarrollo de servicios de suministro de carburantes (46.7%), siendo aún reducido el número de entidades que cuentan con sistemas de venta *on-line* como instrumento de venta directa al consumidor.

La dimensión de las cooperativas les ha permitido diversificar sus actividades y desarrollar servicios que prestan a sus agricultores y ganaderos asociados. En la actualidad más de 45.7% de las entidades de primer grado cuentan con técnicos de campo para su asesoramiento, contribuyendo decisivamente en la difusión de innovaciones y la adaptación de las producciones a las nuevas exigencias de los mercados, en permanente transformación. Son menos frecuentes las entidades que han participado en los últimos años en algún proyecto de investigación, o que cuentan con una unidad específica de I+D, cada vez más frecuente entre cooperativas líderes del sector.

(58.7%), or the development of fuel supply services (46.7%), being even reduced the number of entities that have *online* systems of sales as a tool for direct sale to consumers.

The dimension of cooperatives has allowed them to diversify their activities and develop services provided to their associated farmers and ranchers. Today more than 45.7% of first level entities count with field technicians for assessment, contributing decisively to dissemination of innovation and adaptation of production to new market requirements, in permanent transformation. Entities that have participated in recent years in a research project, or count with a specific unit of I+D are less common and becoming increasingly frequent among leading cooperatives of the sector.

Quality strategies and differentiation of the sector

In this section are analyzed some of the strategies and innovation efforts addressed in commercial field and differentiation showing the level of implementation that

Cuadro 8. Nivel de integración horizontal y vertical en España.
Table 8. Horizontal and vertical level of integration in Spain.

Entidades cooperativas de 1 ^{er} grado (FR en %)	2008	2011
Pertenencia a otras cooperativas de 1 ^{er} grado	14	11
Pertenencia a otras cooperativas de 2 ^{do} grado	33	37
Participa en consorcios o grupos de promoción y comercialización, etc.	16.2	24.7
Suministro de carburantes	35	46.7
Tienda propia (suministros, etc.)	57.3	58.7
Venta <i>on-line</i>	0	3
Página web propia	Nd	53
Entidades exportadoras	33.6	35.6
Servicios técnicos, asesoramiento agronómico o veterinario	45.3	45.7
Proyectos de investigación y desarrollo	14.5	19.3
Unidad específica de I+D+i	5	5.7
Participa en proyectos de inter-cooperación	21.5	16

Fuente: elaboración a partir de Cooperativas Agroalimentarias (2012).

Estrategias de calidad y diferenciación del sector

En este apartado, se analizan algunas de las estrategias y esfuerzos de innovación abordados en el ámbito comercial y de diferenciación, mostrándose el nivel de implantación que dentro del conjunto del cooperativismo agroalimentario nacional estas tienen. Tal y como se observa en el Cuadro 9, son cada vez más las cooperativas que disponen de marcas propias con las que comercializar sus producciones. Si bien sigue siendo frecuente en el sector la venta a-granel (sin

within the national group of agri-food cooperatives these have. As seen in Table 9, cooperatives that have their own brands are increasing and with which commercialize their productions. While being more frequent in the sector to sell in bulk (without recognition or image of any brand), being more prevalent the percentage of their products that are sold to market after some transformation process or value addition. Thus, marketing cooperatives participate prominently in the appropriation on behalf of small and medium producers of the value that is generated on late stages of the chain. On the

reconocimiento o imagen de marca alguna), es cada vez mayor el porcentaje de sus productos que son vendidos a los mercados tras algún proceso de transformación o incorporación de valor añadido. Así, las cooperativas de comercialización participan de manera destacada en la apropiación por parte de pequeños y medianos productores del valor que se genera en posteriores etapas de la cadena. Por otro lado, es cada vez más intensa la reducción en el número de actores que participan en la cadena comercial, estableciéndose lazos de compra directos entre productores-comercializadores en origen y las grandes empresas de distribución detallista.

Así, si bien es cada vez más frecuente que las entidades comercializadoras en origen cuenten con sus propias marcas, en un esfuerzo de diferenciación, también lo es el suministro directo a grandes mayoristas y empresas de distribución, bajo cuyas marcas comercializan una cada vez mayor parte de sus producciones. Desde mitad de los años noventa ha proliferado en España el número de productos agrarios que, por sus características genuinas y diferenciales, han desarrollado marcas de indicación geográfica protegida, tales como denominaciones de origen protegidas (DOP) o indicaciones geográficas de protección (IGP). Tal y como se señala en el Cuadro 9, 29% de las entidades cooperativas comercializan parte de sus producciones bajo los distintivos de calidad genérica, mostrando la importancia de este esfuerzo de diferenciación y fomento de la calidad de sus producciones.

