



EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA: PRESENTE Y FUTURO

colección estudios⁴⁵

EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA: PRESENTE Y FUTURO



Director

Narciso Arcas Lario (Universidad Politécnica de Cartagena)

Equipo investigador

Ángel Luís Meroño Cerdán (Universidad de Murcia)

Miguel Hernández Espallardo (Universidad de Murcia)

Domingo García Pérez de Lema (Universidad Politécnica de Cartagena)

Jorge Luís Sánchez Navarro (Universidad Politécnica de Cartagena)

Erasmó Isidro López Becerra (Universidad Politécnica de Cartagena)

Francisco José Alcón Provencio (Universidad Politécnica de Cartagena)



La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el C.E.S. incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

Se autoriza la reproducción total o parcial de obra, citando su procedencia.

© Copyright. 2022. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
Edita y distribuye: Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
C/. Alcalde Gaspar de La Peña, 1 - 30004 Murcia.
www.cesmurcia.es

I.S.B.N. 978-84-09-42090-2
Depósito Legal: MU 557-2022

Diseño, maquetación e impresión: IM Nova - Empresa de Inserción

Para la impresión de este libro se ha utilizado papel biodegradable y 100% reciclable, conforme al Sistema FSC/PEFC

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| Capítulo 1. METODOLOGÍA | 20 |
| 1.1. Fuentes secundarias de información | 20 |
| 1.2. Fuentes primarias de información | 22 |
| 1.2.1. Cuestionario dirigido a los responsables de las cooperativas (presidente y/o gerente)..... | 22 |
| 1.2.2. Población, recogida de la información y muestra | 23 |
| Capítulo 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 24 |
| 2.1. Entorno institucional: Agenda 2030, Pacto Verde Europeo y Política Agraria Común | 24 |
| 2.1.1. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible | 24 |
| 2.1.2. El Pacto Verde Europeo..... | 30 |
| 2.1.3. La Política Agrícola Común | 35 |
| 2.2. Entorno tecnológico: la digitalización | 44 |
| 2.3. Entorno competitivo: tendencias de la distribución | 52 |
| 2.4. Entorno Legal | 59 |
| Capítulo 3. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA | 69 |
| 3.1. Importancia económica | 69 |
| 3.1.1. Número de cooperativas..... | 69 |
| 3.1.2. Facturación..... | 74 |
| 3.1.3. Tamaño..... | 81 |
| 3.1.4. Cooperativismo de segundo grado..... | 85 |
| 3.1.5. Internacionalización..... | 87 |

| | |
|--|-----|
| 3.2. Importancia social | 96 |
| 3.2.1. Número de socios..... | 96 |
| 3.2.2. Trabajadores..... | 100 |
| 3.2.3. Compromiso con la comunidad..... | 104 |
| 3.3. Importancia ambiental | 108 |
| 3.3.1. Producción ecológica..... | 108 |
| 3.3.2. Adopción de prácticas sostenibles..... | 110 |
| 3.3.3. Contribución de las cooperativas a la adopción de prácticas sostenibles por las explotaciones agrarias de sus socios..... | 112 |
| | |
| Capítulo 4. DIRECCIÓN | 114 |
| 4.1. Dirección | 114 |
| 4.1.1. Presencia femenina en los órganos de gobierno y dirección..... | 115 |
| 4.1.2. Participación de jóvenes en los órganos de gobierno y dirección..... | 117 |
| 4.1.3. Formación del gerente..... | 119 |
| 4.1.4. Presencia del gerente en el Consejo Rector..... | 121 |
| 4.1.5. Participación del gerente como socio..... | 122 |
| 4.2. Política social | 124 |
| 4.2.1. Política de admisión de socios..... | 124 |
| 4.2.2. Periodo de prueba..... | 126 |
| 4.2.3. Aportaciones y dedicación de los socios..... | 128 |
| 4.2.4. Servicios ofrecidos..... | 129 |
| 4.2.5. Vinculación entre el socio y la cooperativa..... | 132 |
| 4.3. Gobierno | 135 |
| 4.3.1. Sistema de votación..... | 135 |
| 4.3.2. Participación de personas externas en los órganos de gobierno..... | 137 |
| 4.3.3. Funcionamiento del Consejo Rector..... | 138 |
| 4.3.4. Funcionamiento de la Asamblea General..... | 140 |
| 4.4. Recursos humanos | 142 |
| 4.4.1. Conocimientos de gestión..... | 142 |
| 4.4.2. Prácticas laborales..... | 146 |
| 4.5. Dirección estratégica | 148 |
| 4.5.1. Planificación..... | 148 |
| 4.5.2. Indicadores estratégicos..... | 150 |
| 4.5.3. Factores que limitan la actividad empresarial..... | 155 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.4. Influencia del Covid-19..... | 159 |
| 4.5.5. Financiación..... | 161 |
| 4.5.6. Digitalización..... | 164 |
| 4.5.7. Estrategias de crecimiento | 168 |
| Capítulo 5. COMERCIALIZACIÓN | 184 |
| 5.1. Canales de comercialización..... | 184 |
| 5.2. Factores de competitividad..... | 186 |
| 5.3. Situación actual y prioridad de actuación en el futuro | 198 |
| Capítulo 6. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA..... | 209 |
| 6.1. Metodología..... | 209 |
| 6.1.1. Indicadores económicos y financieros..... | 210 |
| 6.1.2. Muestra..... | 211 |
| 6.1.3. Análisis de los datos..... | 212 |
| 6.2. Diagnóstico económico y financiero | 212 |
| 6.2.1. Dimensión y crecimiento económico..... | 212 |
| 6.2.2. Posición de liquidez y equilibrio financiero | 216 |
| 6.2.3. Nivel de endeudamiento..... | 220 |
| 6.2.4. Análisis de la rentabilidad..... | 224 |
| 6.3. Clasificación de las cooperativas según su comportamiento económico y financiero | 230 |
| Capítulo 7. ANÁLISIS DAFO | 232 |
| 7.1. Fortalezas..... | 232 |
| 7.2. Debilidades..... | 234 |
| 7.3. Oportunidades | 236 |
| 7.4. Amenazas | 238 |
| Capítulo 8. RECOMENDACIONES..... | 245 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 254 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Caracterización de la muestra | 23 |
| Tabla 2. Principales ODS a los que contribuyen las cooperativas agroalimentarias..... | 28 |
| Tabla 3. Ecoesquemas..... | 39 |
| Tabla 4. Principales centrales de compra de grupos detallistas europeos ubicadas en España..... | 56 |
| Tabla 5. Infracciones en materia de contratación alimentaria según tipo y responsable de las mismas | 68 |
| Tabla 6. Magnitudes de las cooperativas murcianas Top 5, Top 10 y Top 20..... | 84 |
| Tabla 7. Indicadores económico-financieros utilizados | 210 |
| Tabla 8. Clasificación de las cooperativas según tamaño | 211 |
| Tabla 9. Clasificación de las cooperativas según subsector de actividad..... | 211 |
| Tabla 10. Dimensión | 213 |
| Tabla 11. Dimensión según tamaño | 214 |
| Tabla 12. Dimensión según subsector | 215 |
| Tabla 13. Posición de liquidez y equilibrio financiero..... | 216 |
| Tabla 14. Posición de liquidez y equilibrio financiero según tamaño | 217 |
| Tabla 15. Posición de liquidez y equilibrio financiero según subsector | 218 |
| Tabla 16. Nivel de endeudamiento..... | 221 |
| Tabla 17. Nivel de endeudamiento según tamaño..... | 222 |
| Tabla 18. Nivel de endeudamiento según subsector..... | 224 |
| Tabla 19. Análisis de la rentabilidad..... | 226 |
| Tabla 20. Análisis de la rentabilidad según tamaño..... | 227 |
| Tabla 21. Análisis de la rentabilidad según subsector..... | 229 |
| Tabla 22. Clasificación de las cooperativas según su comportamiento económico y financiero | 231 |
| Tabla 23. Análisis DAFO | 241 |
| Tabla 24. Resumen de recomendaciones | 252 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Objetivos de Desarrollo del Milenio | 25 |
| Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)..... | 26 |
| Figura 3. Acciones clave de la hoja de ruta del Pacto Verde | 30 |
| Figura 4. Objetivos de la “nueva PAC” | 37 |
| Figura 5. Medidas del Plan Estratégico de la PAC 2023-2027 | 41 |
| Figura 6. Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI): Integración tecnológica..... | 46 |
| Figura 7. Barreras a la transformación digital (%)..... | 47 |
| Figura 8. Ventas de los principales grupos minoristas de alimentación europeos en 2019 (miles de millones €)..... | 52 |
| Figura 9. Cuota de mercado de las Top 5 cadenas de distribución en distintos países europeos en 2020 (%)..... | 53 |
| Figura 10. Cuota de mercado en productos frescos de los distintos formatos minoristas en España (%)..... | 54 |
| Figura 11. Cuota de mercado de la marca del distribuidor en supermercados en 2020 (% sobre ventas totales)..... | 55 |
| Figura 12. Número de cooperativas..... | 70 |
| Figura 13. Subsectores en los que operan las cooperativas murcianas (número)..... | 71 |
| Figura 14. Subsectores en los que operan las cooperativas murcianas (%)..... | 71 |
| Figura 15. Subsectores en los que operan las cooperativas españolas y murcianas (2019) | 72 |
| Figura 16. Cooperativas asociadas a FECOAM según tipo (número)..... | 73 |
| Figura 17. Cooperativas asociadas a FECOAM según tipo (%) | 73 |
| Figura 18. Facturación de las cooperativas..... | 74 |
| Figura 19. Relación entre la facturación de las cooperativas y la producción de la rama agraria | 75 |
| Figura 20. Relación entre la facturación de las cooperativas y las ventas de la industria agroalimentaria | 76 |
| Figura 21. Participación de las cooperativas murcianas en la facturación según subsector (millones de €)..... | 76 |
| Figura 22. Participación de las cooperativas murcianas en la facturación según subsector (%) | 77 |

| | |
|--|----|
| Figura 23. Participación de las cooperativas españolas y murcianas en la facturación según subsector (2019)..... | 78 |
| Figura 24. Relación entre la facturación de las cooperativas y el valor de la producción según subsector | 79 |
| Figura 25. Facturación de las cooperativas según tipo (millones de €)..... | 79 |
| Figura 26. Facturación de las cooperativas según tipo (%)..... | 80 |
| Figura 27. Facturación media..... | 81 |
| Figura 28. Facturación media de las cooperativas según tipo..... | 82 |
| Figura 29. Distribución de las cooperativas por estratos de tamaño | 83 |
| Figura 30. Contribución de la facturación de las Top 10 cooperativas | 83 |
| Figura 31. Contribución de la facturación de las Top 20 cooperativas | 84 |
| Figura 32. Facturación de las cooperativas murcianas de segundo grado | 86 |
| Figura 33. Contribución de la facturación de las cooperativas de segundo grado a la facturación total de las cooperativas | 86 |
| Figura 34. Facturación media de las cooperativas de segundo grado | 87 |
| Figura 35. Cooperativas exportadoras..... | 88 |
| Figura 36. Facturación de las cooperativas en los mercados exteriores | 88 |
| Figura 37. Facturación media en los mercados exteriores de las cooperativas de primer grado | 89 |
| Figura 38. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores al total de su facturación..... | 90 |
| Figura 39. Contribución de la facturación en mercados exteriores de las cooperativas al total de la facturación de las empresas agroalimentarias en estos mercados | 90 |
| Figura 40. Distribución de las cooperativas exportadoras según tipo..... | 91 |
| Figura 41. Porcentaje de cooperativas exportadoras según tipo | 92 |
| Figura 42. Facturación de las cooperativas en los mercados exteriores según tipo | 92 |
| Figura 43. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores según tipo..... | 93 |
| Figura 44. Facturación media en los mercados exteriores de las cooperativas de primer grado según tipo..... | 93 |
| Figura 45. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores al total de su facturación según tipo..... | 94 |
| Figura 46. Contribución de la facturación en mercados exteriores de las cooperativas al total de la facturación de las empresas agroalimentarias en estos mercados según tipo..... | 95 |

| | |
|---|-----|
| Figura 47. Número de socios | 96 |
| Figura 48. Número medio de socios..... | 97 |
| Figura 49. Socios según tipo (número) | 98 |
| Figura 50. Socios según tipo (%)..... | 98 |
| Figura 51. Número medio de socios según tipo..... | 99 |
| Figura 52. Número de trabajadores..... | 100 |
| Figura 53. Contribución de las cooperativas al empleo generado por la industria agroalimentaria..... | 101 |
| Figura 54. Media de trabajadores..... | 101 |
| Figura 55. Trabajadores según tipo (número)..... | 102 |
| Figura 56. Trabajadores según tipo (%)..... | 103 |
| Figura 57. Número medio de trabajadores según tipo..... | 104 |
| Figura 58. Satisfacción de los grupos de interés | 105 |
| Figura 59. Valoración sobre el compromiso de las cooperativas con la comunidad..... | 106 |
| Figura 60. Distribución de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia según municipio | 107 |
| Figura 61. Cooperativas con producción ecológica..... | 108 |
| Figura 62. Cooperativas con producción ecológica..... | 109 |
| Figura 63. Facturación de la producción ecológica..... | 109 |
| Figura 64. Facturación de la producción ecológica..... | 110 |
| Figura 65. Prácticas sostenibles adoptadas por las cooperativas..... | 111 |
| Figura 66. Contribución de las cooperativas a la adopción de prácticas sostenibles por las explotaciones agrarias de sus socios | 113 |
| Figura 67. Presencia femenina en el gobierno y empleados según tipo (%) | 116 |
| Figura 68. Presencia femenina en el gobierno y empleados según tamaño (%)..... | 117 |
| Figura 69. Presencia femenina en el gobierno y empleados según subsector (%) | 117 |
| Figura 70. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según tipo (%)..... | 118 |
| Figura 71. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según tamaño (%)..... | 118 |
| Figura 72. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según subsector (%) | 119 |
| Figura 73. Formación del gerente según tipo (%) | 120 |
| Figura 74. Formación del gerente según tamaño (%) | 120 |

| | |
|--|-----|
| Figura 75. Formación del gerente según subsector (%) | 121 |
| Figura 76. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según tipo (%) | 121 |
| Figura 77. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según tamaño (%) | 122 |
| Figura 78. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según subsector (%) | 122 |
| Figura 79. Condición de socio del gerente según tipo (%) | 123 |
| Figura 80. Condición de socio del gerente según tamaño (%) | 123 |
| Figura 81. Condición de socio del gerente según subsector (%) | 124 |
| Figura 82. Política de admisión de socios según tipo (%) | 125 |
| Figura 83. Política de admisión de socios según tamaño (%) | 125 |
| Figura 84. Política de admisión de socios según subsector (%) | 126 |
| Figura 85. Periodo de prueba a socios según tipo (%) | 127 |
| Figura 86. Periodo de prueba a socios según tamaño (%) | 127 |
| Figura 87. Periodo de prueba a socios según subsector (%) | 127 |
| Figura 88. Aportaciones y dedicación de los socios según tipo (%) | 128 |
| Figura 89. Aportaciones y dedicación de los socios según tamaño (%) | 128 |
| Figura 90. Aportaciones y dedicación de los socios según subsector (%) | 129 |
| Figura 91. Servicios prestados según tipo (%) | 130 |
| Figura 92. Servicios prestados según tamaño (%) | 130 |
| Figura 93. Servicios prestados según subsector (%) | 131 |
| Figura 94. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad | 132 |
| Figura 95. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según tipo | 133 |
| Figura 96. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según tamaño | 134 |
| Figura 97. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según subsector | 135 |
| Figura 98. Sistema de votación según tipo (%) | 136 |
| Figura 99. Sistema de votación según tamaño (%) | 136 |
| Figura 100. Sistema de votación según subsector (%) | 136 |
| Figura 101. Participación de personas externas en el órgano de intervención: % cooperativas y de miembros | 137 |
| Figura 102. Funcionamiento del Consejo Rector según tipo | 138 |
| Figura 103. Funcionamiento del Consejo Rector según tamaño | 139 |

| | |
|--|-----|
| Figura 104. Funcionamiento del Consejo Rector según subsector | 140 |
| Figura 105. Funcionamiento de la Asamblea General según tipo..... | 141 |
| Figura 106. Funcionamiento de la Asamblea General según tamaño | 141 |
| Figura 107. Funcionamiento de la Asamblea General según subsector | 142 |
| Figura 108. Importancia de conocimientos de gestión según tipo..... | 143 |
| Figura 109. Cobertura de conocimientos de gestión según tipo (%)..... | 143 |
| Figura 110. Importancia de conocimientos de gestión según tamaño | 144 |
| Figura 111. Cobertura de conocimientos de gestión según tamaño (%) | 144 |
| Figura 112. Importancia de conocimientos de gestión según subsector | 145 |
| Figura 113. Cobertura de conocimientos de gestión según subsector (%) | 145 |
| Figura 114. Prácticas laborales según tipo (%) | 146 |
| Figura 115. Prácticas laborales según tamaño (%) | 147 |
| Figura 116. Prácticas laborales según subsector (%) | 147 |
| Figura 117. Planificación según tipo (%)..... | 148 |
| Figura 118. Planificación según tamaño (%) | 149 |
| Figura 119. Planificación según subsector (%) | 149 |
| Figura 120. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad | 150 |
| Figura 121. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según tipo | 151 |
| Figura 122. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según tamaño..... | 152 |
| Figura 123. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según subsector | 154 |
| Figura 124. Amenazas del entorno competitivo según tipo (%) | 155 |
| Figura 125. Amenazas del entorno competitivo según tamaño (%)..... | 156 |
| Figura 126. Amenazas del entorno competitivo según subsector (%)..... | 156 |
| Figura 127. Amenazas del entorno general según tipo (%)..... | 157 |
| Figura 128. Amenazas del entorno general según tamaño (%) | 158 |
| Figura 129. Amenazas del entorno general según subsector (%)..... | 159 |
| Figura 130. Influencia del Covid-19 en las cooperativas (%)..... | 160 |
| Figura 131. Influencia del Covid-19 según tamaño (%)..... | 160 |
| Figura 132. Influencia del Covid-19 según subsector (%)..... | 161 |
| Figura 133. Problemática financiera de las cooperativas según tipo..... | 162 |
| Figura 134. Problemática financiera de las cooperativas según tamaño..... | 163 |
| Figura 135. Problemática financiera de las cooperativas según subsector..... | 163 |

| | |
|---|-----|
| Figura 136. Digitalización en cooperativas de primer grado (%)..... | 164 |
| Figura 137. Prioridad para cooperativas de primer grado según adopción de la tecnología..... | 165 |
| Figura 138. Digitalización en cooperativas según tamaño (%)..... | 166 |
| Figura 139. Digitalización en cooperativas según subsector (%)..... | 167 |
| Figura 140. Cooperativas integradas en una de segundo grado según tamaño (%)..... | 168 |
| Figura 141. Cooperativas integradas en una de segundo grado según subsector (%)..... | 169 |
| Figura 142. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado (%)..... | 170 |
| Figura 143. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado según tamaño (%)..... | 170 |
| Figura 144. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado según subsector (%)..... | 171 |
| Figura 145. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado (%)..... | 171 |
| Figura 146. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado según tamaño (%)..... | 172 |
| Figura 147. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado según subsector (%)..... | 172 |
| Figura 148. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según tipo (%)..... | 173 |
| Figura 149. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según tamaño (%)..... | 173 |
| Figura 150. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según subsector (%)..... | 174 |
| Figura 151. Cooperativas que participan en diferentes tipos de empresas capitalistas según tipo (%)..... | 174 |
| Figura 152. Cooperativas integradas en diferentes tipos de empresas capitalistas según tamaño (%)..... | 175 |
| Figura 153. Cooperativas integradas en diferentes tipos de empresas capitalistas según subsector (%)..... | 175 |
| Figura 154. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según tipo (%)..... | 176 |
| Figura 155. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según tamaño (%)..... | 176 |
| Figura 156. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según subsector (%)..... | 177 |

| | |
|---|-----|
| Figura 157. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según tipo (%) | 178 |
| Figura 158. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según tamaño (%)..... | 178 |
| Figura 159. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según subsector (%)..... | 179 |
| Figura 160. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado (%)..... | 179 |
| Figura 161. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado según tamaño (%) | 180 |
| Figura 162. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado según subsector (%) | 180 |
| Figura 163. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas (%)..... | 181 |
| Figura 164. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas según tamaño (%) | 181 |
| Figura 165. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas según subsector (%) | 182 |
| Figura 166. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión (%) | 182 |
| Figura 167. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión según tamaño (%)..... | 183 |
| Figura 168. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión según subsector (%)..... | 183 |
| Figura 169. Canales de comercialización según tipo (% valor comercializado) | 185 |
| Figura 170. Canales de comercialización según tamaño (% valor comercializado)..... | 185 |
| Figura 171. Canales de comercialización según subsector (% valor comercializado)..... | 186 |
| Figura 172. Factores de competitividad de las cooperativas según tipo | 188 |
| Figura 173. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según tipo | 189 |
| Figura 174. Factores de competitividad según tamaño..... | 190 |
| Figura 175. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según tamaño | 191 |
| Figura 176. Factores de competitividad según subsector..... | 192 |
| Figura 177. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según subsector | 193 |
| Figura 178. Factores de competitividad según porcentaje de exportación..... | 194 |

| | |
|--|-----|
| Figura 179. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según porcentaje de exportación | 195 |
| Figura 180. Factores de competitividad según porcentaje de comercialización de productos ecológicos..... | 196 |
| Figura 181. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según porcentaje de comercialización de productos ecológicos..... | 197 |
| Figura 182. Situación actual y prioridad de actuación en el futuro..... | 199 |
| Figura 183. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual..... | 200 |
| Figura 184. Situación actual y prioridad de actuación según tamaño..... | 201 |
| Figura 185. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según tamaño..... | 202 |
| Figura 186. Situación actual y prioridad de actuación según subsector..... | 203 |
| Figura 187. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según subsector | 204 |
| Figura 188. Situación actual y prioridad de actuación según porcentaje de exportación sobre facturación..... | 205 |
| Figura 189. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según porcentaje de exportación sobre facturación | 206 |
| Figura 190. Situación actual y prioridad de actuación según porcentaje de comercialización de productos ecológicos..... | 207 |
| Figura 191. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según porcentaje de comercialización de productos ecológicos | 208 |

INTRODUCCIÓN

En el año 2004, a petición de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), un equipo de investigadores de la Universidad Politécnica de Cartagena y de la Universidad de Murcia realizó un estudio para conocer la situación de las cooperativas hortofrutícolas de la Región de Murcia. En él se puso de relieve la importancia económica y social de estas organizaciones y se analizaron diferentes ámbitos relacionados, entre otros, con la comercialización, la organización, la dirección y su situación económico-financiera. Asimismo, se establecían una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la posición competitiva de estas empresas.

Transcurridos casi veinte años parece acertada la actualización de este estudio, máxime si tenemos en cuenta que, durante este periodo, han acontecido una serie de hechos que afectan al desarrollo de la actividad de las cooperativas agroalimentarias. Entre los acontecimientos más recientes destacan: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, el Pacto Verde Europeo, la Reforma de la Política Agraria Común (PAC), la promulgación de la Ley 12/2013, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, la Estrategia de Digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural, y la pandemia del Covid-19.

Para ello, el Consejo Económico y Social de la Región de Murcia (CESRM) encarga a investigadores de la Universidad Politécnica de Cartagena y de la Universidad de Murcia la realización de un nuevo estudio sobre las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia. La finalidad es realizar un diagnóstico de estas empresas que permita conocer su evolución en los últimos años, los retos actuales y futuros a los que se enfrentan, y las acciones para afrontarlos de forma exitosa. En definitiva, se trata de elaborar un documento que facilite, tanto a FECOAM como a sus cooperativas asociadas y a otros agentes implicados, el conocimiento de la situación de estas empresas y las acciones que se pueden llevar a cabo para que afronten con éxito los cambios del entorno y mejoren su competitividad.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Averiguar los factores del entorno que afectan a la competitividad de las cooperativas agroalimentarias murcianas.
- Conocer la importancia económica (número de cooperativas, facturación, exportaciones...), social (número de socios, trabajadores...) y ambiental de estas empresas (producción ecológica, adopción de práctica sostenibles...).
- Analizar aspectos relacionados con la dirección, comercialización y situación económico-financiera.
- Conocer los puntos fuertes y débiles de las cooperativas y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan (Análisis DAFO).
- Proponer acciones que ayuden a las cooperativas a mejorar su competitividad.

Para lograr estos objetivos el trabajo se estructura en ocho capítulos. El primero describe la metodología seguida para la realización del estudio y las principales magnitudes de la muestra de cooperativas utilizada, y que permiten su caracterización. El segundo resume los factores del entorno (institucional, tecnológico, competitivo y legal) que afectan a la competitividad de las cooperativas agroalimentarias murcianas. El tercer capítulo pone de relieve la importancia que las cooperativas agroalimentarias murcianas tienen en cada una de las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental).

El trabajo continúa con el capítulo cuatro, dedicado a analizar los aspectos relacionados con la dirección, política social, gobierno, recursos humanos y dirección estratégica de las cooperativas agroalimentarias. El capítulo cinco se centra en el análisis de la problemática comercial de las cooperativas agroalimentarias, abordando los canales de comercialización que utilizan, sus factores de competitividad en los mercados, y la situación actual y prioridades de actuación en el futuro, con relación a cuestiones que afectan a su comercialización.

Con la información contable de la base de datos SABI (Informa. Informaciones Económicas, SA) se ha realizado, en el capítulo seis, un diagnóstico de la situación económica y financiera de las cooperativas agroalimentarias murcianas. En el capítulo siete se muestra el análisis DAFO que se realiza, a partir de los resultados obtenidos y expuestos en los capítulos anteriores, sintetizando las principales fortalezas y debilidades de estas cooperativas, las oportunidades a las que pueden acceder y las amenazas que tienen que afrontar. Por último, el capítulo ocho contempla una serie de recomendaciones o propuestas de actuación realizadas con la finalidad de ayudar a las cooperativas agroalimentarias murcianas a mejorar su competitividad. El trabajo finaliza con un epígrafe en el que se recoge la bibliografía utilizada.

Confiamos que este trabajo sea de utilidad a los responsables de dirigir las cooperativas agroalimentarias murcianas, a sus organizaciones representativas y a las administraciones competentes en la materia, para conocer la situación y problemática de estas organizaciones y para que adopten las estrategias y políticas adecuadas que les ayuden a afrontar con éxito su futuro.

Finalmente, deseamos resaltar que este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración y esfuerzo de diversas personas e instituciones. A todas ellas, les manifestamos nuestro más sincero agradecimiento. Al Consejo Económico y Social de la Región de Murcia (CESRM) por la iniciativa para su elaboración y la confianza depositada en el equipo de investigación que lo ha realizado. Y a los responsables de las cooperativas y de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) por su generosa colaboración, facilitando información necesaria para su ejecución.

Los autores

Murcia, marzo de 2022

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos del trabajo se ha utilizado información procedente de fuentes secundarias y primarias. La información secundaria ha permitido realizar el capítulo segundo, destinado al análisis del entorno, el tercero, en el que se pone de relieve la importancia de las cooperativas agroalimentarias murcianas, y el sexto, en el que se realiza un diagnóstico de la situación económica y financiera de las cooperativas. El resto de los capítulos del trabajo se han elaborado con información primaria. Los capítulos destinados al análisis de los aspectos relacionados con la dirección (capítulo cuatro) y comercialización de las cooperativas (capítulo cinco) se han llevado a cabo con la información obtenida mediante encuestas a responsables de las cooperativas (presidentes y/o gerentes) utilizando un cuestionario. Por último, el capítulo siete, destinado al análisis DAFO, y el ocho, a las recomendaciones, se han elaborado con la información secundaria y primaria ya mencionada y con la aportada por personas expertas. A continuación, se detallan las fuentes de información utilizadas, prestando especial atención a la metodología seguida para obtener la información primaria.