Cuadro 9. Nivel de implantación de marcas y sellos de calidad en España.

Table 9. Level of implementation of brands and quality seals in Spain.

Entidades cooperativas de 1 ^{er} grado FR (%)	2008	2011
Entidades con marca propia	54	60
Con productos bajo marca de la gran distribución	15	25
Comercializa con contramarcas: DOP, marca de garantía, colectiva, etc.	20	29
Certificaciones de seguridad alimentaria: BRC, IFS, GlobalGAP, y otras	23	28
Certificados de calidad (ISO 9000, ISO 22000 y otras)	26.6	27.3
Certificados medioambientales (ISO 14001, EMAS y otros)	5.8	11.7
Certificaciones privadas (EFQM, RSE y otras)	12.1	15

Fuente: elaboración propia a partir de Cooperativas Agroalimentarias (2012).

Coincidiendo con la sucesión de diversas alarmas sanitarias en Europa, como fue la presencia de residuos de pesticidas en alimentos frescos o la crisis de la Encefalopatía Espongiforme Bobina, en 1997 se crea bajo iniciativa de supermercados europeos el protocolo voluntario de buenas prácticas agrícolas Eurep-GAP (Euro Retailer Produce Working Group-Good Agricultural Practices), que daría paso el año 2007 al Global-GAP, tal y como sucedió de manera particular en otros países: en el Reino Unido con el protocolo

other hand, is increasingly intense the reduction in number of actors involved in marketing chain, establishing direct purchase links between producers-marketers at origin and large retail distribution companies.

So, while it is increasingly common for distributors at origin to count with their own brands, in an effort to differentiate, so is the direct supply to large wholesale and distribution companies, under which commercialize more and more their products. Since mid-nineties has proliferated the number of agricultural products in Spain, which by their genuine and differential characteristics have developed protected brands such as protected designations of origin (DOP) or geographic information of protection (IGP). As noted in Table 9, 29% of the cooperative entities commercialize part of their production under the hallmarks of generic quality, showing the important effort for this differentiation and promoting quality of their productions.

Coinciding with the succession of various health alarms in Europe, as was the presence of pesticide residues in fresh foods or the crisis of Spongiform Encephalopathy, in 1997 was created under the initiative of European supermarkets a voluntary protocol for good agricultural practices Eurep-GAP (Euro Retailer Produce Working Group-Good Agricultural Practices), which would lead 2007 to Global-GAP, as it happened particularly in other countries: in the UK with BRC protocol (British Retail Consortium), the

IFS (International Food Standard) developed by German distributors, French and Italian; Nurture certification from the supermarket group Tesco, SQF 1000 Code in the United States or globally with the development of ISO-22000 from the standard safety management systems.

Therefore, their suppliers in many countries, including Spanish agri-food cooperatives, have been introducing widely these standards and protocols (Grazia and

BRC (British Retail Consortium), el IFS (International Food Standard) desarrollado por distribuidores alemanes, franceses e italianos; la certificación Nurture del grupo de supermercados Tesco, el SQF 1000 Code en los Estados Unidos, o a nivel global con el desarrollo de la norma ISO-22000 de sistemas de gestión de inocuidad.

Por ese motivo, sus abastecedores en muchos países, entre ellas cooperativas agroalimentarias españolas, han ido introduciendo de manera generalizada esos estándares y protocolos (Grazia y Hammoud, 2012), siendo creciente el número de entidades cooperativas que cuentan con esas certificaciones (28%), por la importancia que como destinatarios de la producción española tienen las grandes cadenas de supermercados de Europa, fundamentalmente en lo que a frutas y hortalizas frescas se refiere. Por otro lado, los esfuerzos de modernización empresarial han llevado a que cada vez un mayor número de cooperativas cuenten con certificaciones voluntarias de calidad en la gestión (11.7%), tal y como sería el caso de: a) la norma ISO-9001, ISO-14001 o EMAS (Eco-Management and Audit Scheme); b) estándares voluntarios de excelencia en la calidad empresarial, como es el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management); c) de Responsabilidad Social Empresarial (RSC), como la marca IQNet de AENOR y de otras certificadoras que responden a la guía UNE-ISO-26000.