1.1. FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN

Capítulos dos (análisis del entorno) y tres (el cooperativismo agroalimentario en la Región de Murcia)

La información secundaria utilizada para realizar el análisis del entorno (capítulo segundo) procede de las fuentes indicadas en el epígrafe de “Bibliografía”. El capítulo segundo, en el que se expone la importancia de las cooperativas murcianas, se basa en el trabajo titulado “Importancia del cooperativismo agroalimentario en la Región de Murcia, realizado recientemente por este mismo equipo de investigadores,

a petición de FECOAM y con su ayuda financiera. Este trabajo ha sido realizado utilizando información procedente de las siguientes fuentes:

- Datos facilitados por la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) de sus 75 cooperativas asociadas. Entre otros, los relativos a los socios (número, % de mujeres y % de menores de 40 años), los miembros del consejo rector (número, % de mujeres y % de menores de 40 años), la presidencia (sexo y edad), la dirección o gerencia (sexo y edad), los empleados (número y % de mujeres), la cifra de negocio y el porcentaje de esta que corresponde a productos ecológicos, a exportaciones y a los diferentes subsectores y suministros. Para conocer la evolución de estas dimensiones, el análisis se ha acotado temporalmente al año 2011, por ser el más antiguo del que FECOAM dispone de más información registrada, y del periodo 2015-2019, por ser 2019 el último año del que se cuenta con información.
- Informes sobre el cooperativismo agroalimentario español realizados por el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español, de Cooperativas Agro-alimentarias. Aportan información de las cooperativas agroalimentarias españolas y alguna correspondiente a las cooperativas de las Comunidades Autónomas, como es el caso de la Región de Murcia, relativa al porcentaje de cooperativas y facturación con el que contribuye al total nacional.
- Estadísticas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), con información del valor de la producción de la rama agraria en España y en la Región de Murcia.
- Estadísticas Agrarias de Murcia de la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente de la Región de Murcia, con información del valor de la producción de la rama agraria en la Región de Murcia.
- Estadísticas del Ministerio de Trabajo y Economía Social (MITES). Facilitan información del número de cooperativas agroalimentarias y de explotación comunitaria de la tierra de España y de la Región de Murcia, así como del número de trabajadores contratados.
- Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE): Directorio Central de Empresas (DIRCE) y Estadística estructural de empresas: sector industrial. Aportan información del número de industrias agroalimentarias de España y de la Región de Murcia, de su cifra de negocio y del número de ocupados.
- Estadísticas de comercio exterior (DataComex), del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, relativas a las exportaciones de alimentos y bebidas de España y de la Región de Murcia.

Capítulo seis (situación económica y financiera)

El análisis de la situación económica y financiera de las cooperativas agroalimentarias murcianas se ha elaborado utilizando la información contable de la base de datos SABI (Informa. Informaciones Económicas, SA). En el contenido de este capítulo se detalla la metodología utilizada para su realización.

1.2. FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN

1.2.1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DE LAS COOPERATIVAS (PRESIDENTE Y/O GERENTE)

La información obtenida a través de este cuestionario ha permitido elaborar el capítulo cuatro (dirección) y cinco (comercialización). Para confeccionar el cuestionario se realizaron una serie de entrevistas previas a informadores clave (presidentes y gerentes de cooperativas, así como personal de FECOAM). Posteriormente, se realizaron distintas versiones del cuestionario que fueron sometidas a pruebas preliminares o pretest, los cuales sirvieron de base para la elaboración del cuestionario definitivo. Este cuestionario dirigido a los presidentes o gerentes de las cooperativas recoge información relativa a:

- Presencia de jóvenes y mujeres en los órganos de gobierno y dirección.
- Características del gerente (formación, condición de socio o miembro del consejo rector de la cooperativa).
- Política social (admisión de socios, periodo de prueba, aportaciones y dedicación de los socios, servicios prestados por la cooperativa y vínculos entre el socio y la cooperativa).
- Gobierno (sistema de votación, participación de personas externas en los órganos de gobierno, y funcionamiento del consejo rector y de la asamblea general).
- Recursos humanos (conocimientos y prácticas laborales).
- Dirección estratégica (planificación, indicadores estratégicos, factores que limitan la actividad empresarial, influencia del Covid-19, financiación, digitalización y estrategias de crecimiento).
- Comercialización (canales de distribución, factores de competitividad en los mercados y situación actual y prioridad de actuación con relación a aspectos que afectan a la comercialización).

1.2.2. POBLACIÓN, RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN Y MUESTRA

La población destinataria de este cuestionario está formada por las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia, de las cuales 75 pertenecen a FECOAM. La recogida de información se llevó a cabo a través de una encuesta personal, realizada por personal de FECOAM a los responsables (presidentes o gerentes) de sus cooperativas asociadas, utilizando el referido cuestionario. Finalmente, se obtuvieron 48 cuestionarios válidos, 21 respondidos por presidentes (43,8%) y 27 por gerentes (56,2%), por lo que la muestra quedó conformada por 48 cooperativas.

En la Tabla 1 se puede observar las características de las cooperativas de la muestra y la distribución de las mismas en distintos segmentos atendiendo al tipo de cooperativa (primer y segundo grado), el número de socios (menos de 25, entre 25 y 150 y más de 150), el número de empleados (menos de 25, entre 25 y 100 y más de 100), la facturación (pequeñas -menos de 5 millones de €, medianas -entre 5 y 25 millones de €- y grandes -más de 25 millones de €-) y el subsector de actividad (hortalizas, frutas y cítricos, y otros). Los criterios de segmentación basados en el tipo de cooperativa, facturación y subsector son los que se han utilizado en el análisis de los aspectos tratados en los capítulos cuatro (comercialización), cinco (organización y dirección) y seis (situación económico-financiera).

Tabla 1. Caracterización de la muestra

| Variable | Media | Mínimo | Máximo | % de cooperativas | | |
|------------------------------------|-------|--------|--------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| | | | | Primer grado | Segundo grado | |
| Tipo | | | | 95,8% | 4,2% | |
| Número de socios | 235 | 3 | 1847 | Menos de 25 | Entre 25 y 150 | Más de 150 |
| | | | | 34,8% | 34,8% | 30,4% |
| Número de empleados | 112 | 3 | 863 | Menos de 25 | Entre 25 y 100 | Más de 100 |
| | | | | 30,4% | 34,8% | 34,8% |
| Facturación (Millones de €) | 20,8 | 0,25 | 207,5 | Pequeñas (menos de 5) | Medianas (entre 5 y 25) | Grandes (más de 25) |
| | | | | 34,8% | 32,6% | 32,6% |
| Subsector | | | | Hortalizas | Frutas y cítricos | Otros |
| | | | | 30,4 | 41,3 | 28,3 |

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se exponen los factores del entorno institucional, tecnológico, competitivo y legal que afectan a la competitividad de las cooperativas agroalimentarias murcianas. Del entorno institucional se tratan los aspectos relativos a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, al Pacto Verde Europeo y a la Reforma de la Política Agraria Común (PAC). Del entorno tecnológico y del comercial se pone el acento en la problemática de la digitalización y de la distribución, respectivamente. Por último, del entorno legal se considera la Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.

2.1. ENTORNO INSTITUCIONAL: AGENDA 2030, PACTO VERDE EUROPEO Y POLÍTICA AGRARIA COMÚN

2.1.1. LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La preocupación de la sociedad por la sostenibilidad ha ido creciendo en todo el mundo en las últimas décadas. Por ello, el desarrollo sostenible se ha instaurado como tema prioritario en el debate político y en los ámbitos institucional, empresarial y académico. Este aparece definido por primera vez en el “Informe Brundtland”, en 1987, como aquel “que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades [...] sin poner en peligro los sistemas naturales que sostienen la vida en la tierra: la atmósfera, las aguas, los suelos y los seres vivos” (Naciones Unidas, 1987).

De la definición anterior se deduce, por un lado, la exigencia de satisfacer las necesidades de la sociedad y, por otro, que estas necesidades deben ser satisfechas respetando el medio ambiente y un planeta en el que los recursos son limitados. De ahí que el propio informe considere como necesario el desarrollo económico de los

pueblos para garantizar que esas necesidades se satisfagan de forma eficiente y preservando los recursos naturales, para lo que es condición necesaria incrementar el potencial productivo. De esta forma, el concepto de desarrollo sostenible se configura como un aspecto transversal que aglutina tres dimensiones: la económica, la social y la medioambiental.

Desde la aparición del “Informe Brundtland”, la preocupación de los gobiernos por el desarrollo sostenible ha ido incrementando. Fue en 1992 cuando se celebró, por primera vez, una conferencia específica de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible, conocida como “La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro”. Esta culminó con la creación del Programa 21, consistente en una serie de objetivos encaminados a alcanzar el desarrollo sostenible, y la creación de la Comisión sobre Desarrollo Sostenible para garantizar su cumplimiento.

Si bien el Programa 21 sirvió de base para la creación de los hoy conocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), no fue hasta la “Declaración del Milenio”, en 2000, cuando se habló propiamente de Objetivos de Desarrollo. En concreto, se establecieron 8 objetivos, los denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que debían ser satisfechos en el año 2015 (Figura 1). Estos 8 objetivos aglutinan la dimensión medioambiental, económica y social.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo del Milenio



Fuente: Web de las Naciones Unidas de México (2021).

Transcurrido el plazo previsto para alcanzarlos y advertida la necesidad de lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio que aún no habían sido conseguidos (Naciones Unidas, 2015a), la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en septiembre de 2015 el manuscrito titulado: “Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. Este documento se crea al objeto de lograr los ODM que no habían sido alcanzados. Asimismo, se conforma como un plan que contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Figura 2) y 160 metas “a favor de las personas, el planeta y la prosperidad [...] de carácter integrado e indivisible que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental” (Naciones Unidas, 2015b).

La Agenda 2030 aborda cuestiones que guardan relación directa con el sector agroalimentario. Es el caso de la producción y el consumo responsable, el crecimiento económico, el hambre cero o la sostenibilidad medioambiental (gestión de los recursos naturales, reducción de gases de efecto invernadero...). Por ello, como argumenta el ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de España, “el sector agroalimentario es posiblemente el sector con mayor influencia en los ODS” (GIS, 2020). La actividad agroalimentaria, desarrollada de manera sostenible, debe responder al crecimiento de la demanda de alimentos y, al mismo tiempo, promover la gestión sostenible de los recursos naturales y garantizar la equidad social y económica (FAO, 2015).

Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Web de las Naciones Unidas (2021).

Por otra parte, puesto que los ODS establecen la necesidad de generar beneficios económicos y sociales para las personas y proteger el medioambiente, las entidades de la economía social también se configuran como un elemento clave para su consecución. Esto obedece a que estas organizaciones promueven un desarrollo inclusivo en el que la cohesión social es un símbolo de su identidad, basándose en un modelo empresarial que da prioridad a las personas, que es socialmente responsable y en el que valores como la participación, transparencia, igualdad, democracia, equidad y solidaridad están muy presentes (CEPES, 2019).

Puesto que las cooperativas agroalimentarias reúnen la doble condición de ser empresas de economía social y desarrollar su actividad en el ámbito agroalimentario, se configuran como una pieza clave para el desarrollo sostenible y el logro de los ODS (Tabla 2). Se trata de empresas situadas en el medio rural, donde llevan a cabo su actividad en base a unos valores y principios vinculados directamente con el desarrollo sostenible (Mozas y Bernal, 2009). En el mismo sentido, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) aprobó en 2012 un dictamen sobre “Cooperativas y desarrollo agroalimentario” en cuyas conclusiones señala que “en la búsqueda de un modelo económico más sostenible, el cooperativismo se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que ofrece nuevas respuestas a los desequilibrios de la cadena de valor del sector agroalimentario y que, a su vez, promueve el empleo y fomenta las cadenas alimentarias locales, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social” (CESE, 2012).

Pero más allá de la incuestionable contribución de las empresas agroalimentarias, en general, y de las cooperativas, en particular, al desarrollo sostenible y al logro de los ODS, no cabe duda de que estos objetivos afectan a las actividades de estas organizaciones, con impactos positivos y negativos. Como señala la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), “no solo se trata de afrontar los ODS para minimizar el impacto generado en el entorno o la sociedad, sino que los ODS señalan nuevos retos y oportunidades para las empresas en la forma de hacer negocios y en las actividades en torno a los que plantearlos”.

Tabla 2. Principales ODS a los que contribuyen las cooperativas agroalimentarias

| |
|---|
| 1. Fin de la pobreza |
| Están formadas, en su mayoría, por pequeños agricultores que, con la ayuda de las cooperativas, consiguen mantener sus explotaciones y alcanzar unos niveles de renta mínimos, ofreciendo cobertura a los más pobres y vulnerables. Permiten el desarrollo rural, siendo en algunas zonas las únicas empresas que generan actividad económica |
| 2. Hambre cero |
| Incrementan la producción de alimentos para abastecer a la creciente población, contribuyendo a la supervivencia de las explotaciones de sus socios y al incremento de su productividad |
| 3. Salud y bienestar |
| Producen alimentos saludables de elevada calidad y comprometidos con el medioambiente |
| 4. Educación de calidad |
| Proporcionan formación a sus miembros, directivos, representantes y empleados, de conformidad con el principio cooperativo educación, formación e información |
| 5. Igualdad de género |
| Sus valores y principios las hacen proclives a fomentar la igualdad de hombres y mujeres, tratando de integrar a todos en la organización |
| 6. Agua limpia y saneamiento |
| Aseguran el uso sostenible del agua, y mejoran su gestión, distribución y almacenamiento |
| 9. Industria, innovación e infraestructuras |
| Son un factor determinante en la adopción de innovaciones y en la transformación digital de las empresas de sus socios |
| 10. Reducción de las desigualdades |
| Posibilitan el acceso a servicios, ofrecen oportunidades económicas a sus miembros, crean empleo y no discriminan |
| 12. Producción y consumo responsables |
| Asesoran y forman a sus socios para el desarrollo de prácticas de cultivo sostenibles y promueven el consumo responsable entre la población |
| 13. Acción por el clima |
| Actúan como intermediarias entre la agricultura y la conservación del medioambiente, favoreciendo la aplicación de normas y requisitos relacionados con el desarrollo sostenible por las explotaciones de sus socios |
| 16. Alianzas para lograr los objetivos |
| Suponen en sí mismas una alianza entre distintos socios (cooperativas de primer grado) y organizaciones (cooperativas de segundo grado). Además, generan organizaciones para su representación, como son la Alianza Cooperativa Internacional a nivel mundial, el COGECA en el de la Unión Europea, Cooperativas Agro-alimentarias en el nacional y FECOAM en la Región de Murcia |

Fuente: Arcas et al. (2020).

Los ODS establecen la necesidad de garantizar el acceso a alimentos asequibles para las personas y que respondan a unos criterios nutricionales adecuados de una población mundial que está en continuo crecimiento, pero al mismo tiempo se debe garantizar el beneficio económico y social para las personas y las comunidades, así como la protección del medioambiente. En este sentido, es preciso destacar que el sector agroalimentario es responsable del 34% del total de emisiones de gases de efecto invernadero del mundo (Crippa et al., 2021), del 30% del consumo de energía (IRENA y FAO, 2021) y del 70% del consumo de agua (FAO, 2020). Por ello, las empresas agroalimentarias deben adaptar los procesos de producción, transformación y distribución a modelos más comprometidos con el medio ambiente, que minimicen el uso de recursos naturales y apuesten por el uso de energías renovables, la mejora de la eficiencia energética y la producción ecológica.

Lo anterior puede convertirse en un reto, especialmente para aquellas empresas agroalimentarias de menor dimensión que suelen tener dificultades para afrontar estos cambios. Sin embargo, para las cooperativas también podría ser una oportunidad para retener a los socios existentes e, incluso, atraer otros nuevos, interesados en los servicios que prestan las cooperativas para afrontar estos retos accediendo a las ventajas de una mayor dimensión.

Por otra parte, la reducción del consumo de recursos como el agua y la energía, del desperdicio de alimentos y de la emisión de gases de efecto invernadero por las empresas agroalimentarias puede traducirse en un ahorro en costes y una mejora de su competitividad. Además, la creciente demanda de productos sostenibles y respetuosos con el medioambiente genera un nuevo nicho de mercado que puede ser aprovechado por las empresas agroalimentarias y, entre ellas las cooperativas. Por último, la apuesta de las empresas agroalimentarias por los ODS perfecciona la propia organización gracias al interés de la empresa por establecer buenas relaciones con empleados, clientes, proveedores, socios..., alineados todos ellos con los ODS (GIS, 2020).

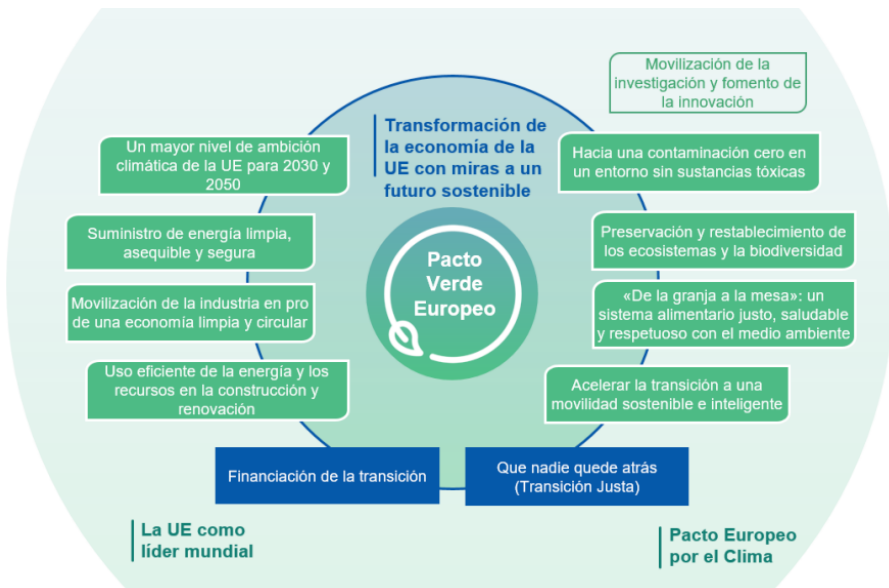
Por aunar la doble condición de ser empresas de economía social y desarrollar su actividad en el ámbito agroalimentario, las cooperativas agroalimentarias son claves para el desarrollo sostenible y el logro de los ODS. Asimismo, contribuyen al logro de estos objetivos por las explotaciones agrarias de sus socios

2.1.2. EL PACTO VERDE EUROPEO

El Pacto Verde Europeo se configura como la hoja de ruta que tiene la Comisión Europea para lograr que la economía de la Unión Europea sea sostenible y garantizar la consecución de los ya mencionados ODS que establece la Agenda 2030 (Comisión Europea, 2019). De forma más concreta, pretende “transformar la Unión Europea en una sociedad equitativa y próspera con una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, en la que no existan emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050 y el crecimiento económico se disocie del uso de recursos” (Comisión Europea, 2019).

La hoja de ruta del Pacto Verde se estructura en ocho acciones clave (Figura 3), teniendo dos de ellas una gran influencia en el sector agroalimentario: “Lograr un sistema alimentario saludable, justo y medioambientalmente sostenible”, mediante la “Estrategia de la granja a la mesa” y la “Preservación y restablecimiento de los ecosistemas y la biodiversidad”, a través de la conocida “Estrategia sobre biodiversidad”, que se describen de forma más detallada en el siguiente apartado.

Figura 3. Acciones clave de la hoja de ruta del Pacto Verde



Fuente: Comisión Europea (2019).

Las estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”

Las estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad” fueron presentadas el 20 de mayo de 2020 por la Comisión Europea. Ambas son un elemento esencial del Pacto Verde Europeo, a la vez que se configuran como una componente imprescindible para alcanzar los ODS impuestos por la Agenda 2030.

La “Estrategia de la granja a la mesa” tiene por objetivo liderar la transición desde modelos de producción tradicionales; basados en un uso excesivo de recursos naturales que contaminan el medio ambiente y generan abundantes desperdicios, así como con la producción de alimentos de baja calidad que contribuyen a la obesidad y a la aparición de enfermedades; hacia modelos más sostenibles (Comisión Europea, 2019). Se trata de buscar modelos de producción que armonicen el sistema alimentario con las necesidades actuales del planeta, a la vez que satisfagan las nuevas demandas de los consumidores de alimentos sanos y producidos en sistemas agrarios respetuosos con el medio ambiente.

Además del objetivo general comentado anteriormente, la “Estrategia de la granja a la mesa” propone los siguientes objetivos cuantitativos comunes a la “Estrategia sobre biodiversidad” y que deberán ser satisfechos para el año 2030: a) reducir un 50% el uso de los plaguicidas químicos y de los plaguicidas más peligrosos; b) reducir las pérdidas de nutrientes, al menos, un 50% sin deteriorar la fertilidad del suelo, lo que reducirá el uso de fertilizantes al menos un 20%; c) reducir en un 50% las ventas de antimicrobianos para animales de granja y acuicultura; y d) conseguir que, al menos, un 25% de las tierras agrícolas de la Unión Europea se dediquen a la agricultura ecológica (Comisión Europea, 2020a).

Para abordar los objetivos anteriores, la “Estrategia de la granja a la mesa” establece un plan de acción con 27 medidas que deben adoptarse desde 2020 hasta 2024. Estas medidas se pueden agrupar en seis acciones (Comisión Europea, 2020b):

- 1.** Garantizar una producción alimentaria sostenible. Entre ellas, las medidas que tienen un mayor impacto en el sector agroalimentario son: a) adopción de recomendaciones relativas a los nueve objetivos específicos que la Nueva Política Agrícola Común (PAC) establece como base para la elaboración de los Planes Estratégicos de los Estados miembros; b) revisión de la directiva sobre el uso sostenible de los plaguicidas y la mejora de la gestión integrada de plagas; c) revisión de los Reglamentos para estimular la creación y uso de productos fertilizantes con sustancias activas biológicas; d) estimular la oferta y demanda de productos ecológicos; e) desarrollo de un plan de acción para la gestión integrada de nutrientes al objeto de reducir la contaminación por el uso de fertilizantes; f) revisar la legislación vigente en materia de bienestar animal y el reglamento

de aditivos para piensos a fin de reducir el impacto medioambiental de la ganadería; y g) iniciativas legislativas para mejorar la cooperación de los productores primarios.

2. Garantizar la seguridad alimentaria. Se trata de establecer perfiles nutricionales para los alimentos al objeto de restringir la promoción de aquellos con un alto contenido de sal, azúcares o grasas.
3. Estimular prácticas sostenibles de la industria alimentaria, el comercio minorista, la hostelería y los servicios alimentarios. En este sentido, se pretende mejorar la gobernanza empresarial para incorporar la sostenibilidad en las estrategias empresariales, desarrollar un código de conducta para la comercialización responsable en la cadena de suministro alimentario, así como revisar las normas de la Unión Europea sobre comercialización y mejorar la coordinación para luchar contra el fraude alimentario.
4. Promover el consumo sostenible de alimentos y facilitar la transición a dietas saludables y sostenibles. Entre ellas, por tener un mayor impacto en el sector agroalimentario, destacan las siguientes acciones: a) revisión del programa de promoción de la Unión Europea para productos agrícolas y alimentarios al objeto de promover alimentos saludables y sostenibles; b) proponer el etiquetado obligatorio y armonizado sobre las propiedades nutritivas en la parte frontal de los envases con el objetivo de que los ciudadanos elijan los productos en base a la mayor información posible; c) exigir la indicación de origen de determinados productos; y d) promover un etiquetado de alimentos sostenibles que permita a los consumidores diferenciar estos alimentos del resto.
5. Reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos. Entre otras acciones, se pretende hacer una revisión de las indicaciones de fechas (de caducidad y de consumo preferente) de los alimentos.
6. Luchar contra el fraude alimentario a lo largo de la cadena de suministro de alimentos. Dirigidas a la promoción de sistemas de etiquetado que garanticen que los alimentos importados de la Unión Europea se produzcan de manera sostenible y colaborando con organismos internacionales para el establecimiento de normas de comercio comunes.

Por su parte, la “Estrategia sobre biodiversidad” surge con el objetivo de proteger y recuperar la biodiversidad y el buen funcionamiento de los ecosistemas, considerado como condición necesaria para reforzar la resiliencia de la humanidad y prevenir la aparición y propagación de enfermedades en el futuro (Kerstin, 2020).

También destaca, entre sus premisas, la importancia de invertir en la protección y la recuperación de la naturaleza para la recuperación económica de Europa tras la crisis ocasionada por el Covid-19 (Comisión Europea, 2020c). Además, comparte los ya comentados objetivos cuantitativos de la “Estrategia de la granja a la mesa” y añade a los anteriores dos objetivos relacionados directamente con la Política Agrícola Común (PAC): a) invertir la tendencia a la disminución de los polinizadores; y b) conseguir que, al menos, el 10% de la superficie agrícola contenga elementos de paisaje de alta diversidad como los márgenes multifuncionales, muros, terrazas, charcas...

Para abordar los objetivos comentados, la “Estrategia sobre biodiversidad” propone realizar una serie de acciones que se estructuran en los cuatro siguientes pilares (Kerstin, 2020):

1. Proteger la naturaleza. Se trata de establecer en la Unión Europea una red más amplia de espacios protegidos en la tierra y en el mar. Para ello, se propone ampliar las zonas de la conocida Red Natura 2000, protegiendo aquellas que presenten gran biodiversidad y valor climático. De forma específica, se pretende proteger el 30% de la superficie terrestre de la Unión Europea y el 30% de sus mares.
2. Poner en marcha un plan de recuperación de la naturaleza de la Unión Europea. Dirigido a dedicar esfuerzos a restaurar los ecosistemas degradados de aquí al año 2030 y gestionarlos de forma sostenible. Dentro de este plan la Unión Europea propondrá una serie de objetivos jurídicamente vinculantes para restaurar los ecosistemas degradados, en particular aquellos con mayor potencial para capturar y almacenar carbono y con capacidad para prevenir el impacto de los desastres naturales.
3. Introducir medidas que hagan posible el necesario cambio. Estas acciones hacen hincapié en el establecimiento de fondos para la biodiversidad e introducen un nuevo marco reforzado de gobernanza con el objetivo de: a) velar por la plena aplicación y cumplimiento de la legislación medioambiental en la Unión Europea; b) garantizar la aplicación de los avances, así como el seguimiento de los mismos; c) mejorar la educación y los conocimientos en el ámbito de la sostenibilidad, así como las inversiones y la financiación; y d) poner en práctica una toma de decisiones pública y empresarial que respete, en mayor medida, la naturaleza.
4. Introducir medidas para hacer frente al desafío mundial de la biodiversidad. La Unión Europea se propone liderar el cambio de la biodiversidad en el ámbito internacional. Se trata de ofrecer una visión mundial del compromiso de la Unión Europea con la biodiversidad al objeto de expandir este compromiso por el resto del mundo.

Puesto que las estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad” van a implicar cambios en los modelos de producción; entre los que destacan limitaciones en el uso del suelo, de fertilizantes, plaguicidas y antimicrobianos, en el consumo de energía y agua, en la emisión de gases de efecto invernadero y en la contaminación del agua, así como la conservación de la biodiversidad y de los hábitats naturales; cabe pensar que tengan un gran impacto en el sector agroalimentario. Así, diversos estudios recientes (Beckman et al., 2020; Barreiro-Hurle et al., 2021; Bremmer et al., 2021; Henning et al., 2021; Noleppa y Carlsburg, 2021), realizados con diferentes enfoques, metodologías y limitaciones, apuntan a una reducción de la producción y de los ingresos de los productores agrarios de la Unión Europea, a una pérdida de competitividad en los mercados nacionales e internacionales, y a un incremento de los precios que podría aumentar la inseguridad alimentaria de muchas personas.

En este sentido, la Alianza para una Agricultura Sostenible (ALAS), agrupación de entidades del sector productor español que surge para manifestar su apoyo a todos los modelos de agricultura productiva sostenible, considera que la pérdida de competitividad afectará de forma especial a España. Ello obedece a su localización geográfica, que exige un mayor uso de fitosanitarios que en otros países del norte de Europa, por lo que el menor uso de ellos tendrá un mayor impacto en términos de pérdida de productividad (Alianza por una Agricultura Sostenible, 2021).

Pero la transición a un sistema alimentario sostenible que propugna el Pacto Verde Europeo también puede presentar algunas oportunidades para el sector agroalimentario español. Con 2,35 millones de hectáreas, es el país con mayor superficie agraria ecológica de Europa y el cuarto del mundo (MAPA, 2020a), por lo que sus agricultores y ganaderos están preparados para liderar esta transición. Al mismo tiempo, los objetivos del Pacto Verde Europeo y las mencionadas estrategias van a requerir numerosas innovaciones científico-técnicas (Alianza por una Agricultura Sostenible, 2021), lo que puede ser una oportunidad para las empresas dedicadas al desarrollo de innovaciones y para las propias empresas agroalimentarias que se sumen a la transformación tecnológica y digital.

Por otra parte, los compromisos adquiridos por el Pacto Verde Europeo, y de forma especial los objetivos establecidos por las estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”, conllevan el desarrollo de marcos de actuación, leyes y normativas que garanticen su consecución por los países de la Unión Europea. Sin embargo, tal y como señala Cooperativas Agro-alimentarias, organización que representa y defiende los intereses de las cooperativas agroalimentarias españolas, enfocar la transición hacia una economía sostenible desde el punto de vista estrictamente regulatorio implicaría grandes desequilibrios para la sostenibilidad económica, ya que el sacrificio de los productores agrarios por producir externalidades positivas a la población (aire más limpio, mejora en la fauna, paisajes más verdes...) no se verá remunerado por el mercado (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020a).

Además, para Cooperativas Agro-alimentarias, no cabe duda de que sin sostenibilidad económica no habrá sostenibilidad medioambiental, motivo por el que también defienden

la mayor participación de los productores en el valor generado por la cadena alimentaria y que las importaciones de terceros países cumplan con los mismos requisitos (sanitarios, medioambientales, laborales...) que deben cumplir las producciones europeas, evitando así la competencia desleal (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020a).