Todas las iniciativas descritas de certificación de carácter voluntario, implantadas muchas de ellas en las cooperativas agroalimentarias españolas, ponen de manifiesto: primero, la capacidad de adaptación del sector a los retos del mercado; y segundo, el nivel de liderazgo y competitividad que dentro del sector presentan muchas de sus entidades cooperativas. Los sistemas de gestión y las marcas desarrolladas, más allá de propiciar mejoras en la gestión empresarial y en el impacto ambiental de las entidades, aportan indudables ventajas competitivas en el acceso a los mercados europeos y en la satisfacción de las exigencias de sus consumidores finales, superando con las mismas los requisitos que en términos de seguridad alimentaria o calidad determina el actual marco legal o reglamentario.

Conclusiones

Las cooperativas agroalimentarias europeas son un ejemplo de la eficacia y competitividad que este modelo de empresa colectiva puede llegar a alcanzar, no exenta de importantes

Hammoud, 2012), with an increasing number of cooperative entities that have these certifications (28%), on the importance that as Spanish production distributors have with big supermarket chains in Europe, mainly products related to fresh fruit and vegetables. On the other hand, the effort of business modernization have led to an increasing number of cooperatives to count with voluntary quality certifications in management (11.7%), as would be the case of: a) the ISO-9001, ISO 14001 or EMAS (Eco-Management and Audit Scheme); b) voluntary standards of excellence in corporate quality, as EFQM (European Foundation for Quality Management); c) Corporate Social Responsibility (CSR), as the brand IQNet from AENOR and other certifying that respond to guidelines UNE-ISO-26000.

All the initiatives described of voluntary certification, many of them implemented in Spanish agri-food cooperatives, show: first, sector capability of adaptation to market challenges; and second, level of leadership and competitiveness within the industry, that many of their cooperatives have. Management systems and developed brands, beyond promoting improvements in business management and environmental impact of entities, provide undeniable competitive advantages in access to European markets and in meeting the demands of their end users, exceeding with the same requirements in terms of food safety or quality, determines the current legal and regulatory framework.

Conclusions

European agri-food cooperatives are an example of efficiency and competitiveness that this model of collective enterprise can reach, not without significant challenges in the areas of commercial scale, its business efficiency and corporate governance. Beyond the importance that these have had on the concentration of supply at origin in many of their countries and in the development of new projects for value addition to the productions of their associated farmers and ranchers, marketing cooperatives have shown to be an essential tool for the survival of small and medium producers, unable to individually address the changes that markets demand from them, where bargaining power of large retailers within value chain and their growing requirements, determine an ongoing challenge for the production sector, in general very fragmented. The description in this work has

retos en los ámbitos de su escala comercial, su eficacia empresarial y su gobernanza corporativa. Más allá de la importancia que estas han tenido en la concentración de la oferta en origen en muchos de sus países y en el desarrollo de nuevos proyectos de incorporación de valor añadido a las producciones de sus agricultores y ganaderos asociados, las cooperativas de comercialización se han mostrado un instrumento esencial en la supervivencia de pequeños y medianos productores, sin capacidad de abordar de manera individual las transformaciones que los mercados les exigen, en el que el poder de negociación de la gran distribución dentro de la cadena de valor y sus crecientes requerimientos, determinan un permanente reto de innovación para el sector productor, en general muy atomizado. La descripción que en este trabajo se ha realizado del movimiento cooperativo en el sector agroalimentario español, destacado por su producción de alimentos propios del Mediterráneo, muestra los avances que en términos de competitividad se han producido en el sector en los ámbitos de: un aumento de sus escalas comerciales mediante alianzas y procesos de integración; la diversificación de sus actividades; la diferenciación de sus productos; y una apuesta decidida del sector por un aumento de la calidad de sus productos y la eficacia en la gestión de las empresas.

Las estrategias de diferenciación adoptadas, con el desarrollo de nuevas indicaciones geográficas protegidas o la implantación de nuevos estándares voluntarios de calidad -muchos de ellos de inocuidad de los alimentos, de corte medioambiental o de excelencia empresarial- son una manifestación de los esfuerzos competitivos del sector cooperativo en unos mercados cada vez más concurridos y exigentes. Si bien son muchos los elementos que en este trabajo se han mostrado que apuntan al liderazgo que en determinados procesos de innovación han tenido las cooperativas agroalimentarias en España, son numerosos los retos a los que la mayor parte de las entidades del sector se enfrentan pues, en la mayor parte de los casos, las entidades cooperativas presentan débiles estructuras y capacidad de innovación, ligadas en gran medida a su aún reducida dimensión.