Por ello, la consecución de los objetivos climáticos y medioambientales que se propone la Unión Europea a través del Pacto Verde no solo depende de la promulgación de normas o leyes. También requiere del desarrollo e implementación de innovaciones que permitan minimizar los impactos negativos de las mismas, y que las medidas medioambientales se integren en otras políticas y cuenten con los recursos necesarios para llevarlas a la práctica, rol que se le atribuye a la Política Agrícola Común (PAC). A ambos requerimientos pueden contribuir las cooperativas agroalimentarias, facilitando a sus socios, agricultores y ganaderos, la adopción de las innovaciones necesarias a través de los servicios de formación y asesoramiento, así como las medidas de la “nueva PAC” y el acceso a sus ayudas.

El Pacto Verde Europeo y, en especial, sus estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre diversidad”, suponen importantes retos y oportunidades para las cooperativas agroalimentarias. Los retos tienen que ver con la conciliación en su actividad empresarial de la sostenibilidad medioambiental, derivada de estas estrategias, con la económica y social. En cambio, sus oportunidades pasan por el importante papel que desempeñan, a través de los múltiples servicios que prestan a sus socios, ayudando a las explotaciones de estos a cumplir con los objetivos de estas estrategias conciliando, también, las tres dimensiones de la sostenibilidad

2.1.3. LA POLÍTICA AGRÍCOLA COMÚN

El desarrollo de la actividad agraria exige unas condiciones adecuadas para garantizar que los productores agrarios puedan aprovechar los recursos naturales y obtener productos con los que alimentar a la población. Por ello, es de especial importancia que la agricultura y la ganadería se lleven a la práctica en armonía con el medioambiente, motivo por el cual las políticas agrarias de la Unión Europea han ido prestando cada vez mayor importancia a aspectos relacionados con la sostenibilidad.

La Política Agraria Común (PAC) nace en 1962 con el objetivo de garantizar el suministro de alimentos a todos los ciudadanos de la Unión Europea y conseguir un nivel de vida digno para sus productores agrarios. Desde entonces, la PAC ha ido evolucionado para mejorar la situación del sector agroalimentario en la Unión Europea, en respuesta a los cambios económicos y a las exigencias de los ciudadanos, prestando cada vez mayor atención a la protección del medioambiente y el clima.

Coincidiendo con la “Cumbre de la Tierra de Río” de 1992, en la que surge el principio de desarrollo sostenible, se lleva a cabo la reforma de la PAC de 1992 o “Reforma McSharry”. Esta reforma insta a los agricultores a prestar más atención al mercado para responder a las necesidades de los consumidores y marca el inicio de la transición de la PAC desde las ayudas ligadas a la producción hacia ayudas ligadas a la renta mediante pagos directos por hectárea o cabeza de ganado (Ramos-Argudo, 2007). Además, alienta a los productores a adoptar prácticas de cultivo respetuosos con el medio ambiente, aspecto en el que incidirán aún más sus posteriores reformas.

Años más tarde, en 1999, la Comisión Europea acordó el documento conocido como “Agenda 2000”, que introducía nuevas reformas de la PAC que iban en línea de las introducidas en 1992. Esta nueva reforma tenía como principales objetivos mejorar la competitividad de las explotaciones agrícolas e incrementar el interés por la seguridad alimentaria (Ramos-Argudo, 2007). Sin embargo, su hecho más novedoso fue la introducción de los conceptos de “condicionalidad” y “modulación”. El primero hace referencia a que los productores agrarios pueden beneficiarse de ciertos pagos directos si llevan a cabo la producción bajo las “Normas de Buenas Condiciones Agrarias y Medioambientales (BCAM)” y al mismo tiempo cumplen con unos “Requisitos Legales de Gestión (RLG)” en materia de medio ambiente, salud pública, zoonosidad, fitosanidad y bienestar animal (Boletín Oficial del Estado, 2014). Por su parte, el de modulación se refiere a la capacidad de los Estados miembros para reducir los pagos directos a las explotaciones agrícolas y a la transferencia de dichos fondos a medidas de desarrollo rural (Comisión Europea, 2009).

Posteriormente, la denominada “Reforma Intermedia de 2003” estableció un nuevo sistema de ayuda directa a los productores agrarios denominado “Pago Único”, que fue sustituyendo a los pagos directos acoplados a la producción. Según este sistema, a los agricultores se les asignan derechos de ayuda, calculados en función de las ayudas que recibieron en un determinado periodo de referencia, que son independientes de sus niveles de producción (desacoplamiento de las ayudas) y sujetos a las referidas condicionalidad y modulación (Ramos-Argudo, 2007).

Unos años después, la Reforma de 2013, que abarca el periodo 2014-2020, surge como herramienta para afrontar los retos de la seguridad alimentaria, el cambio climático y el crecimiento sostenible. Con ella se introduce el conocido *greening*, que se refiere a un pago ligado a la puesta en práctica de actividades medioambientales, apostando así por una agricultura más sostenible. Por último, más recientemente, en 2018, la Comisión Europea presentó las propuestas legislativas para la PAC que serían de aplicación del año 2021 al 2027. Sin embargo, debido a las sucesivas negociaciones, la fecha provisional de inicio de la nueva reforma se trasladó a 2023, acordándose un reglamento de transición para los años 2021 y 2022 que prorroga la mayoría de los aspectos de la PAC vigentes hasta 2020, aunque potencia los aspectos relacionados con la sostenibilidad, conforme a las propuestas de la Comisión. Estas propuestas pretenden impulsar un sector agrícola sostenible y

competitivo que contribuya significativamente al Pacto Verde Europeo, en el marco de la estrategia “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”. Esta nueva reforma de la PAC, denominada “nueva PAC” o “PAC Post-2020”, es en la actualidad un tema de trascendental importancia. Por ello, a continuación, se describen sus aspectos más relevantes.

La novedad más importante de la “nueva PAC” es que introduce un cambio en la forma en la que se diseñan los instrumentos de esta. Se trata de una política orientada a la consecución de resultados concretos vinculados a nueve objetivos específicos basados en los tres pilares de la sostenibilidad (tres objetivos económicos, tres sociales y tres medioambientales) y a un objetivo transversal, y que los países miembros de la Unión Europea deben proponer en lo que se conoce como “Planes Estratégicos”. Estos objetivos específicos, que parecen en la Figura 4, permiten alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Fomentar un sector agrícola inteligente, resistente y diversificado que garantice la seguridad alimentaria.
- Intensificar el cuidado del medio ambiente y la acción por el clima, contribuyendo a alcanzar los objetivos climáticos y medioambientales de la Unión Europea.
- Fortalecer el tejido socioeconómico de las zonas rurales.

Figura 4. Objetivos de la “nueva PAC”



Fuente: MAPA (2021a).

En la elaboración de los “Planes Estratégicos”, cada Estado miembro debe analizar su situación particular en términos de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), establecer metas cuantificadas en relación con los nueve objetivos expuestos y diseñar intervenciones para alcanzarlas. Asimismo, deberá justificar y plasmar cómo las intervenciones planteadas se alinean con el cumplimiento de la legislación ambiental y climática de la Unión Europea (Comisión Europea, 2021).

Con esta reforma de la PAC se pretende (MAPA, 2021a):

- Mantener un apoyo a la renta de las explotaciones que facilite su viabilidad y resiliencia.
- Un mayor nivel de ambición en cuanto al medio ambiente y la acción por el clima, contribuyendo a los objetivos del Pacto Verde Europeo (reducción del uso de pesticidas de síntesis químicos, de fertilizantes y antimicrobianos, aumentar la superficie de agricultura ecológica, proteger y recuperar la biodiversidad y ampliar la banda ancha en las zonas rurales y remotas).
- Un trato más equitativo mediante una mejor orientación de las ayudas hacia las pequeñas y medianas explotaciones familiares.
- La puesta en funcionamiento de un amplio conjunto de medidas para aumentar la renta de mercado (inversiones, innovación, formación y asesoramiento), así como un esfuerzo decidido por facilitar la incorporación de jóvenes y la reducción de la brecha de género en el sector.

Para ello, la nueva reforma incide sobre la “condicionalidad reforzada” y, por tanto, sobre las “Normas de Buenas Condiciones Agrarias y Medioambientales” (BCAM) y los “Requisitos Legales de Gestión” (RLG) que los productores agrarios deberán de cumplir para acceder a las ayudas desacopladas (ayuda básica a la renta para la sostenibilidad), herederas del actual pago básico. Como respuesta al reto ambiental y climático al que la actividad agraria debe contribuir, esta condicionalidad reforzada es más exigente que la actual. Así, cada Estado miembro, deberá explicar en su “Plan Estratégico” cómo se aplicará la condicionalidad y cómo esta ayudará a la consecución de los objetivos medioambientales, dando así más capacidad de decisión a los Estados miembros y posibilitando la adaptación de las normas a las características particulares de los productores agrarios.

Otro aspecto novedoso de la “PAC post-2020” es el de la convergencia entre las ayudas dadas a los productores agrarios. Se trata de reducir diferencias entre las ayudas que, entre otros aspectos, se derivaban de la utilización de referencias históricas. Asimismo, la convergencia también se pretende alcanzar entre los Estados miembros, equiparando el nivel de ayudas que todos ellos reciben.

Sin embargo, el aspecto más novedoso de la “nueva PAC” es lo que se conoce como “eco-esquemas”. Se trata de pagos directos a los agricultores (primer pilar de la PAC) que

apliquen uno o más “eco-esquemas” que respondan a los objetivos medioambientales en lo que se refiere al cambio climático, al desarrollo sostenible y a la gestión sostenible de los recursos naturales, así como a la protección de la biodiversidad, los servicios ecosistémicos, los hábitats y los paisajes (MAPA, 2021b). Cada Estado miembro debe decidir el número de “eco-esquemas” que va a desarrollar, su contenido y el presupuesto que será asignado a cada uno de ellos. Aunque los “eco-esquemas” tienen características comunes a los compromisos agroambientales y climáticos propuestos en el segundo pilar de la PAC, los requisitos establecidos en los mismos tienen que ir más allá de los fijados por las BCAM y los RLG (condicionalidad reforzada) y, además, no podrán ser utilizados para compensar compromisos de los productores agrarios que son cubiertos con otros instrumentos con los que cuenta la PAC. En definitiva, el objetivo de estos pagos es incentivar la adopción de prácticas agrícolas beneficiosas para el clima y el medioambiente por parte de los productores agrarios mediante la compensación parcial o total de los mayores costes que ello supone (Comisión Europea, 2021).

En el caso particular de España, la “Versión Inicial del Plan Estratégico de la PAC 2023-2027”, de 30 de noviembre de 2021, sometido a exposición pública por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y enviado el 29 de diciembre de 2022, propone dos “eco-esquemas”, agricultura baja en carbono y agroecología, y siete prácticas concretas. De esta forma, se concederán pagos a los agricultores que voluntariamente los soliciten y lleven a cabo en su explotación, al menos, una práctica a elegir. Estos “eco-esquemas” tienen dos orientaciones principales, la de lograr una agricultura con una menor huella de carbono y la de avanzar en la agroecología (Tabla 3).

Tabla 3. Ecoesquemas

| Ecoesquema | Objetivo principal | Prácticas |
|-----------------------------|---|---|
| Agricultura baja en carbono | Mejorar la estructura de los suelos, reducir la erosión y la desertificación, aumentar el contenido en carbono de estos y reducir las emisiones | P1. Aumento de capacidad de sumidero de carbono de los pastos mediante el impulso del pastoreo extensivo P4. Agricultura de conservación: siembra directa (con gestión sostenible de insumos en regadío) P6. Práctica de cubiertas vegetales espontáneas o sembradas en cultivos leñosos P7. Práctica de cubiertas vegetales inertes en cultivos leñosos |
| Agroecología | Favorecer la biodiversidad asociada a espacios agrarios, los paisajes y la conservación y calidad de los recursos naturales, agua y suelo | P2. Mantenimiento y mejora de la biodiversidad mediante la siega sostenible y el establecimiento de espacios de biodiversidad en las superficies de pastos P3. Rotaciones en tierras de cultivo (con gestión sostenible de insumos en regadíos) P5. Espacios de biodiversidad en tierras de cultivo y cultivos permanentes (con gestión sostenible de insumos en regadío) |

Fuente: MAPA (2021c).

Para conseguir sus objetivos, y una distribución de los fondos entre los productores agrarios más equilibrada y justa, el “Plan Estratégico de la PAC 2023-2027” contempla las medidas que, de forma resumida, aparecen en la Figura 5. Asimismo, establece que, además de cumplir con las normas y buenas prácticas en materia de medio ambiente, seguridad alimentaria, sanidad animal y vegetal y bienestar de los animales (condicionalidad reforzada), los beneficiarios de las ayudas directas deben de cumplir alguna de las condiciones de la figura de “agricultor activo”: estar afiliado a la seguridad social agraria por cuenta propia, o que, al menos, el 25% de los ingresos totales procedan de la actividad agraria (MAPA, 2021c).

Las ayudas desacopladas son ayudas directas independientes de la producción que tienen como finalidad apoyar las rentas de los productores agrarios, retribuirles por los servicios públicos que prestan a la sociedad y que no remuneran el mercado, y favorecer la continuidad de la actividad agraria. Una de estas ayudas directas, la ayuda redistributiva, se cobra solo en las primeras hectáreas de la explotación con la finalidad de favorecer a las explotaciones pequeñas y medianas. Los “ecoesquemas” remunerarán a las explotaciones que lleven a cabo prácticas agrícolas o ganaderas beneficiosas para el clima y el medio ambiente mediante compromisos anuales voluntarios. Estas prácticas tienen un nivel de exigencia mayor al derivado del cumplimiento de la condicionalidad reforzada.

Las medidas sectoriales incluyen las ayudas acopladas a la producción y los programas sectoriales. Las primeras pretenden apoyar el mantenimiento de determinados sectores vulnerables desde el punto de vista social y económico, como es el caso de la ganadería extensiva. Los programas sectoriales se definen teniendo en cuenta las necesidades de cada sector y pueden abarcar aspectos muy diversos (promoción de productos, innovación, inversiones, la lucha contra plagas y enfermedades, reducción del impacto ambiental y climático...). Tal es el caso de los programas sectoriales para frutas y hortalizas, vino y apicultura, que tienen continuidad, a los que se incorpora el destinado al olivar tradicional.

Las medidas de desarrollo rural son ayudas que contribuyen al desarrollo territorial equilibrado a través de la creación de empleo y la mejora de las condiciones de vida en las comunidades rurales. Presupuestariamente destacan también las medidas de apoyo a la instalación de jóvenes, las inversiones en explotaciones, las estrategias de desarrollo local (LEADER) y las medidas de cooperación, asesoramiento y formación. Por primera vez, un plan único (el “Plan Estratégico de la PAC”) integrará las medidas de desarrollo rural de las diecisiete comunidades autónomas, así como las medidas supra-autonómicas que en anteriores periodos se encontraban en los 17 “Programas de Desarrollo Rural” (PDRs) más el “Programa Nacional de Desarrollo Rural” (PNDR).

Figura 5. Medidas del Plan Estratégico de la PAC 2023-2027



Fuente: MAPA (2021a).

El “Plan Estratégico de la PAC 2023-2027” también apuesta por el relevo generacional y la igualdad entre hombres y mujeres. Para ello, cuenta con un presupuesto específico para los jóvenes agricultores e incorpora el enfoque de género. Además, incorpora medidas para conseguir el objetivo transversal de “modernizar el sector agrario a través del conocimiento, la innovación y la digitalización en las zonas rurales”. Entre estas medidas figuran el servicio de asesoramiento a las explotaciones, las Redes PAC (foros de encuentro para el intercambio de conocimientos y el fomento de la innovación) y medidas de desarrollo rural relacionadas con la información, la formación y la transferencia de conocimiento implementadas a través de los grupos operativos.

El nuevo sistema de “Planes Estratégicos” introducirá grandes cambios en el sector agroalimentario europeo y afectará a sus empresas. Entre otros aspectos,

conlleva la adopción de prácticas de cultivo más sofisticadas, por lo que las empresas más grandes y profesionalizadas pueden contar con una ventaja competitiva frente al resto. Por su parte, las de menor dimensión y menos profesionalizadas tendrán que hacer mayores esfuerzos para aplicarlos, lo que puede empeorar aún más su posición en la cadena agroalimentaria. Además, los “Planes Estratégicos” permiten una mayor libertad para los Estados miembros. Esto podría plantear un riesgo para la unidad del mercado común ya que las empresas y los sectores de distintos países de la Unión Europea presentan diferencias en los incentivos y las intervenciones, lo que puede incrementar la competencia entre ellos (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020b).

Puesto que los objetivos de la “nueva PAC” están alineados con los del Pacto Verde Europeo y sus estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”, las objeciones de Cooperativas Agro-alimentarias a ella van en la dirección ya señalada con relación a estas estrategias. Para esta organización, las mayores exigencias medioambientales de la “nueva PAC” conlleva un incremento de costes para los productores agrarios de la Unión Europea, por lo que reprocha que esta no incorpore medidas para afrontarlos. Entre estas medidas figuran las dirigidas a reequilibrar la cadena de valor alimentaria para repartir este incremento de los costes de manera justa entre los diferentes eslabones, para que los productores no sean los únicos que paguen los bienes públicos producidos para toda la sociedad. También que los productos importados cumplan con los mismos requisitos a lo largo de toda la cadena, para evitar la competencia desleal, así como medidas de gestión del mercado para afrontar crisis de precios (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020b).

Asimismo, Cooperativas Agro-alimentarias considera que el sector necesitará inversión pública y un plazo razonable para adaptarse al nuevo modelo productivo. Por ello, reclama la máxima participación del sector agroalimentario en los fondos *Next Generation EU* del “Plan de Recuperación para Europa”¹, para afrontar la crisis económica tras la pandemia del Covid-19, máxime ante la reducción del presupuesto de la PAC, y resalta el papel que las cooperativas agroalimentarias pueden desempeñar para aprovechar estos fondos y multiplicar sus efectos en las explotaciones de sus socios (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020b). En este sentido, un estudio de la Comisión Europea revela que el impacto negativo de las estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”, sobre la producción de determina-

1 A este respecto, el “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia” (PRTR), elaborado por España para acogerse a los fondos *Next Generation EU* del “Plan de Recuperación para Europa”, destina un componente específico para el sector agroalimentario, concretamente el 3: Transformación ambiental y digital del sistema agroalimentario y pesquero, que comprende una serie de programas y reformas, dotados con 1.051 millones de euros (Gobierno de España, 2021). Además, el Consejo de Ministros ha aprobado el “Proyecto Estratégico de Recuperación y Transformación Económica” (PERTE) Agroalimentario, que se estima esté dotado con un presupuesto de 1.000 millones de euros (ElEconomista.es, 2021).

dos productos agrícolas de la Unión Europea, puede reducirse con los recursos de la “nueva PAC” y los fondos *Next Generation EU* destinados a la adopción de tecnologías y prácticas agrícolas con impactos positivos en el clima (Barreiro et al., 2021).

El “Plan Estratégico de la PAC 2023-2027” en sus Objetivos 2 (incrementar la competitividad) y 3 (requilibrar la cadena agroalimentaria) considera la necesidad de favorecer la integración de los agricultores y ganaderos en entidades asociativas para que el sector productor gane dimensión, sin embargo, no incluye medidas específicas de apoyo a las cooperativas agroalimentarias. No obstante, sí incorpora aspectos positivos que pueden ser oportunidades para ellas. Entre estos aspectos destacan el mantenimiento de las intervenciones sectoriales existentes (frutas y hortalizas y vino) y su extensión a otros sectores para concentrar, estructurar, organizar su producción y mejorar su competitividad a través de los “Planes Operativos de las Organizaciones de Productores” (OPs), cofinanciados con fondos comunitarios (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020b). Además, en el marco de la política de desarrollo rural se contemplan diversas intervenciones susceptibles de ser utilizadas para impulsar a los productores y sus cooperativas. Por ejemplo, en España la Ley 13/2013 fomenta la integración cooperativa a través de los fondos de desarrollo rural en el marco de un “Plan Nacional de Desarrollo Rural” (Cooperativas Agro-alimentarias, 2021a).

Por otra parte, la implementación de las medidas del nuevo modelo productivo, y especialmente de los “eco-esquemas”, puede ser una oportunidad para las cooperativas agroalimentarias. Estas organizaciones son fundamentales para dar a conocer a sus socios las oportunidades de nuevos negocios vinculados a la transición ecológica, siendo capaces de generar para las explotaciones de sus socios mayores beneficios ambientales y de forma más eficiente, al liderar la realización de actividades de forma agrupada, organizada y coordinada. Además, la realización de estas actividades precisa de conocimientos, por los agricultores y ganaderos, que pueden ser cubiertos con los servicios de formación y asesoramiento que las cooperativas prestan a sus socios (Cooperativas Agro-alimentarias, 2020b), en línea con las medidas, ya comentadas, incluidas en el “Plan Estratégico de la PAC 2023-2027” para el logro del objetivo transversal.

Lo expuesto constata cómo la PAC ha ido evolucionado hacia una disociación entre ayudas y producción, a la vez que ha dado cada vez mayor protagonismo a las prácticas medioambientales (condicionalidad reforzada y “eco-esquemas”) que favorezcan el logro de los ODS y del Pacto Verde Europeo. Por ello, parece evidente que, en los próximos años, los productores agrarios tendrán que adoptar innovaciones comprometidas con el medioambiente y la sostenibilidad.

Puesto que el éxito de estas innovaciones dependerá de la habilidad de los productores agrarios para aplicarlas y de su capacidad para asumir los costes nece-

sarios, su incorporación a una cooperativa agroalimentaria se configura como una alternativa para facilitarles su adopción. Para ello, las cooperativas prestan a sus socios servicios de formación y asesoramiento relacionados con técnicas de producción sostenibles, gestión de residuos o del agua..., y pueden contribuir a reducir los costes de implementarlas a través de servicios de suministro de inputs productivos, equipos y maquinaria en condiciones más ventajosas. Además, pueden contribuir a la participación de sus socios en proyectos de sostenibilidad ambiental relacionados con la eficiencia energética, la optimización del agua, la mejora de los suelos o la economía circular, entre otros, así como acceder a la digitalización de sus explotaciones y sus ventajas, aspecto en el que se profundiza a continuación.

La “nueva PAC” puede suponer una oportunidad para las cooperativas agroalimentarias en la medida que, a través de los servicios que prestan a sus socios, ayudan a estos a cumplir de forma más eficiente con sus requisitos (condicionalidad reforzada y “ecoesquemas”)

2.2. ENTORNO TECNOLÓGICO: LA DIGITALIZACIÓN

Las tecnologías digitales son un factor clave para facilitar el logro de los ODS y de los objetivos de sostenibilidad del Pacto Verde (Comisión Europea, 2019). Por ello, el término digitalización ocupa un lugar cada vez más destacado, relacionándose con cambios económicos, pero también sociales y medioambientales. En gran medida, la digitalización es una amenaza, pero a la vez un reto, de forma que solo tendrán éxito las empresas, las instituciones y las sociedades que sepan adaptarse al nuevo escenario y lleven a cabo su pertinente transformación digital. No obstante, existe bastante confusión sobre su verdadero significado y, especialmente, sobre su aplicación a realidades concretas.

Es necesario diferenciar entre digitalización y transformación digital. El término digitalización hace referencia a la adopción de las nuevas tecnologías (internet de las cosas, inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, *machine learning*, *blockchain*, *robots*, *ciberseguridad*, *cloud computing*, *big data*...), pero haciendo un uso similar y con los mismos objetivos. Desde el punto de vista del consumidor, llevamos años “digitalizándonos” a través de los *smartphones*, el *e-commerce* o las redes sociales, con un efecto totalmente disruptivo sobre modelos de negocio que habían pervivido durante décadas inalterados. La diferencia frente a olas tecnológicas pasadas radica en que estas introducían mayores o menores mejoras en los procesos productivos y comerciales a lo largo de la cadena de valor, pero sin la capa-

cidad transformadora que supone la interconexión de millones de consumidores, máquinas y productos (Berger, 2016).

Transformación digital es diferente a digitalización (Legner et al., 2017), puesto que la primera requiere que las organizaciones experimenten una transformación social y técnica generalizada que afecta a sus estructuras organizacionales, estrategias, arquitecturas de tecnologías de la información, métodos de trabajo y modelos comerciales. Matt et al. (2016) se refieren a la transformación digital como los cambios en los modelos de negocio (productos, procesos, estructuras organizativas...) que conllevan las nuevas tecnologías para las empresas. La transformación digital es la adaptación de las cadenas de valor de los distintos sectores de la economía a ese efecto disruptivo que comienza con el consumidor digital. En definitiva, se trata de la conexión integral de las distintas áreas de la economía y la manera en la que los miembros de cada sector se adaptarán a las nuevas condiciones que imperan en la economía digital.

Las tecnologías digitales constituyen hoy día tanto una amenaza como una oportunidad. Son una amenaza porque tiene un potencial disruptor para cualquier empresa o sector, y una oportunidad porque posibilita la innovación (WEF, 2018). La creciente digitalización afecta al modelo de negocio, posibilitando nuevas formas de cooperación y el desarrollo de nuevos productos y servicios así como nuevas formas de relación con clientes y empleados (Rachinger et al., 2018). Entre las ventajas que la digitalización ofrece a las empresas figuran optimizar el uso de recursos, reducir costes, incrementar la productividad, optimizar las cadenas de aprovisionamiento y aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes. En síntesis, la digitalización permite aumentar los ingresos y reducir los costes, pasando de ser una opción a ser una necesidad, de ahí que las empresas no la puedan obviar.

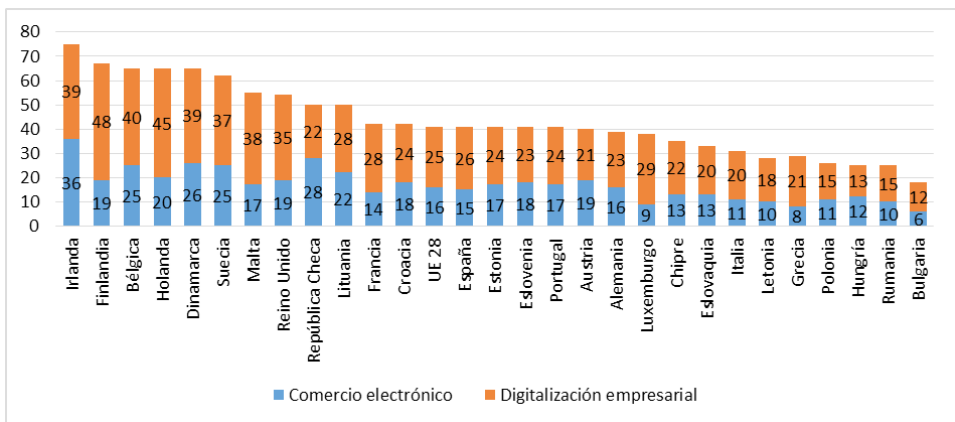
Uno de los primeros estudios en analizar el estado de la transformación digital en España y proponer una hoja de ruta es “España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía”, realizado por Berger (2016). En este trabajo se pone de manifiesto que la transformación digital es uno de los mayores retos económicos y sociales para España. En el mismo sentido se expresa el Consejo Económico y Social de España (CES, 2017) al afirmar que la transformación digital ofrece a España la oportunidad de cambiar el patrón de crecimiento y asegurar así un avance estable y sostenible, tanto en la perspectiva económica como en la social y en la ambiental.

Berger (2016) sostiene en su informe que España ocupa el puesto 45 en el “Business Usage Index” que mide el grado de aprovechamiento de las tecnologías de la información por las empresas de un país. Por su parte, el “Global Competitiveness Index” (elaborado por el World Economic Forum), en 2019, sitúa a España en el puesto 26 en el índice global, el 19 en adopción de TIC y en el puesto 25 en capacidad innovadora. Estos datos revelan cierta mejora en la preparación de

nuestro país ante los nuevos retos. De hecho, este índice, respecto a 2018, ha experimentado una mejora de 3 posiciones en el general, y en 2 posiciones respecto a la adopción TIC.

La Comisión Europea elabora el índice de Economía y Sociedad Digital (DESI), que muestra el grado de competitividad de los Estados miembros en lo relativo a la Economía y Sociedad Digital. Combina y sintetiza los valores de 37 indicadores relacionados con cinco dimensiones: conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. España ocupó, en 2020, el puesto 11 de 28. En el Indicador Integración Tecnológica España ocupó el puesto 13. Se trata de un indicador compuesto de Digitalización empresarial (*Big Data*, Intercambio Electrónico de Datos, Nube y Redes Sociales) y Comercio Electrónico, en los que España ocupó los puestos 12 y 17, respectivamente (Figura 6).

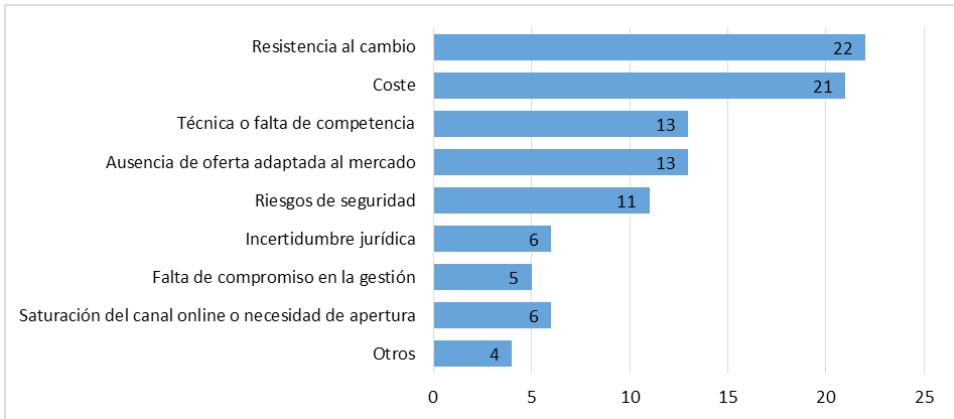
Figura 6. Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI): Integración tecnológica



Fuente: ONTSI (2020).

Las empresas perciben los beneficios de la transformación digital, pero existen una serie de obstáculos y problemas que explican el bajo nivel de implantación y de experiencias infructuosas. Morgan (2021) afirma que un 70% de las transformaciones digitales fracasan. En la Figura 7 se muestran las principales barreras según Berger (2016), destacando las relacionadas con la resistencia al cambio y el coste.

Figura 7. Barreras a la transformación digital (%)



Fuente: Berger (2016).

La digitalización afecta a todos los sectores productivos, pero el ritmo de transformación de los productos, los procesos y los modelos de negocio no resulta igual en todos ellos. De hecho, aquellos en los que existe una mayor presión competitiva son los que lideran estos cambios y se han planteado específicamente estrategias digitales de negocio (CES, 2017).

La actividad del sector primario se ve indudablemente afectada por el desarrollo de las tecnologías digitales. Así, el sector agrario está incorporando progresivamente innovaciones eminentemente digitales que permiten, a través, por ejemplo, del análisis de micro y macrodatos y de la predicción, llevar a cabo una producción más sostenible con una utilización de inputs y recursos más racional, atendiendo a la necesaria protección del medio ambiente y a la integración de la economía circular en sus procesos productivos. En este sentido, la agricultura de precisión permite suministrar a la planta exactamente los nutrientes y el agua que necesita, eliminando el gasto superfluo de recursos.

El uso de macrodatos permite mejorar el funcionamiento de las explotaciones agrarias individuales y la cadena de valor en su conjunto; optimizando los factores de producción y el control de la calidad, los stocks y la logística; mejorando el conocimiento y la respuesta a los clientes y consumidores, así como la transparencia a través de toda la cadena alimentaria, y ayudando al desarrollo de nuevas oportunidades comerciales a lo largo de toda la cadena de valor. Buena prueba de ello son las plataformas digitales que favorecen las transacciones directas entre agricultor y consumidor, aumentando así el potencial de beneficios del primero.

Tecnologías como drones, reconocimiento de imágenes, robots e inteligencia artificial están siendo rápidamente adoptados por las empresas del sistema agroalimentario

(Kenney et al., 2020). La digitalización implica que la realización de tareas dentro y fuera de la explotación agraria se enfoca en distintos tipos de datos (tiempo, comportamiento, fitosanitarios, consumo, precios...), a partir de sensores, máquinas, drones y satélites que monitorizan animales, terrenos, agua, plantas y personas. Los datos se usan para interpretar el pasado, predecir el futuro y tomar las decisiones más oportunas (Klerkx et al., 2019). Recientemente se presta mayor atención a los enfoques sociales, económicos e institucionales de la digitalización, concretamente sobre los aspectos de gestión de la digitalización agrícola, las dimensiones sociales de los procesos de innovación, pero, especialmente, analizando su impacto sobre las personas, instituciones, animales y ecosistemas.

La digitalización es clave para la reactivación y consolidación de la actividad económica en las áreas rurales y, especialmente, la transformación digital del sector agroalimentario, por su papel estratégico y como vector de desarrollo rural. Además, la digitalización de este sector permite responder a los retos medioambientales de adaptación al cambio climático, seguridad alimentaria y sanidad animal y vegetal, y atender de forma más directa y precisa las demandas de los consumidores y de la sociedad. Por todo ello, durante los últimos años, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación está realizando importantes esfuerzos en este ámbito a través de la “Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y Forestal y del Medio Rural”, en sintonía con el “Plan España Digital 2025” y la “Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial”.

Esta estrategia define los objetivos, líneas estratégicas y medidas para impulsar la transformación digital en el sector agroalimentario y en el medio rural. Su objetivo general es la “la reducción de las barreras técnicas, legislativas, económicas y formativas existentes en el proceso de transformación digital, contribuyendo así al liderazgo de un sector agroalimentario sostenible económica, social y medioambientalmente”, siendo sus objetivos específicos “reducir la brecha digital”, “fomentar el uso de datos” e “impulsar el desarrollo empresarial y los nuevos modelos de negocio”. Para lograr estos tres objetivos se desarrollan Planes de Acción que articulan actuaciones en torno a las líneas estratégicas de dichos objetivos. Recientemente, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) ha presentado el “II Plan de Acción 2021-2023 de la Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y del Medio Rural”, con un importe de 64 millones de euros para el periodo 2021-2023 (MAPA, 2021d).

La referida estrategia está alineada con el “Plan de Recuperación para Europa Next Generation EU”, cuyo objetivo es crear una Europa más ecológica, más digital y resiliente para salir de la crisis provocada por el coronavirus, contando para ello con cuantiosos recursos financieros. Por ello, en el plano nacional, uno de los cuatro ejes transversales del “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia” (PRTR) es la transformación digital. Estos cuatro ejes orientan las diez palancas tractoras en las que se articula el PRTR, que a su vez integran 30 componentes o líneas de acción. La primera palanca, denominada “Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura” integra la Com-

ponente 3 “Transformación ambiental y digital del sector agroalimentario y pesquero”, que incluye la Inversión 5 “Ejecución del II Plan de Acción de la Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y del Medio Rural”.

También está alineada con uno de los objetivos transversales de la “nueva PAC”: “Modernizar el sector a través del fomento y la puesta en común del conocimiento, la innovación y la digitalización en las zonas agrarias y rurales y promover su adopción”, y con su segundo objetivo específico: “Mejorar la orientación al mercado y aumentar la competitividad, en particular haciendo mayor hincapié en la investigación, la tecnología y la digitalización” (MAPA, 2021d). De aquí que, la Comisión Europea, en sus recomendaciones a los Estados miembros para la elaboración de sus Planes Estratégicos de la “nueva PAC” establece que “las soluciones a muchos retos residen en una agricultura más inteligente, más precisa y sostenible, que se base más en el conocimiento y en la tecnología digital, para producir conjuntamente más bienes privados y bienes públicos medioambientales con menores niveles de uso de insumos y de externalidades negativas” (Comisión Europea, 2020d).

En respuesta a esta recomendación, la “Versión Inicial del Plan Estratégico de la PAC 2023-2027”, en su objetivo específico 2 “Mejorar la orientación al mercado y aumentar la competitividad, en particular haciendo mayor hincapié en la investigación, la tecnología y la digitalización”, identifica como necesidad prioritaria “fomentar la investigación, el desarrollo, la innovación, la digitalización y la transferencia de conocimiento acompañados del necesario asesoramiento integral en las explotaciones agrarias para incrementar su competitividad y sostenibilidad”.

Para Okumura (2021), a pesar de los avances hacia la transformación digital, en realidad son solo las empresas grandes y poderosas las que lo consiguen. Los pequeños y medianos productores van a otro ritmo, por lo que cabe esperar que el gap de productividad aumente. Este autor clama por el papel de las cooperativas como intermediarios. Solo ellas conocen las necesidades de los productores agrarios a la vez que están al tanto de los desarrollos tecnológicos. En la misma línea se expresan Ciruela-Lorenzo et al. (2020), resaltando la contribución de Meroño y Arcas (2007) sobre el papel de las tecnologías digitales con relación a la participación de los socios en la cooperativa. A través de intranets o servicios internos de comunicación, se le suministra al socio información de la marcha de la cooperativa, estrategias..., minimizando los problemas de dispersión geográfica.

No obstante, incluso para las cooperativas resulta complicada su transformación digital. Parviainen et al. (2017) proponen un modelo incremental que depende del nivel de uso de tecnologías digitales y de su impacto en la cadena de valor, subrayando la importancia de disponer de una estrategia digital como prerrequisito de la transformación exitosa. También señalan las dificultades derivadas de la pobre infraestructura de internet en algunas áreas rurales, el bajo nivel tecnológico de algunos productores agrícolas y el tamaño de las explotaciones como barreras.

En este contexto incierto e inestable, las entidades de economía social y, en particular, las cooperativas agroalimentarias, deben desarrollar una estrategia integral que les permita transitar de manera ágil y eficiente hacia una economía digital, aprovechando así las ventajas competitivas que surgen en el actual mercado global. Sin embargo, el nivel de digitalización de las cooperativas agroalimentarias, en términos generales, sigue siendo inferior a la media del conjunto de empresas a nivel nacional, mostrando cierto “retraso tecnológico” (Vázquez et al., 2019).

Por otra parte, este menor grado de transformación digital no es homogéneo en el conjunto de subsectores que conforman el sector agroalimentario. Así, se constata que el subsector de actividad ejerce una influencia significativa sobre el grado de transformación digital de la cooperativa. Se observa que el subsector lácteo, el oleícola, el vitivinícola y la industria cárnica muestran un nivel global de digitalización superior al resto de subsectores agroalimentarios, presentando en muchas variables unos valores superiores a la media del conjunto de empresas. Igualmente, se confirma que la dimensión de la cooperativa constituye un factor determinante del proceso de transformación digital. Se constata que las cooperativas de mayor tamaño o con mayor volumen de recursos presentan un grado de digitalización mayor en términos de desarrollo de página web, presencia en internet, comercio electrónico y servicios web ofrecidos (Vázquez et al., 2019).

Por su parte, los resultados de un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación², en 2020, con una muestra de 20 de las 50 cooperativas agroalimentarias españolas de mayor dimensión, revela que: a) el grado general de transformación digital es alto o muy alto en el 40% de las cooperativas, medio en el 34% y bajo o nulo en el 26%; y b) tienen un sesgo hacia un nivel alto en las dimensiones “procesos” y “estrategia y modelo de negocio”, medio en la dimensión “infraestructuras”, y bajo en la dimensión “organización y personas” y “productos y servicios”.

Más recientemente, Fernández (2021) ofrece información de una encuesta sobre digitalización realizada por Cooperativas Agro-alimentarias de España a 170 cooperativas de distintas dimensiones y subsectores. Los resultados revelan que el 80% de ellas tienen intención de realizar inversiones en digitalización, y que el 65% tienen serios problemas de cobertura y acceso a Internet, bien sus socios (29%), la propia cooperativa (18%), o ambos (18%). La principal motivación para invertir en digitalización es conseguir mejoras en sostenibilidad y un mayor control sobre la calidad de los productos de la cooperativa. Las cuestiones regulatorias y los requerimientos de los clientes son factores de menor importancia. En cuanto al tipo de tecnologías en las que están interesadas, más del 65% expresaron su intención de adquirir las relacionadas con la gestión de las relaciones de la cooperativa con sus socios (avisos, notificaciones, liquidaciones...), seguido de *e-commerce* y gestión de la

2 Resultados del estudio expuestos por el responsable de la Subdirección General de Competitividad de la Cadena Alimentaria en la Jornada técnica sobre medidas de apoyo a la industria 4.0 (En <https://www.youtube.com/watch?v=1sj5w-V7hcs>)

propia cooperativa (45%), e inversiones relacionadas con la conectividad y cobertura de internet (36%).

Berger (2016) establece que los actores principales en el proceso de transformación digital deben ser: las empresas, como líderes del proceso; las asociaciones, como portavoces; y las administraciones, como soporte. En este sentido, la Comisión Europea muestra su preocupación por las tecnologías digitales y el papel que debe desempeñar la economía social. En un informe reciente, Gagliardi et al. (2020) ponen de manifiesto que las modernas organizaciones de economía social están en disposición de ofrecer nuevos servicios y abordar los desafíos sociales de la manera más efectiva e innovadora. Específicamente, en el caso de las cooperativas, estas conocen las necesidades de sus socios, a la vez que pueden estar al día de las tendencias tecnológicas. De esta forma, las innovaciones digitales respaldadas por una cooperativa, en respuesta a las necesidades de varios socios que puedan tener problemas similares, hacen más factibles la implantación de dichas innovaciones.

En definitiva, las cooperativas agroalimentarias, por la posición que ocupan en la cadena agroalimentaria, participando en todos sus eslabones (producción, transformación y distribución), y por su condición de empresas participativas, están llamadas a jugar un papel clave en la transformación digital del sector agroalimentario. Para ello, como expone el director del Departamento de Servicios, Calidad e Innovación de Cooperativas Agroalimentarias³, estas organizaciones, además de transitar ellas mismas por la transformación digital, deben: a) impulsar la transformación digital de sus socios a través de la formación y del asesoramiento; b) disponer de una masa crítica de datos objetiva, segura y confiable para mejorar la toma de decisiones de sus socios (cooperativas digitales); y c) establecer acuerdos para contratar servicios digitales más económicos a sus socios.

La digitalización puede contribuir a que las cooperativas agroalimentarias sean más sostenibles y eficientes en la medida que les ayuda a optimizar el uso de recursos, aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes y socios, incrementar su productividad y, en definitiva, reducir sus costes e incrementar sus ingresos. Además, por la posición que ocupan en la cadena agroalimentaria y por su condición de empresas participativas, están llamadas a jugar un papel importante en la transformación digital de las explotaciones de sus socios y del sector agroalimentario

³ En las Jornadas “Las cooperativas como agrupadoras de datos”, organizada por el Ministerio de Agricultura; Pesca y Alimentación (En <https://www.youtube.com/watch?v=PXsCHVmXqeg>) y “Transformación digital en cooperativas”, organizada por DATAGRI (En <https://youtu.be/LVj8CmQuqb4>)

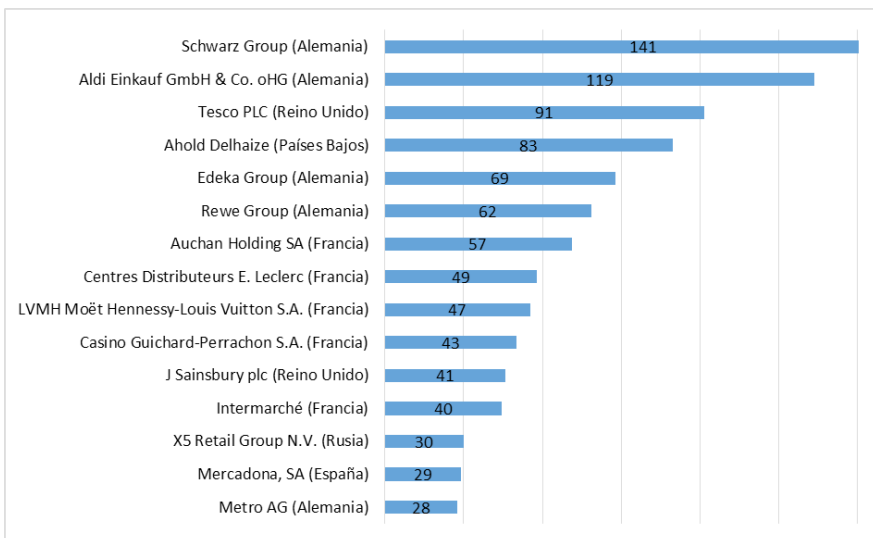
2.3. ENTORNO COMPETITIVO: TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN

En las cadenas de suministro en las que participan las cooperativas, sus canales de distribución son el modo (agentes y funciones realizadas) como estas hacen llegar sus productos hasta el comprador o el consumidor final. Las cooperativas de primer grado de comercialización son, de hecho, el primer escalón comercializador de la producción de sus agricultores y ganaderos socios. El sistema cooperativo ofrece una posibilidad para avanzar un escalón adicional en el canal de distribución. Se trata de las cooperativas de segundo grado de comercialización que asumen la comercialización de las producciones de sus cooperativas de primer grado asociadas.

Los canales de distribución de la mayoría de las producciones de las cooperativas agroalimentarias murcianas están compuestos por diversos intermediarios mayoristas, en origen o en destino, y, finalmente, por los detallistas (minoristas), que ponen los productos a disposición del consumidor final.

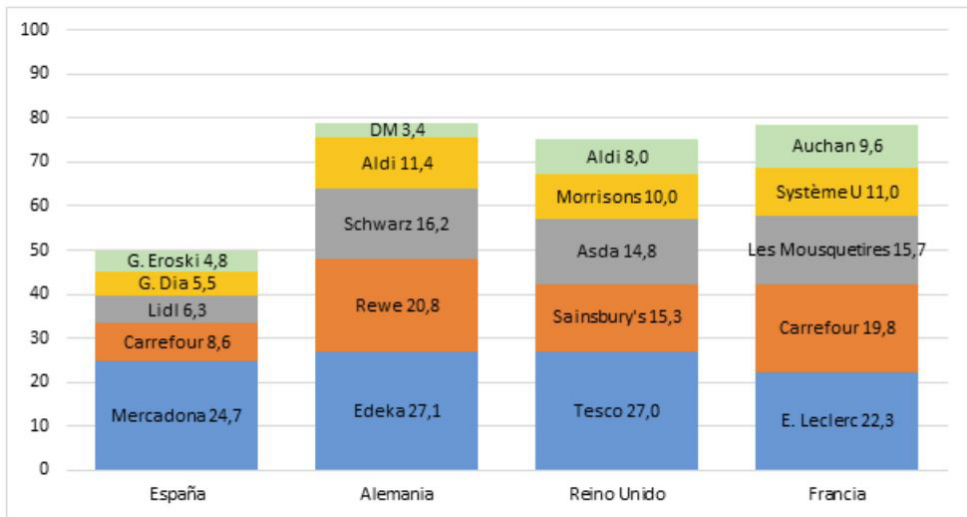
Hoy en día no hay duda de que el escalón minorista es el que juega el rol más decisivo en la configuración de los canales de distribución de los productos agrarios como los producidos principalmente en la Región de Murcia. Es importante, por tanto, destacar el fenómeno más decisivo acontecido en este canal en las últimas décadas en los mercados principales de las cooperativas murcianas. Nos referimos al incremento en el tamaño de los grupos minoristas, muy por encima del ocurrido en el resto de los escalones del canal de producción-comercialización (Figura 8).

Figura 8. Ventas de los principales grupos minoristas de alimentación europeos en 2019 (miles de millones €)



Dicho incremento de tamaño de la gran distribución moderna ha resultado en un incremento de la concentración empresarial (cuota de mercado) en este escalón del canal, muy por encima, también, del registrado por el resto de los escalones del canal de distribución. Como consecuencia, se han reducido notablemente las alternativas a disposición de los productores para acceder a los consumidores finales. Así, en España los cinco grupos de distribución de mayor dimensión acaparan el 50% de las ventas, porcentaje que se acerca al 80% en los principales países (Alemania, Reino Unido y Francia) de destino de los productos agroalimentarios murcianos (Figura 9).

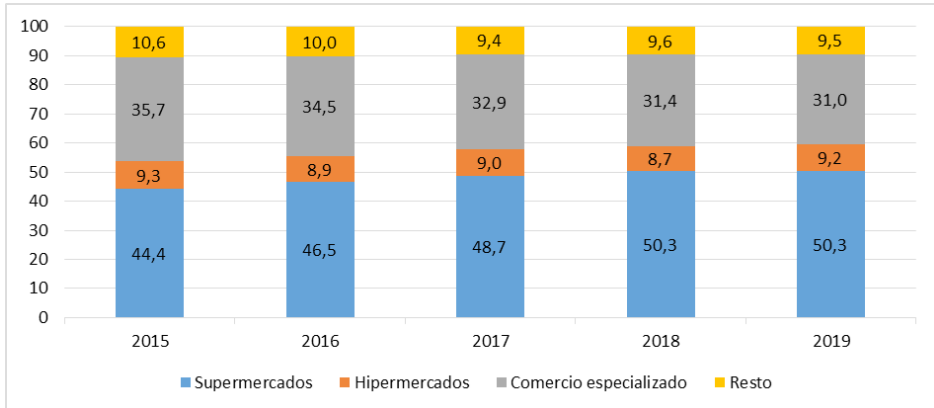
Figura 9. Cuota de mercado de las Top 5 cadenas de distribución en distintos países europeos en 2020 (%)



Fuente: Statista.com (2021).

Nada parece indicar que dicho proceso de concentración se detendrá en los productos frescos (Bardají, 2021), donde todavía quedan oportunidades de crecimiento a costa del pequeño comercio (tiendas especializadas y mercadillos), de las pequeñas tiendas de venta de productos orgánicos, de los establecimientos de comidas preparadas (*delivery*) y del comercio virtual. Las grandes cadenas de distribución se posicionarán y capitalizarán cada tendencia de mercado en el momento en que consideren que la misma representa una oportunidad lo suficientemente interesante. Así, mientras que la cuota de mercado de supermercados e hipermercados no ha cesado de crecer en la venta de productos frescos, la de las tiendas especializadas y otras alternativas tradicionales (mercadillos) no ha cesado de descender. Así, en 2019, los supermercados comercializaban la mitad de los productos frescos y junto con los hipermercados acaparan casi el 60% de sus ventas (Figura 10).

Figura 10. Cuota de mercado en productos frescos de los distintos formatos minoristas en España (%)



Fuente: Marín y Martín (2021).

La concentración en el escalón minorista no parece haber traído un descenso en la intensidad competitiva entre las empresas. Hay varios factores que, juntos, llevan a prever un incremento en los niveles de intensidad competitiva en el escalón minorista. Entre ellos, figuran la importancia del tamaño como factor de competitividad, la presencia de grupos de distribución regionales, que no parecen relevantes en las estadísticas nacionales, pero sí tienen importantes cuotas de mercado a nivel regional, y la disposición de los compradores a cambiar de tienda cuando se presenta una mejor oportunidad, sobre todo en momentos de dificultad económica como el que cabe esperar en la Europa post-Covid (McKinsey and Company, 2021).

En este contexto, la distribución minorista utiliza las secciones de productos frescos en general, y particularmente la de frutas y hortalizas, como una sección clave a la hora de competir por la lealtad y el gasto de sus clientes (Martínez, 2020). El margen de crecimiento todavía disponible a costa de la pequeña distribución especializada es un buen argumento económico. Pero, además, se trata de productos que cubren la creciente necesidad de los consumidores de una alimentación más sana y sostenible medioambientalmente.

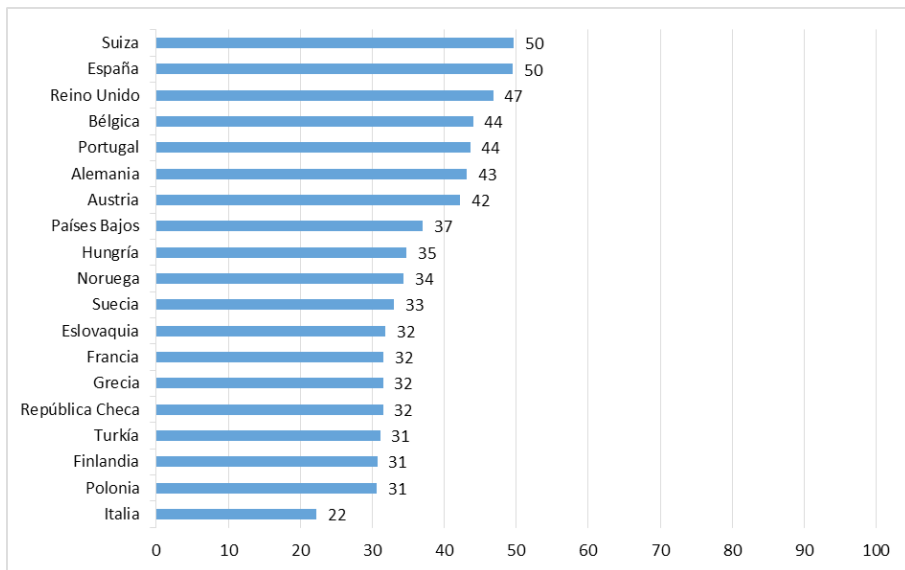
Además, los minoristas son los agentes de la cadena de suministro más cercanos a los consumidores finales. Su contacto directo con ellos les permite conocer con precisión la evolución de las tendencias de consumo y les impulsa a reaccionar del modo económicamente más viable a las mismas. En consecuencia, los minoristas prestan atención prioritaria a la sección, implicándose en muchos casos directamente en procesos de producción y logística que, en el caso de otras secciones, no es norma habitual.

Uno de los resultados prácticos de dicha implicación ha sido el desarrollo de marcas de distribuidor, de forma que en la mayoría de los países de Europa estas

marcas cuentan con una cuota de mercado superior al 30%, y en países como España y Suiza llegan al 50% (Figura 11). Hasta la fecha, han tenido un mayor protagonismo, sobre todo, en la alimentación no perecedera. Sin embargo, si bien en alimentación fresca la introducción de la marca de distribuidor ha sido más tardía, prevaleciendo el uso de una denominación genérica del producto, esta se está haciendo notar particularmente en las subcategorías de mayor crecimiento, principalmente en ecológico, lo que es un factor más de poder y control del proceso de suministro, cerrando la puerta al desarrollo de marcas de productor.

Todo lo anterior se traduce en un mayor poder de la gran distribución (supermercados e hipermercados) en las cadenas de suministro, influyendo de este modo en las decisiones adoptadas por los miembros del canal. Más allá de situaciones particulares, demandan: a) volúmenes muy importantes; b) de producto normalizado; c) apetecible para el comprador (sabor, apariencia, textura, preparación y presentación); d) con el calendario más amplio posible; e) con calidad, salubridad, sostenibilidad medioambiental y social, trazables y certificados; f) capacidad y disponibilidad para ofrecer unas operaciones eficaces y adaptadas a las demandas de la cadena; g) disposición a colaborar y cofinanciar acciones de marketing; y h) disposición a colaborar en el desarrollo de actuaciones a medio-largo plazo. En este último punto cabe destacar los acuerdos que garanticen el suministro de ciertos productos considerados estratégicos, así como acciones de digitalización de la cadena de suministro (Lorenzo, 2019).

Figura 11. Cuota de mercado de la marca del distribuidor en supermercados en 2020 (% sobre ventas totales)



Fuente: Statista.com (2021).

Actualmente puede decirse que, en línea con las demandas y preocupaciones de los consumidores, es tendencia entre las cadenas de distribución (Knowles, 2021; Martínez, 2020 y 2021; Monje, 2020): a) el énfasis en la cercanía y en los productos de temporada; b) los productos ecológicos y los superalimentos (Illescas y Ferrer, 2018); c) el desarrollo de marca propia en la sección (sobre todo en ecológico); d) la reducción del plástico; e) la reducción del impacto medioambiental de los productos; y f) la innovación en surtido, introduciendo nuevos productos, variedades y formatos. Obviamente, sin descuidar el precio, que debe ser ajustado. El precio es, sin embargo, el resultante del grado en que los distribuidores pueden encontrar alternativas entre las que optar para satisfacer sus propias necesidades de compra.

Para el cumplimiento de sus objetivos, las cadenas de distribución se apoyan en un comercializador en origen (ej. cooperativa o productor-comercializador) o en destino (ej. mayorista o *category-manager*). En ocasiones, usan compradores que actúan como acaparadores de producto, en otras consideran oportuno establecer sus propias centrales de compra en origen (Tabla 4) y, desde ahí, realizan sus compras a los productores, cooperativas, o productores-comercializadores en origen (Langreo y García, 2020).

Tabla 4. Principales centrales de compra de grupos detallistas europeos ubicadas en España

| Empresa | Ubicación | Facturación (mill. €) | | Cadenas destinatarias |
|--|-----------|-----------------------|----------|---|
| | | 2018 | 2019 | |
| SOCOMO | Valencia | 686,5 | 697,1 | Carrefour España y Europa. |
| Edeka Fruchtkontor España, S.L. | Valencia | 550,0 | 620,0 | Grupo Edeka (Alemania) |
| Eurogroup España Frutas y Verduras, S.A. | Valencia | 401,4 | 420,0 | Grupo Rewe (Alemania) |
| Zenalco, S.A. | Alicante | 323,7(1) | 318,2(1) | Gr. Auchan fuera de España |
| Coop. Trading | Valencia | 135,0 | 150,0 | Coop. Danmark (Dinamarca), Coop. Norge (Noruega), Coop. Sverige (Suecia) y Sok/Inex (Finlandia) |
| Picobello Fruits, S.L. | Valencia | 10,4 | 10,9 | Grupo Tengelmann |
| Iberiana Frucht, S.A. | Valencia | 7,6 | 8,3 | Grupo EMD (Alemania) |

Fuente: Monje (2020).