Literatura citada

ACI (International Co-operative Alliance). 2012. Exploring the co-operative economy. Explorative report 2012. Word Cooperative Monitor. Worldwatch Institute. October. 72 p.

Alimarket, R. 2013. Informe anual 2012. Alimentación perecedera. Revista Alimarket.

been made from the cooperative movement in the Spanish agri-food industry, highlighted for its own food production in the Mediterranean, shows the progress in terms of competitiveness that have occurred in the sector in the areas of: an increase of their commercial scales through alliances and integration processes; diversification of its activities; differentiating their products; and a firm commitment of the sector for an increase in quality of its products and efficiency on business management.

Differentiation strategies adopted, with the development of new protected geographical indications or implementing new voluntary quality standards, many of them on food safety, environmental or Empresarial excellence are a manifestation of the competitive efforts from cooperatives in an increasingly crowded and demanding market. There are many elements in this work that have shown the leadership that agri-food cooperatives in Spain have had in given innovation processes; there are many challenges that most entities face, since in most cases, cooperative organizations show weak structures and innovation capacity, linked largely to its small dimension.

End of the English version



- Arcas Lario, N. y Martínez-Carrasco Pleite F. 2011. Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia. FECOAM. In: Martínez-Carrasco Pleite, F. (Dir.): las grandes siglas de la economía social de la Región de Murcia. Editum. Universidad Murcia. 4:77-94.
- Aznar Sánchez, J. A. 2011. Sistemas productivos locales agroindustriales en España. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA). 2:252.
- Baamonde, E. 2009. El cooperativismo agroalimentario. In: Lamo de Espinosa J. (Coord.). El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global. Fundación Cajamar. Mediterráneo Económico. 15:15.
- Bijman, J. C. Iliopoulos, K. J.; Poppe, C.; Gijssels, K.; Hagedorn, M.; Hanisch, G. W. J.; Hendrikse, R.; Kühl, P.; Ollila, P.; Pyykkönen, C. y G. Van der Sangen. 2012. Support for Farmers Cooperatives. Final Report. EP Pilot Project. Comisión Europea. Wageningen UR.
- Cooperativas Agroalimentarias. 2012. Observatorio socioeconómico del cooperativismo agroalimentario Español. OSCAE 2011". C. Agroalimentarias España. 8 p.
- Cooperativas Agroalimentarias 2013. Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario Español. OSCAE 2012 . C. Agroalimentarias España. 25 p.
- García, B. J. 2011. El cluster agroindustrial de la horticultura intensiva de Almería: surgimiento, dinámica y perspectiva. In: Aznar, S. J. A. (Coord.). Sistemas productivos locales agroindustriales en España. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA). 2:199-217.

- González, P. 2007. Certificaciones de gestión de calidad y ambiental en la industria alimentaria. *Distribución y Consumo*. 82-90 pp.
- Grazia, C. y Hammoud, A. 2012. Las cadenas de valor globales y la heterogeneidad en los estándares de seguridad alimentaria. Una panorámica sobre las principales cuestiones económicas. Fundación Cajamar. Cuadernos Estudios Agroalimentarios (CEA). 4:47-68.
- Julia Igual, F. J.; Meliá Martí, E.; García Martínez, G. y Gallego-Sevilla, L. P. 2010. Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Fundación Cajamar. Colección Economía. 14: 38.
- Larreina, D. M. 2011. El vino de Rioja. ¿Un modelo de éxito sostenible en el futuro? *In: Aznar Sánchez, J. A.* 2011. *Sistemas productivos locales agroindustriales en España*. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA). 2:11-27.
- MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente). 2012. Anuario de estadística 2011. <http://www.magrama.gob.es/>.
- Martínez-Carrasco Pleite, F. y Martínez Paz, J. M. 2011. El clúster agroalimentario de la región de Murcia. *In: Aznar Sánchez, J. A.* (Coord.). *Sistemas productivos locales agroindustriales en España*. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA). 2:175-198.
- Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS). 2013. Estadísticas economía social.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). 2010. Las cooperativas en el desarrollo social. Resolución Asamblea General sobre informe de la 3ª Comisión (A/64/432)]. 64:136 pp.
- Unión Europea (UE) 2013. Informe sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis. Parlamento Europeo. Comisión de Industria, Investigación y Energía. Documento de sesión A/-0222/2013.