La presencia en la cadena alimentaria de un desequilibrio de poder en favor de la gran distribución minorista y, en última instancia, en perjuicio los productores agrarios por ser el eslabón más débil, es un aspecto ampliamente citado en referencias académicas, políticas y profesionales (Casares, 2021). Asimetrías que resultan en “falta de transparencia en la formación de precios y en prácticas comerciales potencialmente desleales y contrarias a la competencia, que distorsionan el mercado y que tienen un efecto negativo sobre la competitividad de todo el sector agroalimentario” (Herrero, 2021). El mismo autor pone de manifiesto afirmaciones realizadas por organismos europeos como el CESE (Comité Económico y Social Europeo) que no son más que una muestra del estado de opinión sobre el tema: “la volatilidad de los precios, la especulación, la venta por debajo del coste, la falta de transparencia, la generalización de prácticas desleales y anticompetitivas o las disparidades en el poder de negociación de las partes son problemas que afectan al futuro de todo el sector alimentario y amenazan la supervivencia del denominado modelo agrícola europeo”.

Ante este estado de opinión, la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, la Ley 8/2020, de 16 de diciembre, por la que se adoptan determinadas medidas urgentes en materia de agricultura y alimentación, y la Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, han legislado sobre el fenómeno.

Estas sucesivas normas han tenido como propósito ordenar las relaciones en la cadena alimentaria, teniendo como objetivo conseguir “una cadena de valor más justa y equitativa mediante la protección de los operadores que ocupan una posición más débil, la transparencia en la formación de precios y el estímulo de las relaciones comerciales” (MAPA, 2020b). Las distintas normas hacen hincapié en: a) la necesidad de formalizar los contratos por escrito; b) establecer los costes de producción del escalón inferior como un mínimo para fijar el precio de la transacción; c) prohibir prácticas comerciales consideradas abusivas (por ejemplo, modificaciones unilaterales, cancelar pedidos, aplazamientos de pago excesivos, o pagos sobrevenidos); y d) establece la “Agencia de Información y Control Alimentarios” (AICA) como la autoridad de control y contacto con otras autoridades.

Cabe pensar que la aplicación efectiva del referido marco normativo actúe como restricción al desarrollo de prácticas abusivas. Sin embargo, el sector productor-comercializador en origen, y las cooperativas en particular, son plenamente conscientes de que en ningún modo evita la necesaria actuación del sector para ganar tamaño y competitividad y, por esa vía, poder y capacidad de negociación en el canal de distribución. Con esta finalidad se promulgó la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades aso-

ciativas de carácter agroalimentario. Entre sus objetivos figura fomentar la agrupación de los primeros eslabones que conforman la cadena alimentaria, mediante la fusión o integración de las entidades asociativas, con el objeto de favorecer su redimensionamiento, mejorar su competitividad y contribuir a la valorización de sus producciones.

Los retos a los que se enfrentan los miembros del canal obligan a plantearse las relaciones bajo una perspectiva de cadena de valor (Álvarez, 2020), donde la información compartida entre ellos es amplia, el objetivo principal es crear valor/calidad, la orientación es hacia un producto diferenciado, la relación de poder viene dada desde la demanda, la estructura de la organización es interdependiente, y la filosofía es optimizar la cadena (Marín y Martín, 2021).

El éxito obtenido por los operadores globales que se posicionan en un producto o categoría (Álvarez, 2021), disponiendo de volumen y calendario para resolver el aprovisionamiento de los grandes grupos minoristas, y las operaciones de integración observadas en los últimos años entre operadores privados y grupos cooperativos de primer y segundo grado, muestran el camino (Langreo y García, 2020). La creación de valor para la distribución, y la obtención de una retribución justa por dicho valor creado, exige un tamaño muy por encima del observado en las cooperativas españolas y, en particular, de la Región de Murcia en el momento actual. Salvo situaciones particulares en nichos de producto y distribución muy acotados, las cooperativas sólo podrán ganar la competitividad que les permita un reequilibrio efectivo en la situación de poder en el canal si son capaces de ofrecer, por sí solas, o a través de su integración o alianzas con otras organizaciones, mayor valor efectivo a los distribuidores que el que ofrecen sus competidores.

Como nota final, hay que decir que el sector agroalimentario regional, las cooperativas y, en última instancia, los agricultores y ganaderos llevan muchos años compitiendo de forma eficaz en un mercado dominado por la gran distribución. En este contexto, las cooperativas agroalimentarias les han ayudado a mejorar su capacidad de adaptación al mercado. Los datos de producción, comercialización y exportación demuestran que en la mayoría de los sectores las producciones murcianas, lejos de perder competitividad, han sabido adaptarse a las demandas del mercado. Sin embargo, las cooperativas españolas en general, y esto no es una excepción en la Región de Murcia, son de un tamaño reducido, teniendo muy escasa capacidad para influir en el mercado y en la cadena alimentaria (Moyano, 2021). Conviene, por tanto, tener claro que, en el modelo productivo regional, el futuro de las explotaciones familiares está supeditado a su capacidad para adaptarse a dichos cambios y, el modelo cooperativo, solo estará en condiciones de contribuir efectivamente a ello si se desarrolla de forma efectiva como operador global, o se integra efectivamente en fórmulas que garanticen dicha integración (Martínez, 2021).

El aumento del tamaño y la concentración de la gran distribución (supermercados e hipermercados), unido a la creciente cuota de mercado de sus marcas, está incrementando el desequilibrio de poder de negociación a su favor en la cadena agroalimentaria y, por tanto, su capacidad para imponer las condiciones de los intercambios a sus proveedores. Las cooperativas agroalimentarias contribuyen a mejorar el poder de negociación de los productores agrarios y a responder a las exigencias de la gran distribución. Este protagonismo de las cooperativas agroalimentarias será mayor en la medida que incrementen su tamaño y, con ello, su poder de negociación

2.4. ENTORNO LEGAL

Como se acaba de indicar en el epígrafe anterior, entre las medidas adoptadas por la Administración para afrontar la situación de inferioridad en la que se encuentran las empresas agroalimentarias en las relaciones comerciales con la gran distribución, derivada de su menor poder de negociación, destaca la aprobación de la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, modificada mediante la Ley 16/2021, de 4 de diciembre. La importancia de esta Ley aconseja profundizar en ella y reflexionar sobre los objetivos que persigue y la problemática de su aplicación.

Como señala el preámbulo de la Ley 12/2013, las instituciones nacionales y comunitarias no han sido ajenas a la situación que afecta al sector agroalimentario derivada de los desequilibrios existentes entre los distintos eslabones de la cadena, siendo numerosos los pronunciamientos que han realizado al respecto desde que la Comisión Europea publicó, en 2009, la “Comunicación sobre la mejora en el funcionamiento de la cadena agroalimentaria”. A las diferentes iniciativas de la Comisión, se han sumado otras instituciones comunitarias como el Consejo de Ministros de Competitividad y Agricultura, el Parlamento Europeo y el Comité Económico y Social. Declaraciones, resoluciones e informes de estas instituciones han evidenciado la gravedad de este problema, apuntando la necesidad de que los Estados adopten medidas para solucionarlo. La Directiva (UE) 2019/633 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, relativa a las prácticas comerciales desleales en las relaciones entre empresas en la cadena de suministro agrícola y alimentaria ha sido el último paso dado por la Unión Europea para buscar soluciones.

Más recientemente, el Pacto Verde Europeo subraya que la estrategia “De la granja a la mesa” ofrecerá propuestas para mejorar la posición de los agricultores en la cadena de valor. En este sentido, esta estrategia señala que la Comisión Europea ayudará a los productores agrarios a reforzar su posición en la cadena de suministro y a captar una parte equitativa del valor añadido de la producción. Asimismo, añade que la Comisión supervisará la aplicación de la Directiva relativa a las prácticas comerciales desleales por los Estados miembros y trabajará para mejorar las normas que refuercen la posición de los agricultores, sus cooperativas y las

organizaciones de productores en la cadena de suministro de alimentos (Comisión Europea, 2019). Entre las prácticas abusivas detectadas en España por las organizaciones agrarias ASA-JA, COAG y UPA, Cooperativas Agro-alimentarias, FIAB y PROMARCA figuran (Herrero, 2013): a) la venta a resultas y a pérdidas, b) las subastas a ciegas, c) cambios en el destino comercial de los productos, d) rechazo de partidas sin justificación, e) obligación de indicar al cliente los costes internos, f) exigencia de pagos atípicos, g) discriminación entre las marcas del distribuidor y las del fabricante, y h) incumplimiento de los plazos de pago.

De forma paralela, en España, el Congreso de los Diputados ha llevado a cabo varias iniciativas para instar al Gobierno a promover acciones dirigidas a conseguir que los operadores de la cadena de valor, especialmente los productores agrarios, perciban la contraprestación suficiente y, por lo tanto, un beneficio adecuado a su actividad. Tal es el caso de la creación del “Observatorio de Precios de los Alimentos”, por parte del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, con el fin de contribuir a dotar de mayor transparencia a los mercados. En la misma línea, el “Plan Estratégico de la PAC 2023-2027” señala como una de las debilidades del sistema agroalimentario español la asimetría en el poder de negociación entre los eslabones de la cadena y, por consiguiente, en el reparto de valor. Por ello, en su Objetivo 3: Mejorar la posición de los agricultores en la cadena de valor (OE3. Re-equilibrar el poder en la cadena alimentaria) considera la necesidad de favorecer la “agrupación del sector productor para ganar dimensión económica facilitando el poder de negociación con el resto de eslabones de la cadena e impulsar una mayor participación de los agricultores en la generación de valor de sus producciones”, de fomentar “los contratos por escrito entre los diferentes operadores de la cadena” y de eliminar “las prácticas abusivas o que producen ineficiencias en la generación de valor en la cadena”

En este contexto, se promulga la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Esta norma, como indica en su preámbulo, tiene como finalidad “mejorar el funcionamiento y la vertebración de la cadena alimentaria de manera que aumente la eficacia y competitividad del sector agroalimentario español y se reduzca el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor, en el marco de una competencia justa que redunde en beneficio no sólo del sector, sino también de los consumidores”. Para ello, regula los contratos alimentarios, prohíbe las prácticas abusivas, promueve un código de buenas prácticas mercantiles, crea el “Observatorio de la Cadena Alimentaria” y la “Agencia de Información y Control Alimentario”, con potestad de control, inspección y sanción en caso de incumplimiento de sus preceptos. Es de resaltar que esta norma excluyó de manera expresa de su aplicación, por no tener la consideración de relaciones comerciales, las entregas de producto que los socios realizan a sus cooperativas agroalimentarias (preámbulo y art. 2.1).

Como señala el responsable del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, los objetivos de esta norma “no solo no se estaban consiguiendo, sino que los productores primarios sentían cada vez más debilitada su situación, al verse obligados a vender a precios que apenas les procuraban márgenes de beneficios” (García-Azcárate, 2022a). Ello motivó una primera

reforma de la Ley 12/2013 a través del Real Decreto-ley 5/2020, de 25 de febrero, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en materia de agricultura y alimentación, el cual fue convalidado posteriormente por el Congreso de los Diputados como Proyecto de ley a través de la Ley 8/2020, de 16 de diciembre. En esta Ley cabe resaltar dos aspectos relevantes que han de incluir los contratos alimentarios. De un lado, el precio, considerando entre los factores para su fijación el coste efectivo de producción, y de otro la indicación expresa de que el precio pactado entre el productor primario agrario, ganadero, pesquero o forestal o una agrupación de estos y su primer comprador cubre el coste efectivo de producción.

La segunda reforma se ha llevado a cabo a través de la Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria (en adelante Ley 16/2021). Esta reforma ha venido motivada por la necesidad de trasponer a la legislación española la referida Directiva (UE) 2019/633, relativa a las prácticas comerciales desleales en las relaciones entre empresas en la cadena de suministro agrícola y alimentaria. Con carácter general, esta Ley se aplica a las relaciones comerciales entre operadores establecidos en España que intervienen en la cadena alimentaria desde la producción hasta la distribución de productos agrícolas o alimentarios. En las transacciones con operadores de otros estados miembro de la Unión Europea, el contrato debe establecer la legislación del estado que se va a aplicar; y en las llevadas a cabo con operadores de países terceros se aplicarán las prohibiciones contenidas en ella (art. 2).

A continuación, con base en el contenido de propia Ley 16/2021 y en el resumen realizado por Cooperativas Agro-alimentarias (Cooperativas Agro-alimentarias, 2021b), se describen las principales implicaciones que tiene para las cooperativas agroalimentarias, considerando que se ven afectadas de dos formas diferentes. Una específica y particular en lo que se refiere a la relación con sus socios, y otra, que coincide con la de cualquier otro operador de la cadena alimentaria, en lo relativo a sus compras a terceros no socios y a las ventas a sus clientes. Asimismo, se realiza un resumen de las infracciones más importantes, su consideración como leves, graves y muy graves y el operador de la cadena alimentaria responsable de las mismas.

Relación socio-cooperativa

Según esta Ley, las entregas de los socios a su propia cooperativa no tienen la consideración de relaciones comerciales y, por tanto, quedan excluidas de su ámbito de aplicación (art. 2.2). No obstante, las cooperativas para gestionar las entregas de sus socios, y antes de efectuarse las mismas, tendrán que elegir a partir del 15 de junio de 2022 entre las siguientes dos opciones (art. 8.1):

- Formalizar por escrito un contrato individualizado, con los mismos elementos mínimos recogidos en el art. 9, que se expondrán posteriormente.
- Recoger en sus estatutos o mediante acuerdos el procedimiento para determinar el valor del producto entregado por sus socios y el calendario de liquidación, y que ambos sean comunicados de forma fehaciente a los socios.

La segunda opción viene a reconocer que la relación entre los socios y su propia cooperativa es interna, de carácter societario y no comercial o contractual, que no tiene la consideración jurídica de venta, sino de puesta a disposición de la cooperativa del producto entregado por sus socios para su posterior transformación y/o comercialización, es decir, los productores agrarios no venden a la cooperativa sino a través de ella mediante el desarrollando de una actividad cooperativizada. Esta particular relación interna socio-cooperativa también abarca las operaciones de la cooperativa con su cooperativa de segundo grado a la que pertenezca, si es el caso, y con aquellas entidades civiles o mercantiles propiedad de la cooperativa, siempre que esta ostente más del 50% de su capital social (art. 5.ñ). La misma consideración se establece para las sociedades agrarias de transformación y las organizaciones de productores con personalidad jurídica propia, reconocidas de acuerdo con la normativa comunitaria en el ámbito de la Política Agraria.

Asimismo, cabe señalar que la cooperativa incurrirá en una infracción grave si antes de que el socio realice la entrega del producto no formaliza el contrato, si opta por la primera opción, o no cumple con el requisito de que en sus estatutos o mediante acuerdos establezca el procedimiento para determinar el valor del producto entregado por sus socios, si opta por la segunda opción (art. 23.2).

Por otra parte, puesto que, como se ha indicado anteriormente, las entregas de los socios a su propia cooperativa quedan excluidas del ámbito de aplicación de esta Ley (art. 2.2), se entiende que el precio de liquidación de la cooperativa por los productos entregados por sus socios no tiene que cumplir con el requisito establecido en el art. 12 ter, dirigido a evitar la destrucción de valor en la cadena, de ser igual o superior al coste de producción en los que han incurrido. Por ello, aunque la cooperativa procurará liquidar el producto entregado por sus socios a unos precios que superen los costes de producción, no está obligada a ello, circunstancia que podría darse, por ejemplo, ante situaciones de bajos precios de mercado.

Compras a terceros

Salvo que las compras de productos agrarios de la cooperativa a terceros no socios se pague al contado (art. 8.3) o sea de un importe inferior a 2.500 euros (art. 2.4), la cooperativa es responsable de que estas compras estén documentadas mediante un contrato alimentario por escrito, antes de que se realice la entrega de los productos, que deberá tener el siguiente contenido mínimo (art 9.1):

- Identificación de las partes contratantes.
- Objeto del contrato.
- Precio del contrato alimentario, que se determinará en cuantía fija y/o variable y que deberá ser, en todo caso, superior al total de costes asumidos por el productor o coste efectivo de producción.

- Condiciones de pago, que en todo caso deberán ajustarse a los plazos de pago en las operaciones comerciales de productos alimentarios (30 días para productos perecederos y 60 días en productos no perecederos).
- Condiciones de entrega y puesta a disposición de los productos.
- Derechos y obligaciones de las partes contratantes.
- Información que deben suministrarse las partes, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13 de esta Ley (secretos empresariales).
- Duración del contrato, con expresa indicación de la fecha de su entrada en vigor, así como las condiciones de renovación y modificación de este.
- Causas, formalización y efectos de la extinción del contrato.
- Penalizaciones contractuales por no conformidades, incidencias o cualquier otra circunstancia debidamente documentada, que habrán de ser proporcionadas y equilibradas para ambas partes.
- Conciliación y resolución de conflictos.
- Excepciones por causa de fuerza mayor.

Cabe señalar que la ausencia de contrato o del precio en el mismo llevará a la cooperativa a incurrir en una infracción grave, y en una leve si el contrato está incompleto (art. 23.4).

Varios aspectos merecen ser comentados de los contratos alimentarios con relación al precio que tiene que percibir un productor primario o una agrupación de estos, y que en el caso que nos ocupa deberá ser pagado por las compras que la cooperativa realiza a terceros no socios (art. 9.1):

- Tiene que ser superior al total de costes asumidos por el productor o coste efectivo de producción, que incluirá todos los costes asumidos para desarrollar su actividad, entre otros, el coste de semillas y plantas de vivero, fertilizantes, fitosanitarios, pesticidas, combustibles y energía, maquinaria, reparaciones, costes de riego, alimentos para los animales, gastos veterinarios, amortizaciones, intereses de los préstamos y productos financieros, trabajos contratados y mano de obra asalariada o aportada por el propio productor o por miembros de su unidad familiar.
- La determinación del coste efectivo habrá de realizarse tomando como referencia el conjunto de la producción comercializada para la totalidad o parte del ciclo económico o productivo, que se imputará en la forma en que el proveedor considere que mejor se ajusta a la calidad y características de los productos objeto de cada contrato.

- Se ha eliminado la cláusula j del art. 9 de la Ley 8/2020, de 16 de diciembre, por la que se adoptan determinadas medidas urgentes en materia de agricultura y alimentación, que obligaba a indicar expresamente en el contrato que el precio pactado entre el productor primario o una agrupación de estos y su primer comprador cubre el coste efectivo de producción.
- La obligatoriedad anterior ha sido sustituida por la referencia en el art. 12 ter.1 de la Ley 16/2021 a que, con el fin de evitar la destrucción de valor en la cadena agroalimentaria, la acreditación de que el comprador, la cooperativa en este caso, paga las compras realizadas a los productores no socios un precio igual o superior al coste de producción en los que hayan incurrido, se realizará conforme a los medios de prueba admitidos en Derecho. La ambigüedad de este artículo no aclara ni la forma de acreditarlo ni el operador (comprador o vendedor) que ha de realizar, en su caso, la acreditación.

Esta obligación de incluir en los contratos el precio del producto, y que este deba superar el coste efectivo de producción para evitar la destrucción de valor en la cadena, ha sido uno de los aspectos más controvertidos de esta Ley, sobre todo por la dificultad que entraña conocer estos costes, lo que podría generar cierta inseguridad jurídica. Esta dificultad obedece a la heterogeneidad de las explotaciones agrarias (tamaño, ubicación geográfica, orientaciones productivas, sistemas de producción...), de forma que tanto la cantidad y tipo de inputs utilizados como de los productos obtenidos (calidad y rendimientos) varía entre ellas, y, por lo tanto, sus costes de producción efectivos. Posiblemente, el reconocimiento de esta dificultad por parte del legislador es lo que, en gran medida, pudiera explicar, de un lado, la ya comentada eliminación de la obligación de indicar expresamente en el contrato que el precio pactado entre el productor primario o una agrupación de estos y su primer comprador cubre el coste efectivo de producción. Y, de otro, la también comentada ambigüedad del art. 12 ter.1 en cuanto a quién corresponde y cómo acreditar que el precio pagado por un operador es igual o superior al coste de producción.

Por último, cabe señalar que, si la cooperativa finalmente opta por procedimientos distintos para establecer los precios de compra a terceros no socios y a sus socios (si se decanta por contemplar en sus estatutos o mediante acuerdos el procedimiento para determinar el valor del producto entregado), los precios percibidos por ambos para productos similares podrían diferir. Puesto que el precio de los productos comprados a terceros no socios tiene que ser superior a sus costes efectivos de producción, requisito que no han de cumplir necesariamente las entregas de producto de los socios, podría suceder que los precios percibidos por los primeros superen al precio de liquidación a los socios. Esta situación podría ser difícil de entender por los socios, incluso siendo bien explicada y argumentada, lo que podría generar insatisfacción de los socios con la cooperativa, un menor compromiso y, en última instancia, un menor deseo de per-

manecer en ella, con los efectos negativos que ello conlleva para la competitividad y supervivencia de la cooperativa.

Ventas de las cooperativas a sus clientes

Puesto que las ventas de las cooperativas a sus clientes tienen la consideración de relaciones comerciales deberán formalizarse en un contrato alimentario con los contenidos indicados anteriormente con relación a las compras a terceros no socios (art. 9.1), si bien en este caso la responsabilidad es del comprador (art. 23.4). Entre estos contenidos figura el precio del contrato alimentario que ha de pagar el cliente, y que, para evitar la destrucción del valor en la cadena alimentaria, deberá ser igual o superior al coste de producción en que haya incurrido la cooperativa, realizándose la acreditación conforme a los medios de prueba admitidos en Derecho (art. 12 ter.1).

De nuevo, surge el problema de cómo calcular los costes de producción, pero en esta ocasión, en los que incurre la cooperativa. Cabe pensar en dos opciones que, en cualquier caso, la Ley no aporta luz sobre su idoneidad y posible aplicación. De un lado, considerar entre los costes en los que incurre la cooperativa el de las entregas de producto de los socios al precio al que finalmente se han liquidado. Este procedimiento tiene el inconveniente de que al tener que establecerse el precio del contrato antes de la entrega del producto, en ese momento la cooperativa podría no conocer sus costes de producción si el procedimiento utilizado para determinar el valor del producto entregado por sus socios es el denominado "margen bruto"⁴ que, aunque no sea el más adecuado, todavía adoptan muchas cooperativas.

La otra opción para determinar los costes de producción en los que incurre la cooperativa se basa en la interpretación que hace Cooperativas Agro-alimentarias. Para esta organización, "en teoría, el coste de los productos que vende la cooperativa debe incluir el coste de producción del producto en la explotación del socio, más los costes operativos de la cooperativa hasta la salida del producto al cliente, tal y como indica el artículo 12 ter (costes incurridos o asumidos por el operador)". Sin embargo, añade, "teniendo en cuenta el elevado número de socios que suelen tener las cooperativas y su diversidad en cuanto a tamaños y tipos de modelos productivos, este cálculo resulta complejo y la Ley no establece cómo debe calcularse", motivo por el que considera que es una de las cuestiones que deben aclarar con la "Agencia de Información y Control Alimentarios" (AICA).

En cuanto a la acreditación, conforme a los medios de prueba admitidos en Derecho, de que el precio del contrato alimentario que paga el comprador es igual o superior al coste de producción en que haya incurrido la cooperativa (art. 12 ter.1), Cooperativas

4 Mediante este procedimiento el precio de liquidación se determina a partir de la diferencia entre los ingresos obtenidos por las ventas de los productos aportados a la cooperativa y los gastos contabilizados durante el ejercicio económico, motivo por el que no se conocerá hasta la fecha de cierre del ejercicio.

Agro-alimentarias considera que “es el vendedor (en este caso, la cooperativa) el que tiene que conocer su coste de producción y, en su caso, acreditarla mediante los medios de prueba admitidos en derecho (principalmente facturas y documentación) que permita identificar la imputación de costes, teniendo en cuenta que también puede ser flexible en función del ciclo productivo o de comercialización o la calidad y características del producto (art. 9.1.c). Sin embargo, todo esto no es una obligación que debe cumplir el vendedor, sino una posibilidad que tiene si quiere ejercer en toda su amplitud su derecho a obtener un precio igual o superior a sus costes de producción”.

La obligación que establece el art. 12 ter. 1 de la Ley 16/2021 a cada operador de la cadena alimentaria, de pagar al operador inmediatamente anterior un precio igual o superior al coste de producción en que haya incurrido, no cabe duda de que es bien intencionada y ha suscitado un elevado consenso por casi todos los operadores de la cadena alimentaria al pretender proteger a los más débiles. Sin embargo, no hay que obviar que esta obligación, en determinadas circunstancias, también podría originar perjuicios no deseados a los productores agrarios. Tal es el caso, por ejemplo, de la imposibilidad de comercializar productos de baja calidad u obtenidos por pequeños productores que incurren en mayores costes, situación que se agravaría en momentos de bajos precios de mercado debido, entre otros motivos, a desajustes entre la oferta y la demanda y a la fuerte competencia de productos importados de países con costes de producción más bajos. Además, es muy improbable que un proveedor de la cadena alimentaria que tenga un contrato de suministro a medio y largo plazo con un comprador lo rescinda si el mercado no permite, en un momento dado, cubrir los costes de producción (García-Azcárate, 2022b).

Infracciones

Uno de los objetivos de la Ley 16/2021 es regular las prácticas comerciales para evitar aquellas potencialmente desleales, abusivas y contrarias a la competencia, que distorsionan el mercado y tienen un efecto negativo sobre la competitividad de todo el sector agroalimentario. Por ello, en el Capítulo II del Título II de la citada Ley, se establecen las prácticas comerciales consideradas como abusivas y en el Capítulo II del Título V las infracciones y sanciones.

En la Tabla 5 se resumen las infracciones contenidas en el art. 23 de la Ley, su consideración como leves, graves y muy graves y el operador de la cadena alimentaria responsable de las mismas, pudiendo ser la cooperativa en función de que adopte el papel de comprador o vendedor en la cadena alimentaria.

En general, los objetivos de la Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria son compartidos por casi todos sus operadores. Estos coinciden, con algunos matices, en que va a contribuir a hacer más equitativo y transparente el reparto de los be-

neficios entre ellos, apoyando medidas como la obligación de suscribir contratos, prohibir la venta a pérdidas, perseguir y sancionar las prácticas abusivas y promover un código de buenas prácticas mercantiles. Sin embargo, también comparten dudas sobre su aplicación práctica y grado de cumplimiento, debido a los medios necesarios para ello, a los celos sobre la efectividad de las sanciones que se impongan a quienes la incumplan, y a la dificultad de calcular el denominado “coste efectivo de producción” (Velázquez-Gaztelu, 2022).

Asimismo, algunos operadores advierten de los inconvenientes que, bajo determinadas circunstancias, puede conllevar la obligación del comprador de pagar al productor un precio superior al “coste efectivo de producción”. En este sentido, el director general de Cooperativas Agro-alimentarias, Agustín Herrero, señala que “la obligación de que el precio siempre sea superior a los costes de producción podría tener un efecto contrario al perseguido, porque o bien, impediría la venta de los productos cuyo coste de producción es superior al precio de mercado, o bien, induciría a aceptar unos costes acomodados al precio de mercado, para poder vender”. A ello, añade que las cooperativas no quieren “vender a precios inferiores a los costes de producción, pero a veces, no hay compradores dispuestos a pagar determinados niveles de precios, y en esos casos, es peor no vender y perder la totalidad del valor de los productos”. Por ello, también apuesta por otras medidas para reequilibrar el mercado, tales como, organizar el sector productor aumentando su tamaño, implantar mecanismos de gestión de crisis en situaciones de sobreoferta como la retirada de producto o el almacenamiento privado, y la reciprocidad efectiva en las exigencias a las importaciones (Cooperativas Agro-alimentarias, 2021c).

Los objetivos de la Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria son compartidos por casi todos sus operadores, coincidiendo estos, con algunos matices, en que va a contribuir a hacer más equitativo y transparente el reparto de los beneficios entre ellos. Sin embargo, también comparten dudas sobre su aplicación práctica y grado de cumplimiento, sobre la dificultad que entraña el cálculo del denominado “coste efectivo de producción” y de los inconvenientes que, bajo determinadas circunstancias, puede conllevar la obligación del comprador de pagar al productor un precio superior al “coste efectivo de producción”

Tabla 5. Infracciones en materia de contratación alimentaria según tipo y responsable de las mismas

| Infracción | Responsable | Tipo de infracción |
|--|--------------------------------|--------------------|
| Ausencia de contrato escrito | Comprador | Grave |
| Ausencia de precio en el contrato | Comprador | Grave |
| Contrato incompleto | Comprador | Leve |
| Modificación no pactada del precio, objeto, condiciones de pago o condiciones de entrega del contrato | El que realiza la modificación | Grave |
| Otras modificaciones no pactadas de las condiciones contractuales | El que realiza la modificación | Leve |
| No conservar la documentación de contratos, pagos, entregas..., durante 4 años | | Leve |
| Aportar de forma incompleta o fuera de plazo la documentación solicitada por las autoridades competentes | | Leve |
| La resistencia, obstrucción, excusa o negativa a las actuaciones de la Administración | | Grave |
| Cancelar, por cualquiera de las partes, un pedido de productos agrícolas y alimentarios perecederos dentro de los 10 días previos al momento señalado para su entrega por el vendedor | | Grave |
| Ausencia del acuerdo cooperativo con el procedimiento de determinación del valor del producto entregado por los socios | | Grave |
| Ausencia del acuerdo cooperativo con el calendario de pago a los socios | | Leve |
| Ausencia de comunicación fehaciente a los socios de los acuerdos cooperativos | | Leve |
| Ausencia del precio en el acuerdo cooperativo para las entregas de leche de los socios | | Grave |
| Incumplir los requisitos de contratación láctea de las cooperativas con sus socios (paquete lácteo) | | Leve |
| El incumplimiento de las obligaciones del artículo 12 ter o la destrucción de valor en la cadena alimentaria, conforme al artículo 12 ter | Comprador | Grave |
| El incumplimiento de los plazos de pago en las operaciones comerciales de productos alimentarios (30 días o 60 días desde la entrega de los productos perecederos o no perecederos, respectivamente) | Comprador | Grave |
| Incumplir la obligación de inscribir los contratos alimentarios en el Registro (a partir de 1 de enero de 2023) | Primer comprador | Leve |
| Amenazas y/o represalias comerciales ante el ejercicio de los derechos contractuales o legales | | Grave |

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2021b).

CAPÍTULO 3. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA

En este capítulo se indaga en la importancia económica, social y medioambiental de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia. Por tratarse de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, el análisis de estas ayudará a conocer la contribución que, a este desarrollo, realizan estas singulares organizaciones murcianas. La importancia económica se analiza a partir del número de cooperativas, de su facturación, tamaño, su integración en cooperativas de segundo grado y su vocación exportadora. Su relevancia social se justifica por el número de socios que incorporan, el número de trabajadores que emplean y su compromiso con la comunidad. Por último, su importancia ambiental se pone de relieve a través de la producción ecológica que realizan, las prácticas sostenibles que adoptan en el desarrollo de su actividad y las acciones que llevan a cabo para informar, concienciar y asesorar a sus socios sobre las mismas, con la finalidad de que las implementen en sus explotaciones.

Además, para una mejor interpretación de la información, en la medida en que se ha contado con ella, se ha realizado una comparación de los aspectos analizados de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia con los de las españolas y los de las industrias agroalimentarias de la Región.

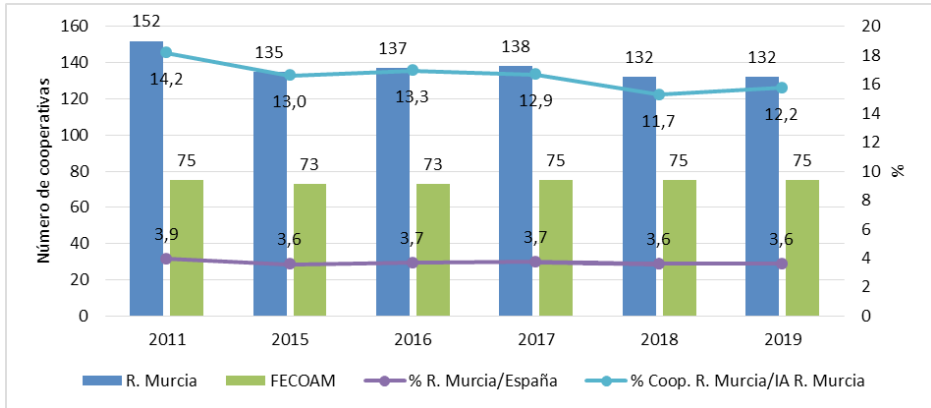
3.1. IMPORTANCIA ECONÓMICA

3.1.1. NÚMERO DE COOPERATIVAS

Los últimos datos disponibles del Ministerio de Trabajo y Economía Social, correspondientes a 2018⁵, revelan que en la Región de Murcia había 132 cooperativas (122 agroalimentarias y 10 de explotación comunitaria de la tierra). De ellas, 75 pertenecen

⁵ En 2019 se han considerado el mismo número de cooperativas que en 2018, por ser el último dato facilitado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social.

a la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), incorporando algunas como socios a otras cooperativas que ostentan la titularidad de una explotación agraria. Se aprecia un descenso del número de cooperativas de la Región en el periodo 2011-2018, del -13,2%, y del -4,3% entre 2017 y 2018, mientras que el número de cooperativas de FECOAM permanece estable, en 75, en los años mencionados. Estas cooperativas tienen un peso importante en el total de las cooperativas agroalimentarias de España, suponiendo, en 2018, el 3,6% del total, frente al 3,9% de 2011 y el 3,7% de 2017. Asimismo, se observa que en 2019 representaban el 12,2% del total de industrias agroalimentarias (IA) de la Región de Murcia (Figura 12), porcentaje muy similar al que se da en el contexto nacional.

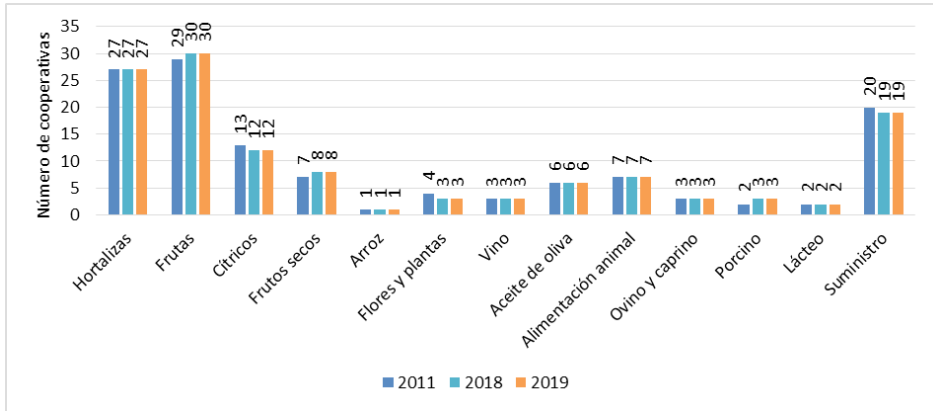
Figura 12. Número de cooperativas


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia representan el 3,6% de las españolas y el 12,2% de las industrias agroalimentarias murcianas

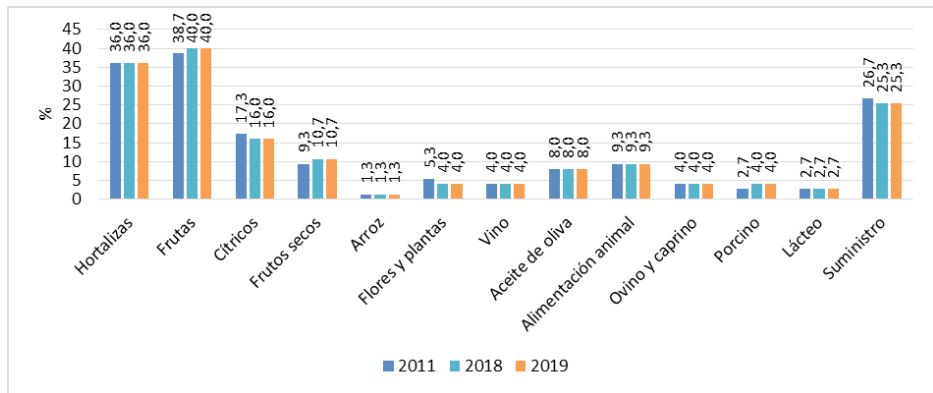
Por subsectores productivos, en el que operaron un mayor número de cooperativas, en 2019, fue el de frutas, con 30 (40,0%), seguido de hortalizas con 27 (36,0%), suministros con 19 (25,3%), cítricos con 12 (16,0%) y frutos secos con 8 (10,7%). En cuanto al resto de subsectores, alimentación animal cuenta con 7 (9,3%), aceite de oliva con 6 (8,0%), flores y plantas, vino, porcino, ovino y caprino, con 3 cada uno de ellos (4,0%), 2 el subsector lácteo (2,7%) y 1 el de arroz (Figuras 13 y 14).

Figura 13. Subsectores en los que operan las cooperativas murcianas (número)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Subsectores en los que operan las cooperativas murcianas (%)

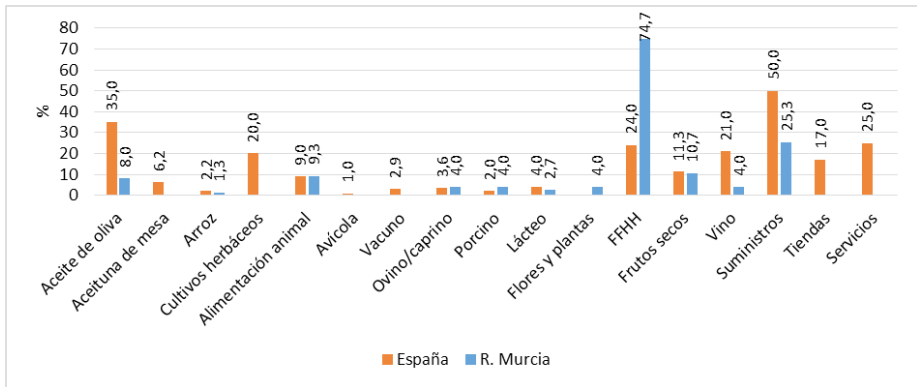


Fuente: Elaboración propia.

La participación de las cooperativas murcianas en los diversos subsectores permanece casi constante en el periodo 2011-2019, pero con un ligero descenso en cítricos, flores y plantas y suministro, y un pequeño incremento en frutas y porcino (Figura 14). Además, como reflejo de la elevada especialización productiva de la Región en el sector hortofrutícola, la participación de sus cooperativas en los diferentes subsectores difiere de la que se da en el conjunto de España. Al contrario de lo que sucede en la Región de Murcia, en España existe una menor concentración en pocos subsectores, y la participación de las cooperativas que

ofrecen suministros (50,0%) y de las que operan en el subsector de aceite de oliva (35,0%), cultivos herbáceos (20,0%) y vino (21,0%) supera ampliamente a las cooperativas murcianas. Lo opuesto sucede en el caso del sector hortofrutícola, en el que solo operan el 24,0% de las cooperativas españolas, frente al 74,7% en el caso de las murcianas (Figura 15).

Figura 15. Subsectores en los que operan las cooperativas españolas y murcianas (2019)



Fuente: Elaboración propia.

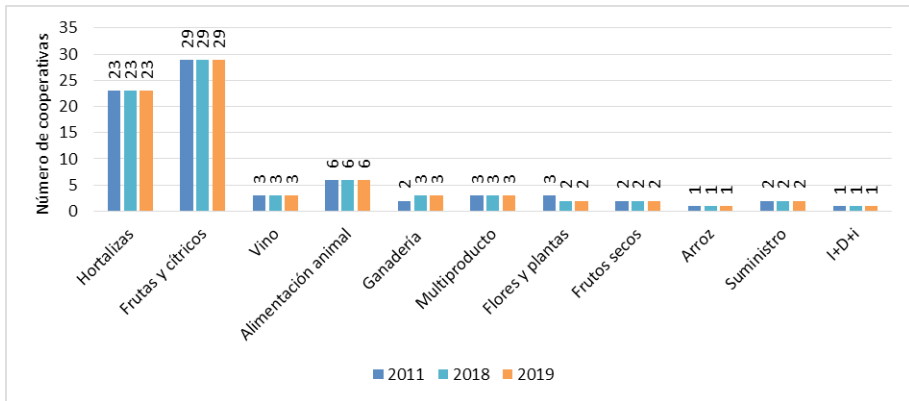
Los subsectores en los que opera un mayor número de cooperativas son frutas (40,0%), hortalizas (36,0%) y cítricos (16,0%)

Para ofrecer una información más detallada de las cooperativas por subsectores, las cooperativas asociadas a FECOAM se han clasificado, en función de los productos con los que operan principalmente, en los siguientes tipos (entre paréntesis aparece el número de ellas, en 2019, y la contribución que realizan al total de cooperativas): hortalizas (23, una de ellas de segundo grado; 30,7%), frutas y cítricos⁶ (29, una de ellas de segundo grado; 38,7%), vino (3; 4,0%), alimentación animal (6; 8,0%), ganadería (3, incluyen las que operan con ovino y caprino, porcino y lácteos; 4,0%), multiproducto (3; 4,0%), flores y plantas (2; 2,7%), frutos secos (2; 2,7%), arroz (1; 1,3%), suministro (2, una de ellas de segundo grado; 2,7%), I+D+i (1 de segundo grado; 1,3%) y multiproducto (3; 4,0%). En esta última categoría se han incluido aquellas cooperativas que participan de forma relevante en más de una de las categorías anteriores (Figuras 16 y 17).

⁶ Se ha optado por crear la tipología de cooperativa de frutas y cítricos debido a que la mayoría de las cooperativas que operan con cítricos también lo hacen con frutas.

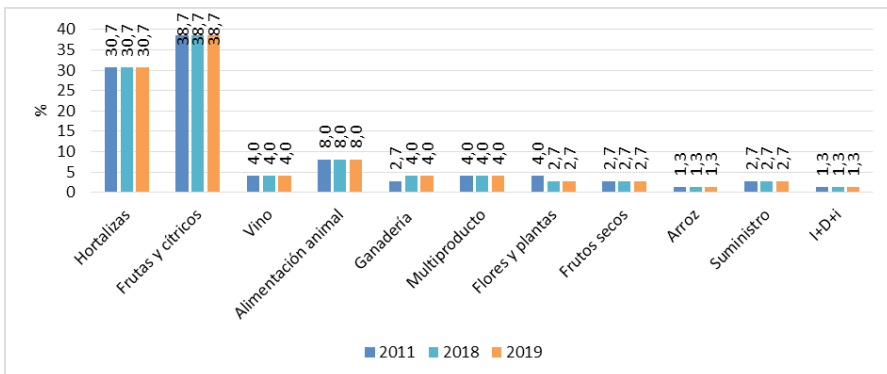
Asimismo, se observa que entre 2011 y 2019, la distribución de las cooperativas asociadas a FECOAM ha permanecido casi constante en los distintos tipos, con la excepción de la incorporación de una nueva cooperativa de ganadería y la existencia de una cooperativa menos de flores, permaneciendo constante el número total de cooperativas (75 cooperativas).

Figura 16. Cooperativas asociadas a FECOAM según tipo (número)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Cooperativas asociadas a FECOAM según tipo (%)

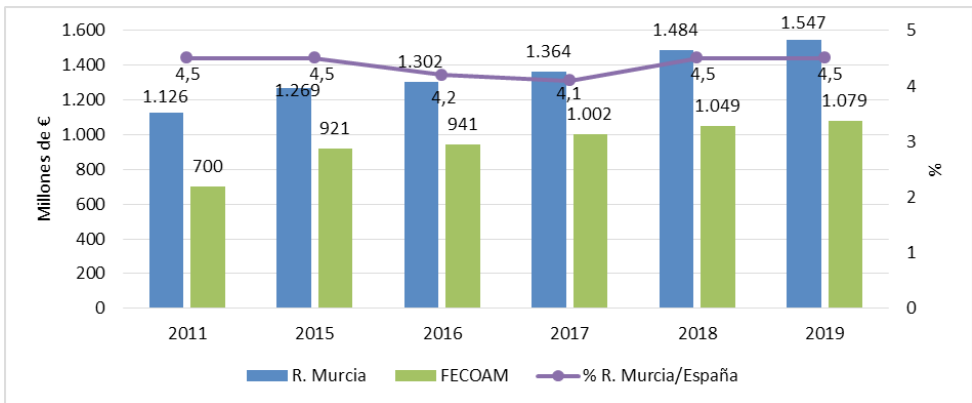


Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. FACTURACIÓN

Los datos presentados durante varios años en el “Informe socioeconómico del cooperativismo agroalimentario español”, elaborado por Cooperativas Agro-alimentarias, desvelan que las cooperativas murcianas han experimentado un crecimiento continuo de su facturación en los últimos años. Concretamente, del 4,2% en 2019 respecto al año anterior, y del 37,4% en el periodo 2011-2019, hasta alcanzar los 1.547 millones de € en 2019, incluyendo la facturación directa y la obtenida de su participación en sociedades mercantiles (1.126 millones de € en 2011). Este incremento de la facturación en el periodo 2011-2019 ha sido superior en las cooperativas pertenecientes a FECOAM, alcanzando la cifra del 54,2%, al pasar de los 700 millones de € en 2011 a los 1.079 millones de € en 2019 (Figura 18).

Figura 18. Facturación de las cooperativas



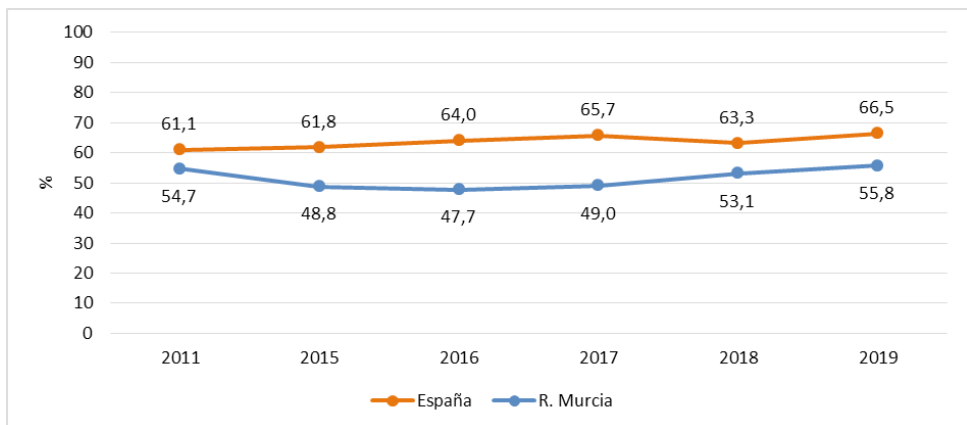
Fuente: Elaboración propia.

La facturación de las cooperativas ha aumentado el 37,4% en el periodo 2011-2019, siendo aún mayor el crecimiento de las que pertenecen a FECOAM (54,2%)

El similar crecimiento de la facturación de las cooperativas españolas y murcianas entre 2011 y 2019 hace que la contribución de estas a las de España se haya mantenido constante en torno al 4,5%, valor superior a la contribución del número de cooperativas (3,6%) y que deja entrever un mayor tamaño medio de las cooperativas murcianas en comparación a las españolas, atendiendo a la facturación.

La comparación de la facturación de las cooperativas con el valor de la producción de la rama agraria, a precios de productor, y de las ventas de la industria agroalimentaria⁷, puede ayudar a interpretar mejor su magnitud. Se observa que, en el caso de las cooperativas murcianas, su facturación equivale, en 2019, al 55,8% de la producción de la rama agraria de la Región de Murcia, y el 26,4% de las ventas de las industrias agroalimentarias de la Región. Estos valores no han dejado de crecer entre los años 2015 y 2019, en torno a 7 y 5 puntos porcentuales, respectivamente (Figuras 19 y 20).

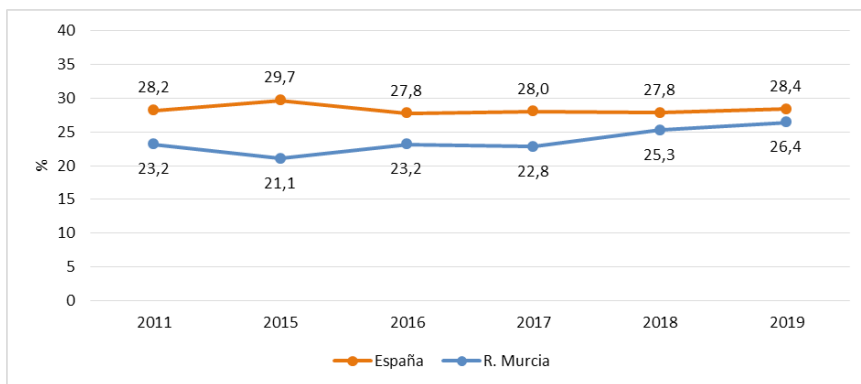
Figura 19. Relación entre la facturación de las cooperativas y la producción de la rama agraria



Fuente: Elaboración propia.

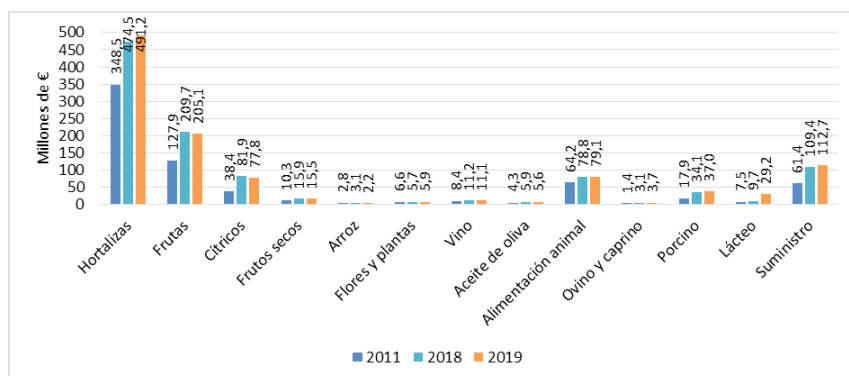
La facturación de las cooperativas equivale al 55,8% de la producción de la rama agraria de la Región de Murcia y al 26,4% de las ventas de las industrias agroalimentarias murcianas

⁷ Los datos del valor de la producción de la rama agraria proceden del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y los de las ventas de la industria agroalimentaria, del Instituto Nacional de Estadística. Estos últimos, referidos a la Región de Murcia, no incluyen las bebidas.

Figura 20. Relación entre la facturación de las cooperativas y las ventas de la industria agroalimentaria


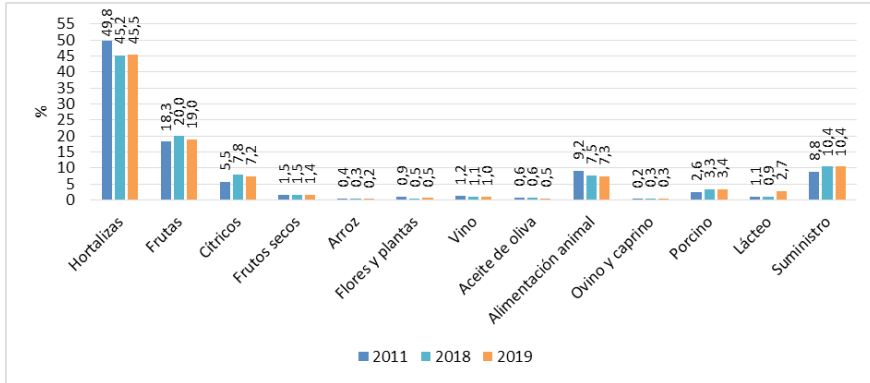
Fuente: Elaboración propia.

De la información facilitada por FECOAM de sus cooperativas asociadas, se deduce que los subsectores que, en 2019, obtienen una mayor facturación son el de hortalizas, con 491,2 millones de € (45,5%), seguido de frutas con 205,1 millones de € (19,0%), suministro con 112,7 millones de € (10,4%), alimentación animal con 79,1 millones de € (7,3%) y cítricos con 77,8 millones de € (7,2%), concentrando estos cinco subsectores el 89,4% de la facturación de todas las cooperativas. En el resto de los subsectores las cooperativas ofrecen una facturación por debajo de los 50 millones de € y del 5%, correspondiendo los valores más cercanos a las que operan con porcino, 37,0 millones de € (3,4%), lácteo con 29,2 millones de € (2,7%) y frutos secos con 15,5 millones de € (1,4%). En el resto de los subsectores la facturación no supera los 5 millones de € ni el 1% (Figuras 21 y 22).

Figura 21. Participación de las cooperativas murcianas en la facturación según subsector (millones de €)


Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Participación de las cooperativas murcianas en la facturación según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

Los subsectores con mayor facturación son hortalizas (45,5%), frutas (19,0%), suministro (10,4%), alimentación animal (7,3%) y cítricos (7,2%)

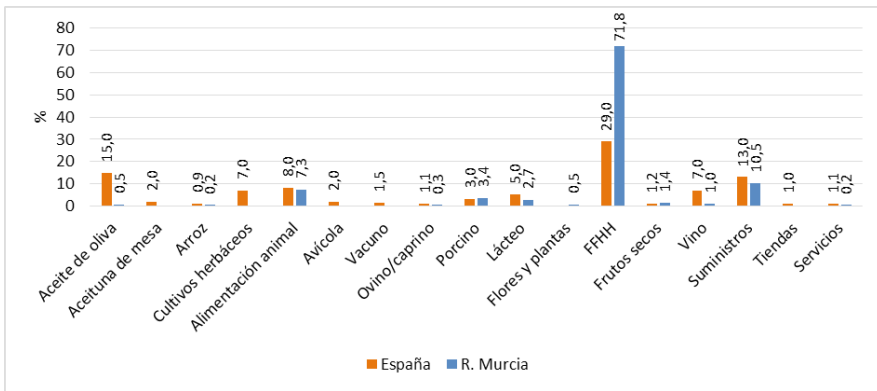
La facturación y, por lo tanto, el peso de los subsectores en la facturación total de las cooperativas murcianas ha sufrido algunos cambios en el periodo 2011-2019. Se observa un incremento de la facturación de todos los subsectores, excepto el del arroz y el de flores y plantas que han descendido un 21,0% y un 10,8%, respectivamente. Los subsectores en los que el incremento de la facturación ha sido mayor son el lácteo (291,9%), ovino y caprino (165,2%), porcino (106,1%), cítricos (102,5%), suministro (83,6%), frutas (60,4%) y hortalizas (40,9%).

En general, se observa una menor concentración sectorial de la facturación de las cooperativas en 2019, respecto a 2011, de forma que el sector hortofrutícola (hortalizas, frutas y cítricos), aunque sigue acaparando la mayor parte de la facturación de las cooperativas (71,7% en 2019), ha perdido casi dos puntos porcentuales en su contribución, respecto a 2011, año en el que concentraba el 73,6% de las ventas. Esta pérdida de peso del sector hortofrutícola ha sido compensada por el incremento del sector ganadero (ovino y caprino, porcino y lácteo), que ha ganado 2,5 puntos porcentuales, pasando del 3,9%, de 2011, al 6,4% de 2019.

De forma similar a como sucedía con la participación de las cooperativas en los subsectores, se aprecian diferencias en el peso que estos tienen en el total de la

facturación entre las cooperativas murcianas y las españolas, pero también algunas coincidencias. Entre estas, en 2019, en ambas es el sector hortofrutícola el que más contribuye al total de la facturación, aunque de forma más acusada en la Región de Murcia (71,8%) que en España (29,0%), realizando los suministros, la alimentación animal y el porcino aportaciones similares en torno al 11,5%, 8,0% y 3,0%, respectivamente. En cambio, en España, la contribución de la facturación en vino, con el 7,0%, y el subsector lácteo, con el 5,0%, superan a la aportación que estos subsectores realizan en el caso de la Región, 1,0% y 2,7%, respectivamente (Figura 23).

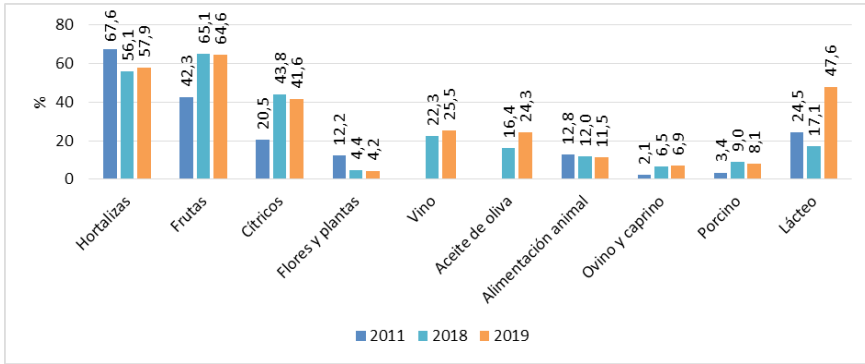
Figura 23. Participación de las cooperativas españolas y murcianas en la facturación según subsector (2019)



Fuente: Elaboración propia.

Otra información adicional que puede ayudar a calibrar la importancia de las cooperativas murcianas en los diferentes subsectores es la relación entre la facturación que tienen en cada uno de ellos y el valor de su producción a precios de productor en la Región de Murcia. Se aprecia que, en 2019, esta relación es mayor en frutas (64,6%), seguida de hortalizas (57,9%), lácteo (47,6%) y cítricos (41,6%). En cambio, la más baja se da en flores y plantas (4,2%), ovino y caprino (6,9%) y porcino (8,1%). Asimismo, se observa que, entre 2011 y 2019, esta relación se ha incrementado alrededor de 20 puntos porcentuales en frutas, cítricos y lácteo, y de 5 puntos en ovino y caprino, y en porcino. En cambio, ha disminuido en torno a 10 puntos porcentuales en hortalizas y en flores y plantas (Figura 24).

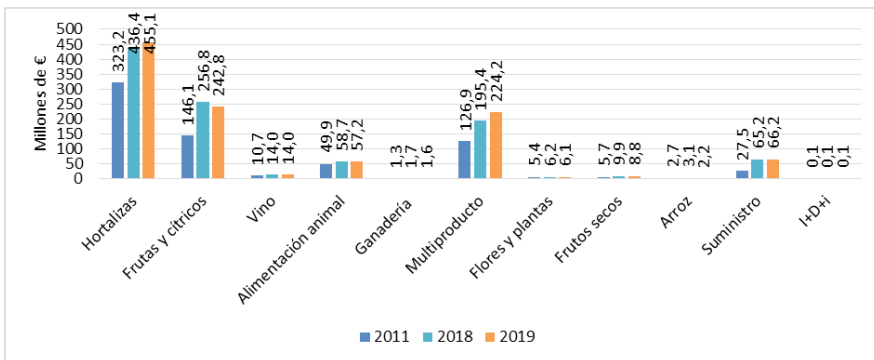
Figura 24. Relación entre la facturación de las cooperativas y el valor de la producción según subsector



Fuente: Elaboración propia⁸.

Por tipos de cooperativas, atendiendo a la clasificación establecida anteriormente, las que ofrecen una mayor facturación son las hortícolas, con 455,1 millones de € en 2019 (42,2% de la facturación total), seguidas de frutas y cítricos (242,8 millones de € y una contribución del 22,5%) y multiproducto (224,2 millones de € y el 20,8%). Los siguientes tipos de cooperativas con mayor volumen de facturación son las de suministro (66,2 millones de € y una aportación del 6,1%), alimentación animal (57,2 millones de € y el 5,3%) y vino (14,0 millones de millones de € y el 1,3%). La facturación de los otros tipos de cooperativas se sitúa por debajo de los 10 millones de € (Figuras 25 y 26).

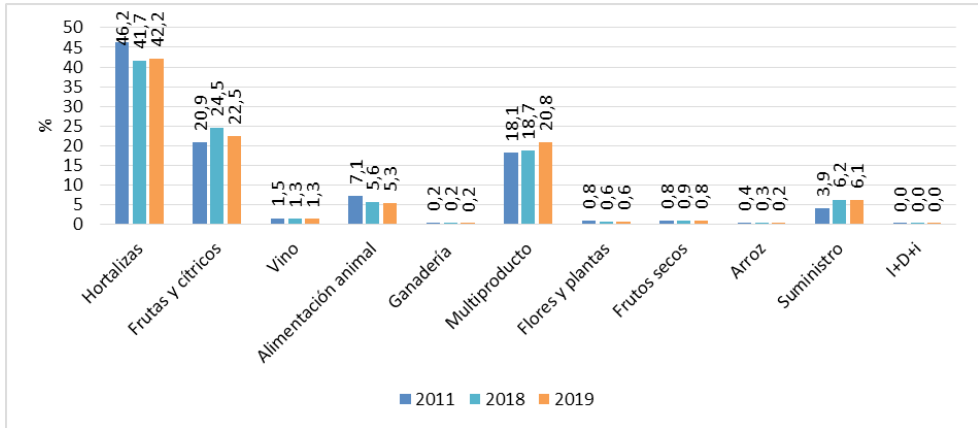
Figura 25. Facturación de las cooperativas según tipo (millones de €)



Fuente: Elaboración propia.

8 El valor de la "alimentación animal" corresponde al de los "consumos intermedios" de las Cuentas Regionales de la Agricultura.

Figura 26. Facturación de las cooperativas según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

La facturación de los distintos tipos de cooperativas y, por lo tanto, el peso que cada uno tiene en la facturación total de las cooperativas murcianas ha sufrido algunos cambios en el periodo 2011-2019. Se observa un incremento de la facturación de todos los tipos de cooperativas, excepto la del arroz que ha descendido un 18,0%. Las cooperativas con un mayor incremento de la facturación han sido las de suministro (140,8%), multiproducto (76,6%), frutas y cítricos (66,2%) y hortalizas (40,9%). En general, se observa una concentración de la facturación de las cooperativas en 2019 similar a la de 2011, de forma que las hortofrutícolas (hortalizas, frutas y cítricos) y las multiproducto siguen acaparando la mayor parte de la facturación (85,2% en 2011 y 85,5% en 2019), aunque con una pérdida de 4 puntos porcentuales en la participación de las hortícolas, que ha sido contrarrestada por los incrementos de la participación de las cooperativas de frutas y cítricos y multiproducto. También se aprecia un incremento de la participación de las cooperativas de suministro de 2 puntos porcentuales, en detrimento de la participación de las de alimentación animal (Figuras 25 y 26).

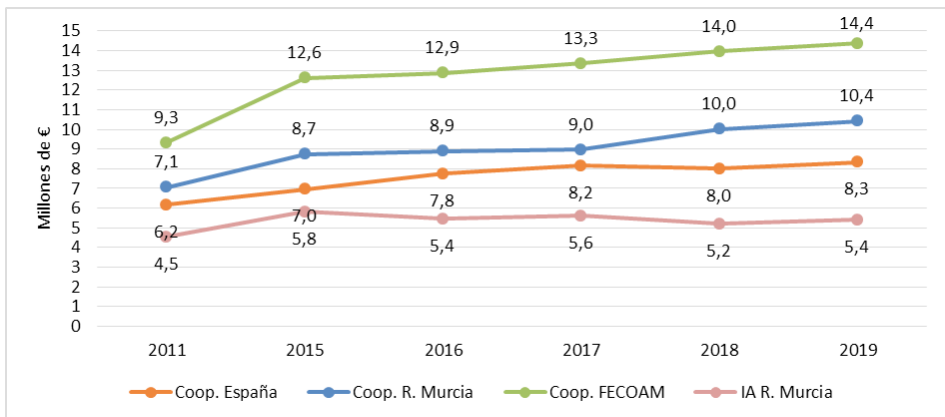
En el periodo 2011-2019 se ha producido un incremento de la facturación de casi todos los tipos de cooperativas, correspondiendo los más elevados a las de suministro (140,8%), multiproducto (76,6%), frutas y cítricos (66,2%) y hortalizas (40,9%)

3.1.3. TAMAÑO

El tamaño de las empresas en general, y de las cooperativas en particular, se configura como un importante factor de competitividad. Para aproximarnos a él, a continuación, se analiza la evolución, en el periodo 2011-2019, de: a) la facturación media de las cooperativas, b) la distribución de las cooperativas por estratos de tamaño atendiendo al número de trabajadores y a la facturación (micro: ≤ 10 trabajadores y ≤ 2 millones de €, pequeñas: > 10 y ≤ 50 trabajadores y > 2 y ≤ 10 millones de €, medianas: > 50 y ≤ 250 trabajadores y > 10 y ≤ 50 millones de €, y grandes: > 250 trabajadores y > 50 millones de €), y c) la contribución de la facturación de las 10 (Top 10) y las 20 (Top 20) cooperativas de mayor dimensión al total de la facturación de las cooperativas. Esta información será de utilidad para conocer el grado de heterogeneidad y de atomización de las cooperativas, así como la posible tendencia integradora que pudiera darse, o no, en el periodo analizado.

En cuanto al tamaño medio de las cooperativas murcianas se observa lo siguiente (Figura 27): a) en 2019, el de las cooperativas asociadas a FECOAM (14,4 millones de €) supera al del conjunto de cooperativas de la Región de Murcia (10,4 millones de €), casi duplica al de las de España (8,3 millones de €) y casi triplica al tamaño medido de las industrias agroalimentarias de la Región de Murcia (5,4 millones de €), b) en el periodo 2011-2019, el incremento del tamaño medio experimentado por las cooperativas de FECOAM (54,2%) supera al del conjunto de cooperativas de la Región (47,7%), al de las de España (35,0%) y al de las industrias agroalimentarias de la Región de Murcia (19,1%).

Figura 27. Facturación media

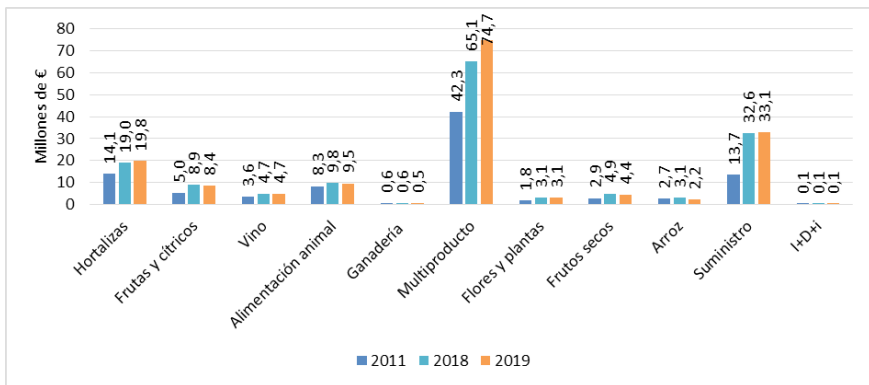


Fuente: Elaboración propia.

La facturación media de las cooperativas en 2019 fue de 10,4 millones de € (14,4 millones de € las que pertenecen a FECOAM), un 47,7% mayor que en 2011 y el doble de la correspondiente a las industrias agroalimentarias de la Región

Por tipo de cooperativa, en 2019, las multiproducto (74,7 millones de €) son las que ofrecían una mayor facturación media, seguidas de suministro (33,1 millones de €), hortalizas (19,8 millones de €), alimentación animal (9,5 millones de €) y frutas y cítricos (8,4 millones de €). Asimismo, se observa que todos los tipos de cooperativas han incrementado su facturación media entre 2011 y 2019, excepto las de arroz y ganadería, destacando los incrementos de las de suministro (140,8%), multiproducto (76,7%), flores y plantas (68,9%), frutas y cítricos (66,2%) y hortalizas (40,8%) (Figura 28).

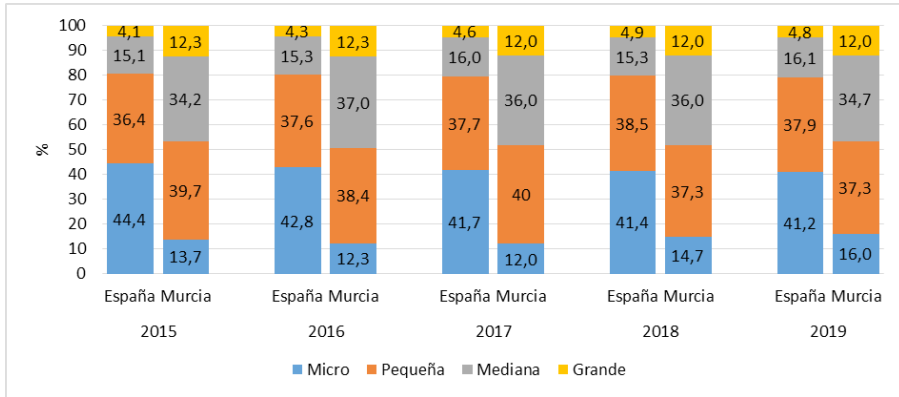
Figura 28. Facturación media de las cooperativas según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el análisis de las cooperativas por estratos de tamaño revela que (Figura 29): a) en 2019, el mayor número de cooperativas en la Región de Murcia son pequeñas (37,3%), seguido de las medianas (34,7%), las micro (16,0%) y las grandes, que solo representan el 12,0%; b) en el periodo 2015-2019 la proporción de cooperativas grandes y medianas en la Región permanece constante, disminuye ligeramente la de pequeñas (unos 2 puntos porcentuales) y aumenta la de micro en torno a 2 puntos porcentuales; y c) en el periodo 2015-2019 el porcentaje de cooperativas pequeñas es similar en la Región de Murcia y en España; en cambio, en la Región las grandes y las medianas superan en unos 7 y 19 puntos porcentuales, respectivamente, a las de España, y las micro de España superan en unos 25 puntos porcentuales a las murcianas.

Figura 29. Distribución de las cooperativas por estratos de tamaño

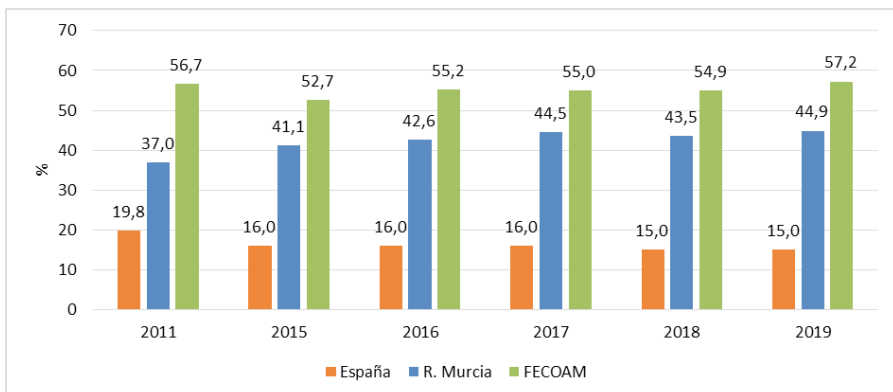


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas murcianas presentan un tamaño medio mayor que las españolas

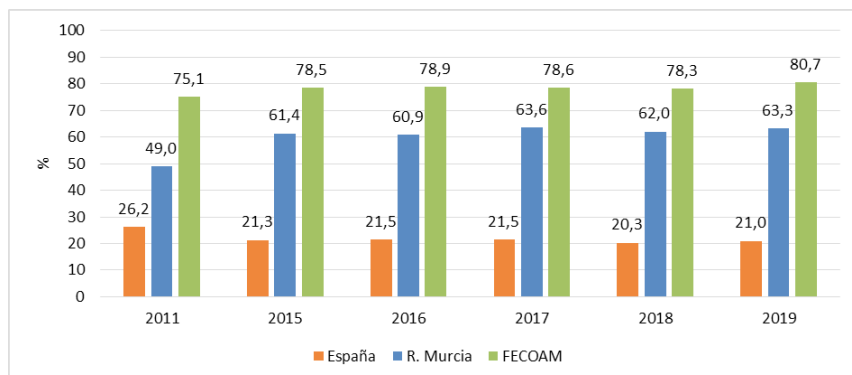
Respecto a la evolución de la facturación de las Top 10 y las Top 20, en el periodo 2011-2019, se aprecia lo siguiente (Figuras 30 y 31): a) en 2019, la aportación de ambas en el caso de las cooperativas de FECOAM (57,2% Top 10 y 80,7% Top 20) supera a la observada para el conjunto de la Región (44,9% Top 10 y 21,0% Top 20) y de España (15,0% Top 10 y 21,0% Top 20); y b) en 2019, la contribución se ha incrementado, respecto a 2011, en las cooperativas de FECOAM y en mayor medida en las de la Región de Murcia.

Figura 30. Contribución de la facturación de las Top 10 cooperativas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Contribución de la facturación de las Top 20 cooperativas



Fuente: Elaboración propia.

Las Top 10 cooperativas facturan el 44,9% del total y las Top 20 el 63,3%. Estos valores son superados por las cooperativas que pertenecen a FECOAM, ya que las Top 10 facturan el 57,2% y las Top 20 el 80,7%

El análisis más detallado de las cooperativas murcianas del Top 5, Top 10 y Top 20, asociadas a FECOAM, pone de manifiesto que, en 2019, el número de socios y la facturación media crece conforme se avanza en el ranking de facturación. Así, frente a una media de 168 socios y 14,4 millones de € del total de cooperativas, las Top 20 presentan 197 socios y 43,5 millones de €, las Top 10, 305 socios y 61,7 millones de € y las Top 5 431 socios y 85,7 millones de €, valor este último que duplica al correspondiente a la facturación media de las Top 20. Además, la facturación media de las cooperativas de los tres estratos se ha incrementado entre 2011 y 2019 en torno al 60% (Tabla 6).

Tabla 6. Magnitudes de las cooperativas murcianas Top 5, Top 10 y Top 20

| TOP | Cooperativas | | Facturación | | | | Socios | | | |
|--------|--------------|------|-------------|------|-------------------|------|--------|------|--------------|------|
| | Número | % | % | | Facturación media | | % | | Número medio | |
| | 2011 y 2019 | | 2011 | 2019 | 2011 | 2019 | 2011 | 2019 | 2011 | 2019 |
| TOP 5 | 5 | 6,7 | 38,5 | 39,8 | 53,8 | 85,7 | 15,9 | 17,0 | 420 | 431 |
| TOP 10 | 10 | 13,3 | 56,7 | 57,2 | 39,6 | 61,7 | 17,6 | 24,1 | 232 | 305 |
| TOP 20 | 20 | 26,7 | 75,1 | 80,7 | 26,3 | 43,5 | 29,0 | 31,2 | 191 | 197 |
| Total | 75 | 100 | 100 | 100 | 9,3 | 14,4 | 100 | 100 | 175 | 168 |

Fuente: Elaboración propia.

Por tipo de cooperativa, se observa que (entre paréntesis figura la posición que ocupan las cooperativas dentro del Top correspondiente):

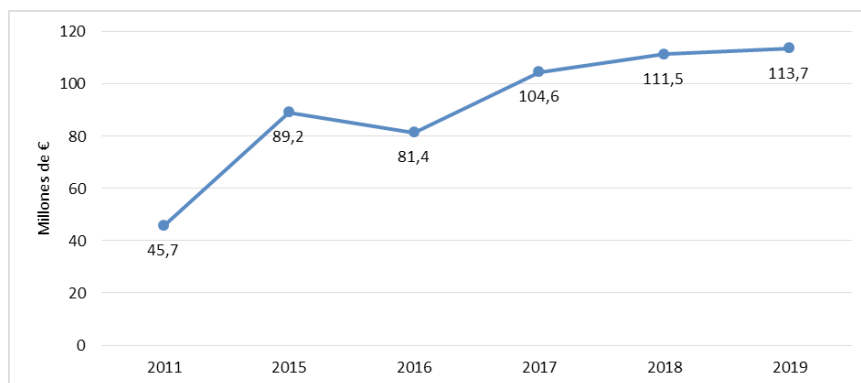
1. En 2011, las cooperativas del Top 5 pertenecen 3 a hortalizas (posición 2, 3 y 5), 1 a multiproducto (posición 1) y 1 a alimentación animal (posición 4).
2. En 2019, las cooperativas del Top 5 pertenecen 3 a hortalizas (posición 3, 4 y 5), 1 a multiproducto (posición 1) y 1 a suministro (posición 2).
3. En 2011, las cooperativas del Top 10 pertenecen 6 a hortalizas (posición 2, 3, 5, 6, 9 y 10), 1 a frutas y cítricos (posición 8), 1 a multiproducto (posición 1), 1 a alimentación animal (posición 4) y 1 a suministro (posición 7).
4. En 2019, las cooperativas del Top 10 pertenecen 6 a hortalizas (posición 3, 4, 5, 7, 9 y 10), 2 a frutas y cítricos (posición 6 y 8), 1 a multiproducto (posición 1) y 1 a suministro (posición 2).

La mayoría de las cooperativas del Top 5 y del Top 10 son hortícolas

3.1.4. COOPERATIVISMO DE SEGUNDO GRADO

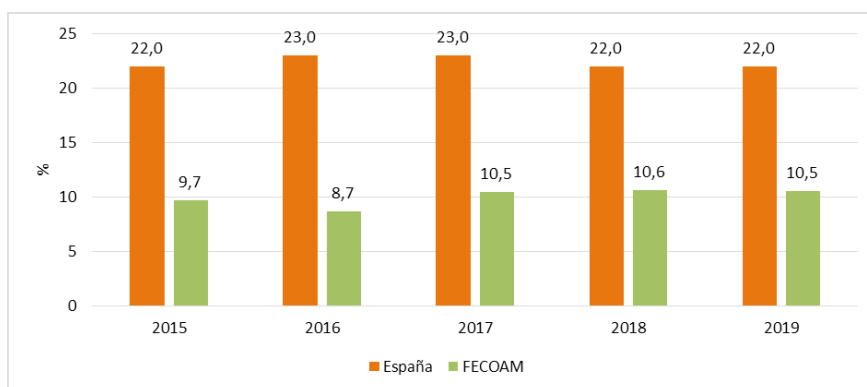
La cooperativa de segundo grado, constituida por al menos dos cooperativas de primer grado, ha sido la fórmula de integración más utilizada por el cooperativismo español. En 2019, al igual que en 2011, en la Región de Murcia había 4 cooperativas de segundo grado (dos de comercialización hortofrutícolas, una de suministro y una de I+D+i), el 3,3% del total de cooperativas, porcentaje similar al de España (4,0% y 129 cooperativas). Estas cooperativas, en 2019, facturaron 113,7 millones de €, frente a 45,7 millones de € de 2011, lo que supone un incremento del 148,6%, respecto a 2011, y una contribución del 10,5% al total de la facturación de las cooperativas murcianas, porcentaje que representa la mitad del correspondiente a las del conjunto de España. Asimismo, cabe destacar que se aprecia un ligero incremento de esta participación en el periodo analizado, pasando del 9,7% en 2015 al 10,5% en 2019 (en España dicha participación apenas cambia en todo el periodo) (Figuras 32 y 33).

Figura 32. Facturación de las cooperativas murcianas de segundo grado



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Contribución de la facturación de las cooperativas de segundo grado a la facturación total de las cooperativas

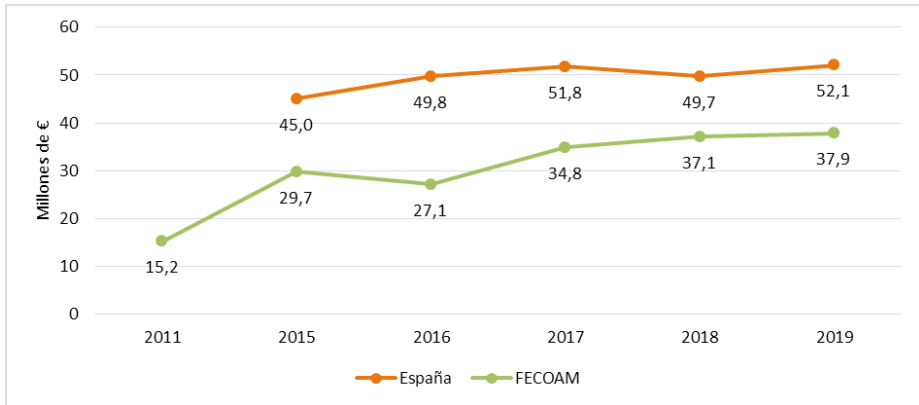


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la facturación media de las cooperativas de segundo grado murcianas entre 2011 y 2019⁹, se observa un incremento del 148,8%, pasando de los 15,2 millones de € de 2011 a los 37,9 millones de € en 2019. Aunque el crecimiento de las murcianas es mayor que el registrado en el total de las cooperativas de segundo grado españolas, la facturación media queda aún lejos del promedio para toda España (52,1 millones de € en 2019) (Figura 34).

⁹ Para el cálculo de la facturación media no se ha considerado la cooperativa de segundo grado de I+D+i por llevar a cabo una actividad que no genera facturación.

Figura 34. Facturación media de las cooperativas de segundo grado



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas murcianas de segundo grado incrementaron su facturación un 148,6% entre 2011 y 2019, concentraron el 10,5% de la facturación total y alcanzaron una facturación media de 37,9 millones de €

Las cooperativas murcianas de segundo grado contribuyen en menor medida que las españolas al total de la facturación de las cooperativas

3.1.5. INTERNACIONALIZACIÓN

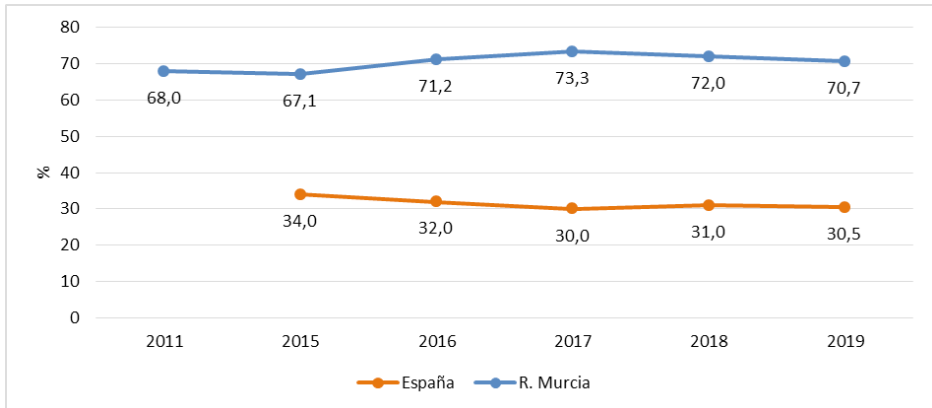
El esfuerzo que las cooperativas realizan para acceder a los mercados exteriores y los logros alcanzados en ellos es otro indicador que puede ayudar a conocer la importancia económica de estas organizaciones. Por ello, a continuación, se analiza la evolución en el periodo 2011-2019 de:

- Las cooperativas que llevan a cabo exportaciones.
- La facturación que las cooperativas obtienen en los mercados exteriores.
- La facturación media en los mercados exteriores.
- La contribución de las exportaciones de las cooperativas al total de las exportaciones agroalimentarias, excepto las de productos pesqueros.

Este análisis revela la elevada vocación exportadora de las cooperativas murcianas y permite destacar dos aspectos. De un lado, la mayor vocación exportadora, en comparación a las españolas, de forma que el porcentaje de cooperativas murcianas que exportan (70,7%, en 2019) supera en más del doble al de las españolas (30,5%, en 2019), en casi todo el periodo

analizado. Y, de otro, la existencia de una mayor proporción de cooperativas murcianas que exportan en 2019 (70,7%), en comparación a 2011 (68,0%), evolución positiva que contrasta con el descenso en el ámbito nacional (Figura 35).

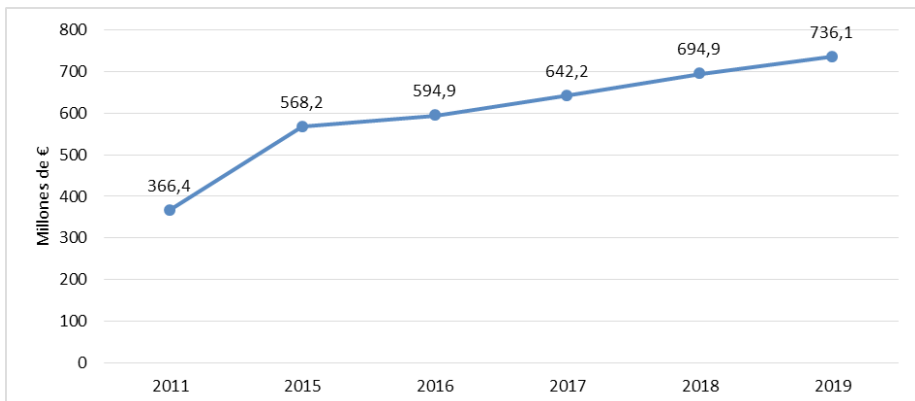
Figura 35. Cooperativas exportadoras



Fuente: Elaboración propia.

Además, la facturación en los mercados exteriores de las cooperativas no ha dejado de crecer en el periodo 2011-2019, alcanzando este último año los 736,1 millones de euros, tras experimentar un crecimiento del 100,1%, respecto a 2011 (Figura 36).

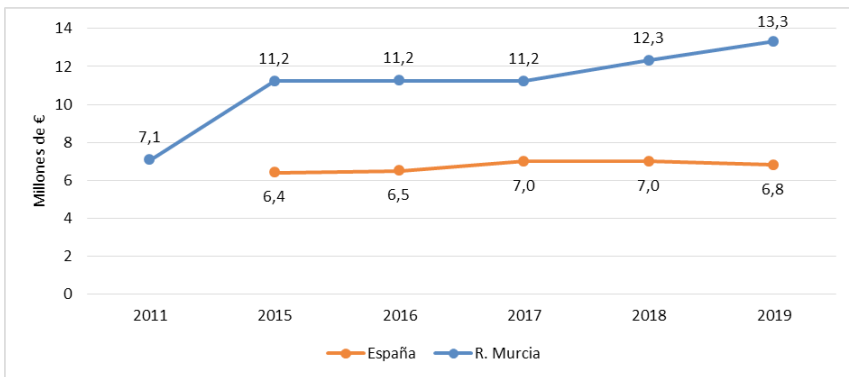
Figura 36. Facturación de las cooperativas en los mercados exteriores



Fuente: Elaboración propia.

Otra información que ayuda a comprender el comportamiento exportador de las cooperativas es la facturación media que obtienen en los mercados exteriores. A este respecto, se observa que la correspondiente a las cooperativas murcianas de primer grado ha experimentado un incremento del 88,6% entre 2011 y 2019, hasta alcanzar en este último año los 13,3 millones de €, valor que duplica al logrado por las cooperativas españolas (6,8 millones de €) (Figura 37).

Figura 37. Facturación media en los mercados exteriores de las cooperativas de primer grado

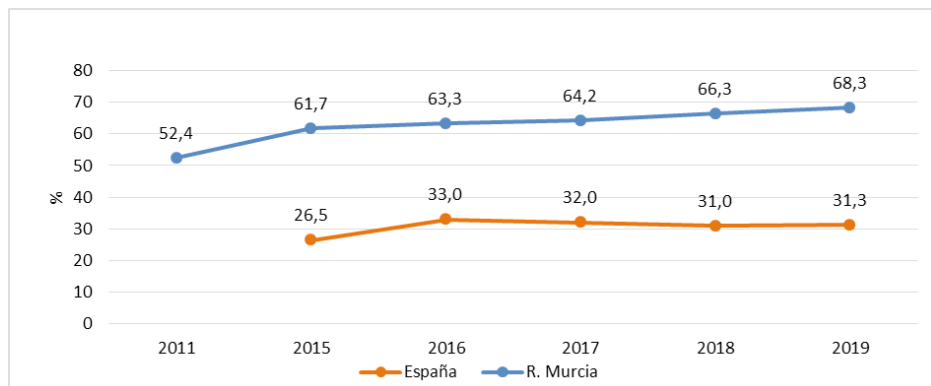


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas murcianas presentan una elevada y creciente vocación exportadora, duplicando en muchos parámetros a las de España. En 2019 exportaron el 70,7% de las cooperativas y la facturación total y media en los mercados exteriores se duplicó respecto a 2011

Por otra parte, la facturación de las cooperativas en el exterior, en comparación a su facturación total, presenta dos comportamientos interesantes. De un lado, la proporción de ventas en el exterior de las cooperativas murcianas duplica casi todos los años del periodo 2015-2019 a la de las españolas (68,3% en las de la Región, en 2019, frente al 31,3% de las de España). Y por otro, que mientras las cooperativas españolas vieron reducida la contribución de sus exportaciones al total de su facturación en el periodo 2016-2019 (31,3% en 2019, frente al 33,0% en 2016), las murcianas lo incrementaron, pasando del 63,3%, en 2016, al 68,3% de 2019 (Figura 38).

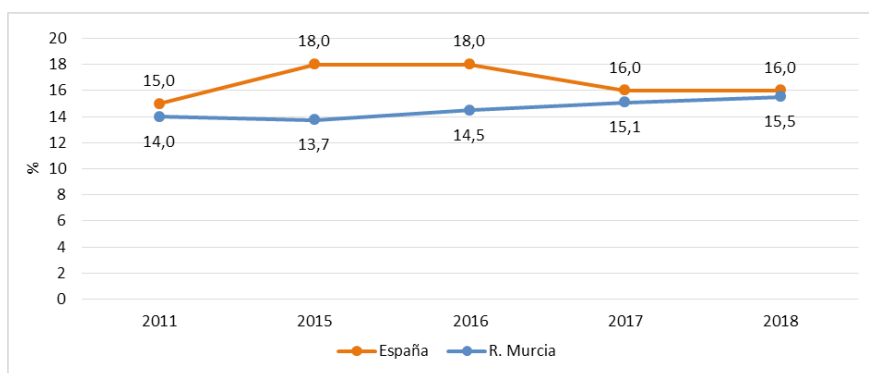
Figura 38. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores al total de su facturación



Fuente: Elaboración propia.

Por último, para conocer la importancia relativa de las exportaciones realizadas por las cooperativas agroalimentarias murcianas, se analiza la contribución que estas hacen al total de las exportaciones agroalimentarias, excluyendo los productos pesqueros en la medida que no son comercializados por estas cooperativas. Los datos de la Figura 39, facilitados por Data-Comex, revelan que esta contribución, en 2019, fue del 15,5%, porcentaje similar al de España (16,0%), y que ha ido creciendo de forma continuada a largo del periodo 2011-2019.

Figura 39. Contribución de la facturación en mercados exteriores de las cooperativas al total de la facturación de las empresas agroalimentarias en estos mercados

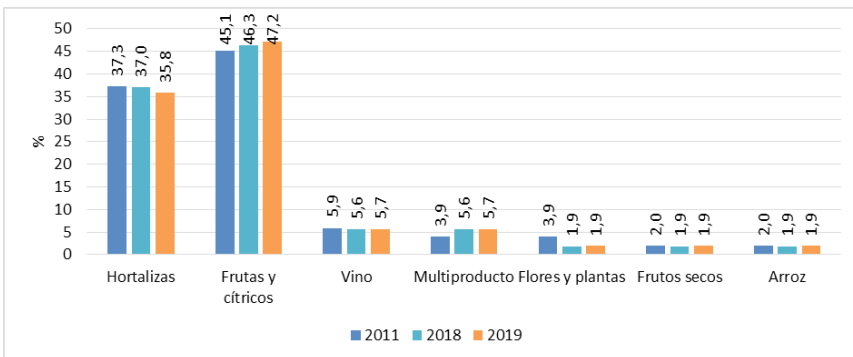


Fuente: Elaboración propia.

El valor de las exportaciones de las cooperativas representó, en 2019, el 68,3% de su facturación total y el 15,5% del valor de las exportaciones de las empresas agroalimentarias murcianas. Ambos porcentajes superan a los correspondientes a 2011

Del total de cooperativas murcianas que exportaron en 2019, el 83,0% son hortofrutícolas (47,2% de frutas y cítricos, y 35,8% de hortalizas). Muy inferior es la contribución de las de vino y multiproducto, un 5,7% cada una; y sobre todo las de flores y plantas, frutos secos y arroz, representando cada una de ellas el 1,9% del total (Figura 40).

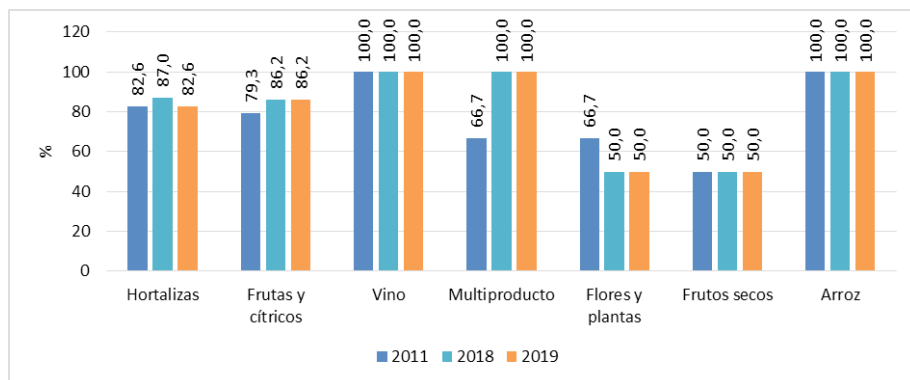
Figura 40. Distribución de las cooperativas exportadoras según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Por tipo de cooperativa, se observa que, en 2019, las que en mayor proporción accedieron al exterior con sus productos fueron las multiproducto (100%), vino (100%) y arroz (100%), seguidas de las de frutas y cítricos (86,2%), hortalizas (82,6%), flores y plantas (50%) y frutos secos (50%). Además, el porcentaje de cooperativas exportadoras en 2019 se incrementó, respecto a 2011, en todos los subsectores, salvo en hortalizas, vino, frutos secos y arroz que permaneció constante, y en flores y plantas, que descendió (Figura 41).

Figura 41. Porcentaje de cooperativas exportadoras según tipo

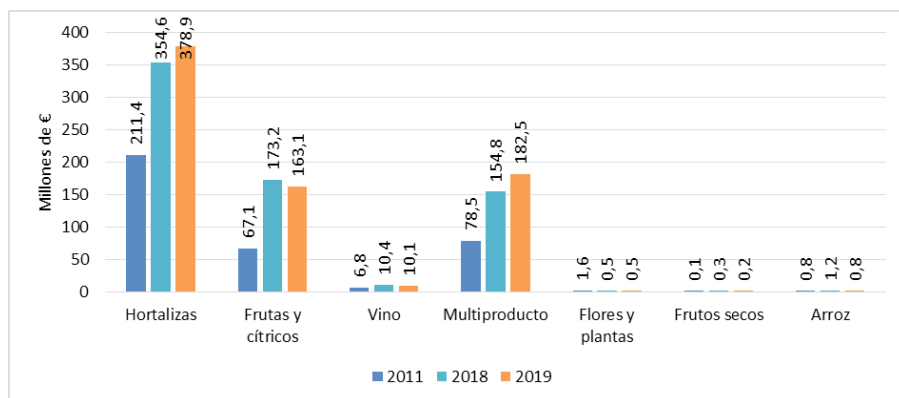


Fuente: Elaboración propia.

Exportan todos los tipos de cooperativas, salvo las de alimentación animal, ganadería y suministro

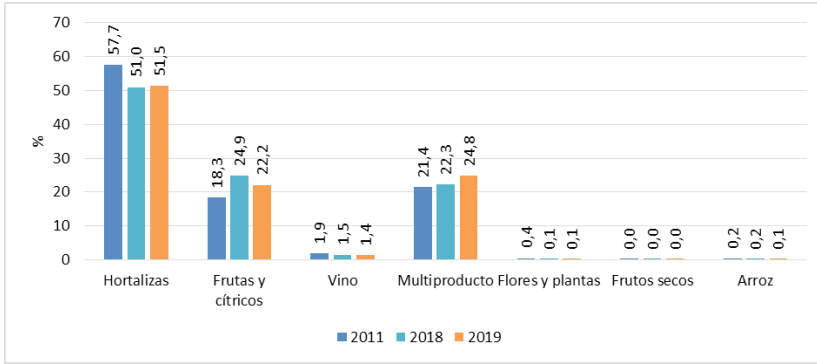
Por tipo de cooperativas, en 2019, las que obtuvieron una mayor facturación en los mercados exteriores son las hortalícolas, con 378,9 millones de € (51,5%), seguidas de las multiproducto con 182,5 millones de € (24,8%) y las de frutas y cítricos con 163,1 millones de € (22,2%). Muy inferiores son las del vino (10,1 millones de € que suponen el 1,4% del total), y testimoniales las de arroz (0,8 millones de €), flores y plantas (0,5 millones de €) y frutos secos (0,2 millones de €) (Figuras 42 y 43).

Figura 42. Facturación de las cooperativas en los mercados exteriores según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 43. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores según tipo

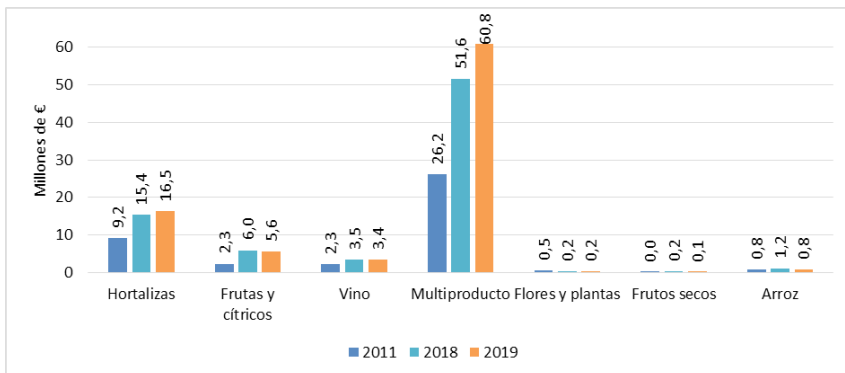


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas que más contribuyen a las exportaciones totales son las de hortalizas (51,5%), multiproducto (24,8%) y las de frutas y cítricos (22,2%)

Las cooperativas que alcanzaron las facturaciones medias más elevada en los mercados exteriores, en 2019, fueron las de multiproducto (60,8 millones de €), seguidas a gran distancia de las hortalícolas (16,5 millones de €), frutas y cítricos (5,6 millones de €) y vino (3,4 millones de €). Además, se observa que la facturación media en el exterior de los cuatro tipos de cooperativas se incrementó entre 2011 y 2019, correspondiendo el mayor aumento a las cooperativas de frutas y cítricos (142,9%), seguido de las multiproducto (132,4%), hortalizas (79,2%) y vino (48,6%) (Figura 44).

Figura 44. Facturación media en los mercados exteriores de las cooperativas de primer grado según tipo

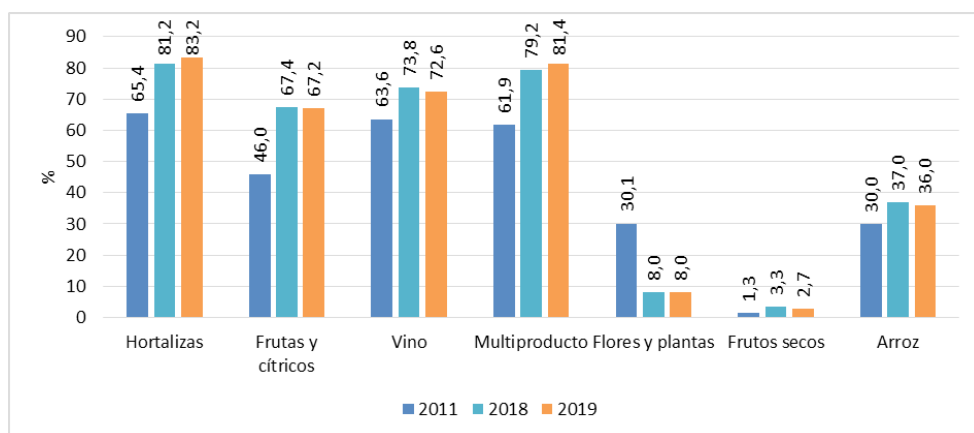


Fuente: Elaboración propia.

Las exportaciones medias más elevadas las presentan las cooperativas de multiproducto (60,8 millones de €), hortalizas (16,5 millones de €), frutas y cítricos (5,6 millones de €) y vino (3,4 millones de €)

Por otra parte, las cooperativas que presentan una mayor vocación exportadora son las de hortalizas, que en 2019 facturaron en el exterior el 83,2% de su facturación total, seguidas de las multiproducto (81,4%), vino (72,6%), frutas y cítricos (67,2%), arroz (36,0%), flores y plantas (8,0%) y frutos secos (2,7%). Además, se aprecia que entre 2011 y 2019 todos los tipos de cooperativas, salvo las de flores y plantas, incrementaron el porcentaje de facturación que obtienen en el exterior, destacando las de frutas y cítricos con más de 20 puntos porcentuales, seguidas de las de hortalizas y multiproducto, ambas con casi 20 puntos porcentuales, y las de vino con casi 10 puntos porcentuales (Figura 45).

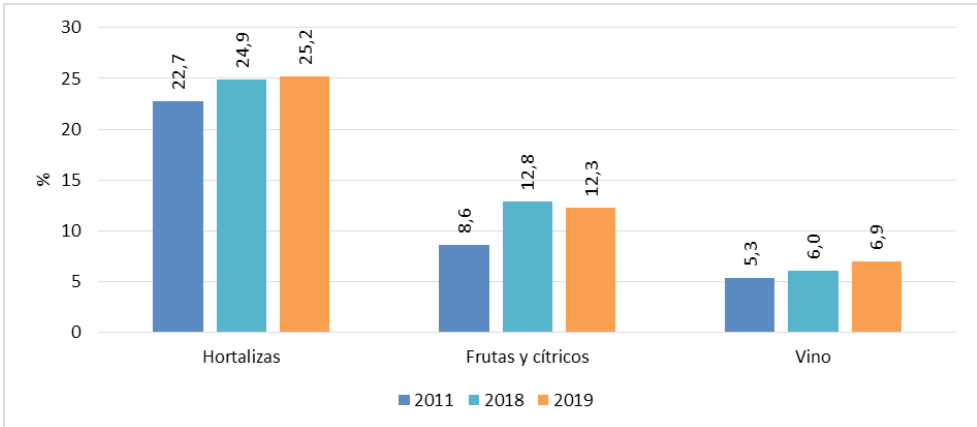
Figura 45. Contribución de la facturación de las cooperativas en los mercados exteriores al total de su facturación según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Por tipo de cooperativa, de nuevo las de hortalizas se alzan a la primera posición, de forma que, en 2019, las exportaciones de las cooperativas murcianas de hortalizas suponen el 25,2% del total de las exportaciones de este producto que realizan las empresas agroalimentarias de la Región. Tras ellas aparecen las de frutas y cítricos, con el 12,3%, seguidas del vino con el 6,9%. Asimismo, se aprecia que la contribución de las exportaciones de las cooperativas entre 2011 y 2019 al total de las exportaciones agroalimentaria murcianas no solo ha crecido en su conjunto, sino también en cada uno de los tipos de cooperativas (Figura 46).

Figura 46. Contribución de la facturación en mercados exteriores de las cooperativas al total de la facturación de las empresas agroalimentarias en estos mercados según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas con una mayor contribución de sus exportaciones a su facturación total son las de hortalizas (83,2%), multiproducto (81,4%), vino (72,6%) y frutas y cítricos (67,2%)

Las cooperativas cuyas exportaciones realizan una mayor contribución al total de las exportaciones murcianas del subsector son las de hortalizas (25,2%), frutas y cítricos (12,3%) y vino (6,9%)

Todos los datos que se acaban de exponer, relacionados con las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias murcianas, revelan la elevada vocación exportadora que tienen, y de forma especial las que operan con hortalizas.

Por otra parte, cabe resaltar que la importancia económica de las cooperativas agroalimentarias murcianas, que se ha puesto de relieve con el análisis del número de cooperativas, de su facturación, su integración en cooperativas de segundo grado y su vocación exportadora, se ve ampliamente incrementada por los efectos inducidos sobre otras actividades empresariales. Entre estas actividades destacan las desarrolladas por sus socios, en la media en que la competitividad y, en definitiva, la supervivencia de sus explotaciones depende, en gran medida, de los servicios (comercialización, suministro, formación, asesoramiento...) que reciben de las cooperativas a las que pertenecen. A ello hay que unir el numeroso entramado de empresas auxiliares que, en parte, subsisten por las relaciones comerciales que mantiene con las cooperativas e, indirectamente,

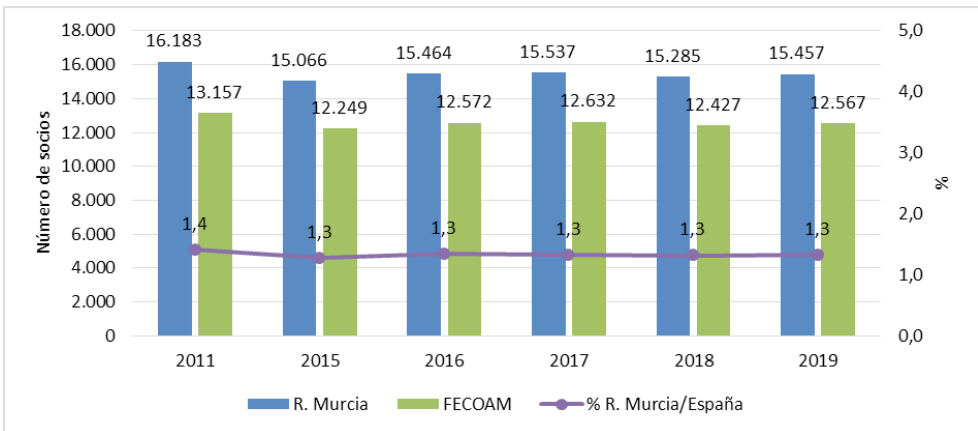
con las explotaciones agrarias de sus socios. Tal es el caso de las empresas de servicios (transporte, finanzas, mantenimiento...) y las que les dotan de las construcciones, maquinaria, instalaciones (eléctricas, frigoríficas, calefacción...) e insumos (semillas, energía y lubricantes, plásticos, fertilizantes, plaguicidas, productos veterinarios y químicos, piensos, envases y embalajes...), necesarios para el desarrollo de su actividad.

3.2. IMPORTANCIA SOCIAL

3.2.1. NÚMERO DE SOCIOS

El número de socios de las cooperativas se puede considerar como un indicador adecuado del impacto social de estas organizaciones. Por ello, a partir de la información facilitada por FECOAM del número de socios de sus cooperativas asociadas, y aplicando el criterio de ponderación utilizado por Cooperativas Agro-alimentarias, se obtiene la aproximación al número de socios de las cooperativas de la Región de Murcia que aparece en la Figura 47. Se observa que, en 2019, las cooperativas murcianas contaban con 15.457 socios, cifra superior a la del año anterior, pero ligeramente inferior a la de 2011 (16.183) y que, en parte, podría obedecer al cese de la actividad agraria de socios, fundamentalmente por alcanzar la edad de jubilación. Estos socios de las cooperativas murcianas suponen, en 2019, el 1,3% del total de socios de las cooperativas agroalimentarias españolas, porcentaje que permanece prácticamente constante en el periodo 2011-2019 (Figura 47).

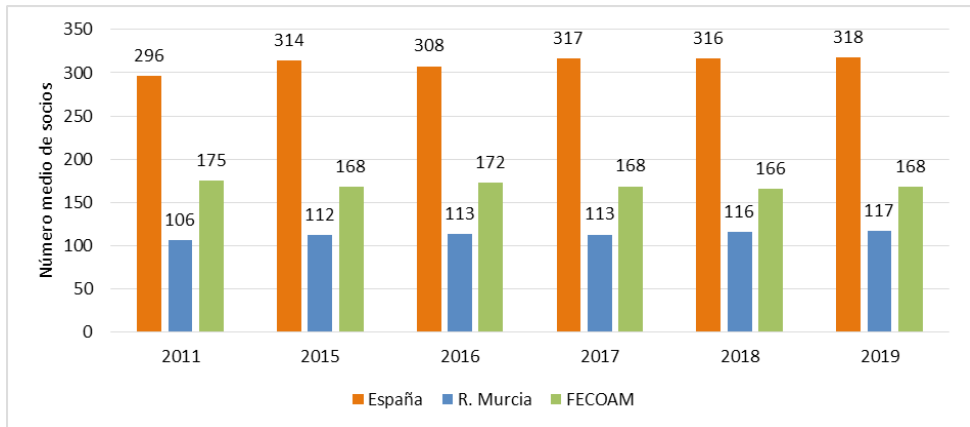
Figura 47. Número de socios



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el número medio de socios de las cooperativas murcianas, aunque en 2019 experimentó¹⁰ un crecimiento del 10,0%, respecto a 2011, hasta alcanzar los 117 socios, es inferior al de las cooperativas asociadas a FECOAM (168 socios en 2019) y, sobre todo, al de las españolas (318 socios en 2019) (Figura 48).

Figura 48. Número medio de socios



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas contaban en 2019 con 15.457 socios, un 4,5% menos que en 2011. Este descenso podría obedecer al cese de la actividad agraria de algunos socios, fundamentalmente por alcanzar la edad de jubilación. El 81,3% de estos socios corresponden a cooperativas que pertenecen a FECOAM

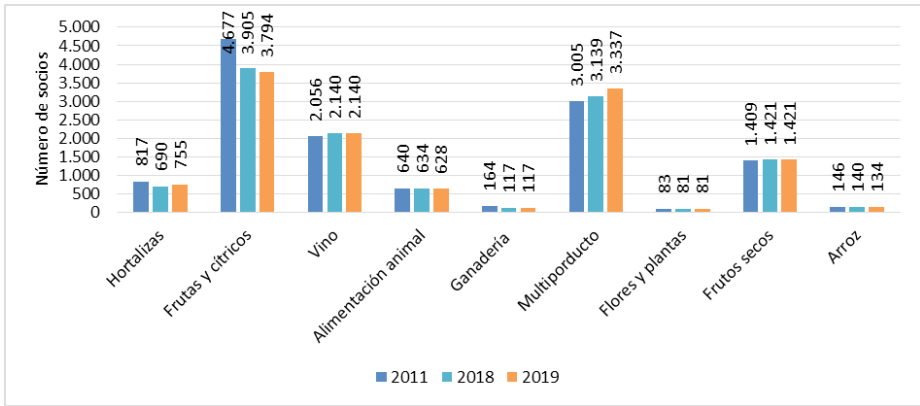
El número medio de socios de las cooperativas murcianas (117 socios) es inferior al de las que pertenecen a FECOAM (168 socios) y, sobre todo, al de las españolas (318 socios)

Por tipo de cooperativa, de la información facilitada por FECOAM de sus cooperativas asociadas, se deduce que las que, en 2019, presentan un mayor número de socios son las de frutas y cítricos, que con 3.794 socios aportaron el 30,2% del total, seguidas de las multiproducto (3.337 socios y el 26,6%), vino (2.140 socios y el 17,0%) y frutos secos (1.412 socios y el 11,3%), concentrando estos cuatro tipos de cooperativas el 85,1% de todos los socios. Los otros tipos de cooperativas aportan menos de 1.000 socios y del

¹⁰ Solo se han considerado los socios de las cooperativas de primer grado. Asimismo, puede haber socios que pertenezcan a más de una cooperativa de primer grado.

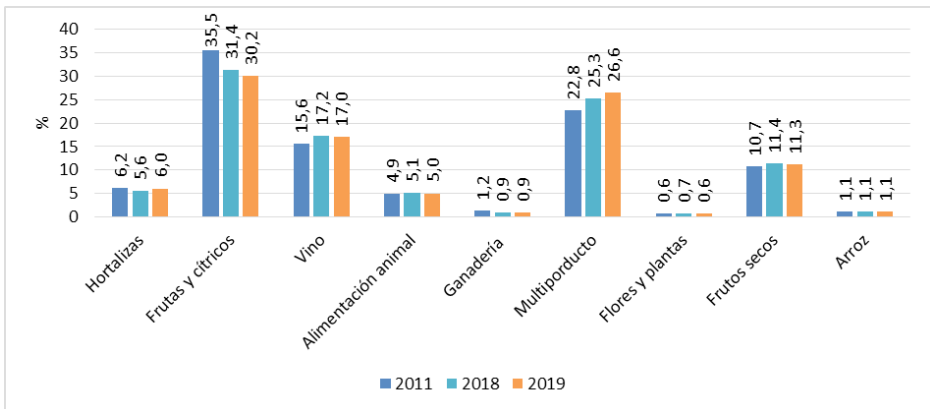
10%, correspondiendo los valores más cercanos a las de hortalizas (755 socios y el 6,0%) y alimentación animal (628 socios y el 5,0%). El resto de los tipos de cooperativas aportan en torno a 100 socios (arroz 134, ganadería 117 y flores y plantas 81), contribuyendo cada uno de ellos con alrededor del 1,0% del total de socios (Figura 49 y 50).

Figura 49. Socios según tipo (número)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 50. Socios según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

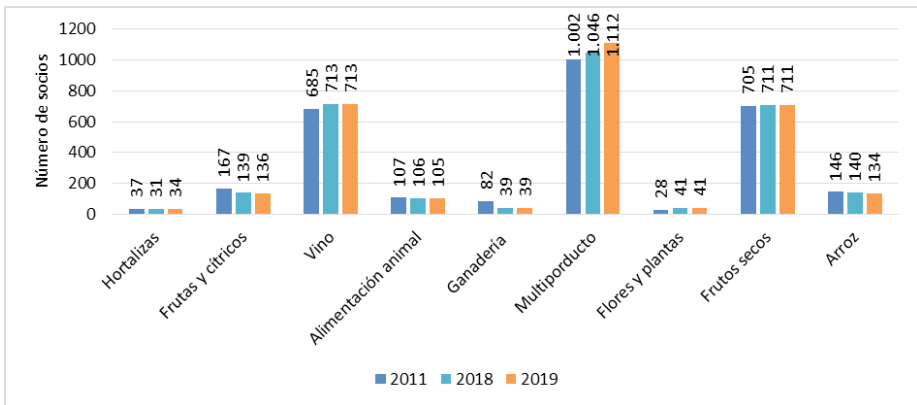
Las cooperativas que aportan un mayor número de socios son las de frutas y cítricos (30,2%), multiproducto (26,6%), vino (17,0%) y frutos secos (11,3%)

Se observa un incremento del número de socios en las cooperativas multiproducto (11,0%), del vino (4,1%) y frutos secos (0,9%). En el resto de los tipos de cooperativas el número de socios ha disminuido, correspondiendo los mayores descensos a las ganaderas (-28,7%), frutas y cítricos (-18,9), arroz (-8,2%) y hortalizas (-7,6%). En general, se aprecian cambios en la concentración de los socios por tipo de cooperativa, entre 2011 y 2019, de forma que mientras las multiproducto, vino y frutos secos han incrementado su participación, las de frutas y cítricos la han disminuido.

Las cooperativas que han incrementado el número de socios son las de multiproducto (11,0%), vino (11,0%) y frutos secos (0,9%)

En cuanto al número medio de socios, el mayor valor lo presentan las cooperativas multiproducto, con 1.112, en 2019, seguidas de las del vino y frutos secos con unos 700 socios. En torno a 100 socios tienen las de frutas y cítricos, arroz y alimentación animal. El resto presentan una media de alrededor de 40 socios. Además, se observa que, en el periodo 2011-2019, la media de socios por cooperativa se ha incrementado en las de flores y plantas (46,4%), multiproducto (11,0%), vino (4,1%) y frutos secos (0,9%), disminuyendo en el resto de las cooperativas (Figura 51).

Figura 51. Número medio de socios según tipo



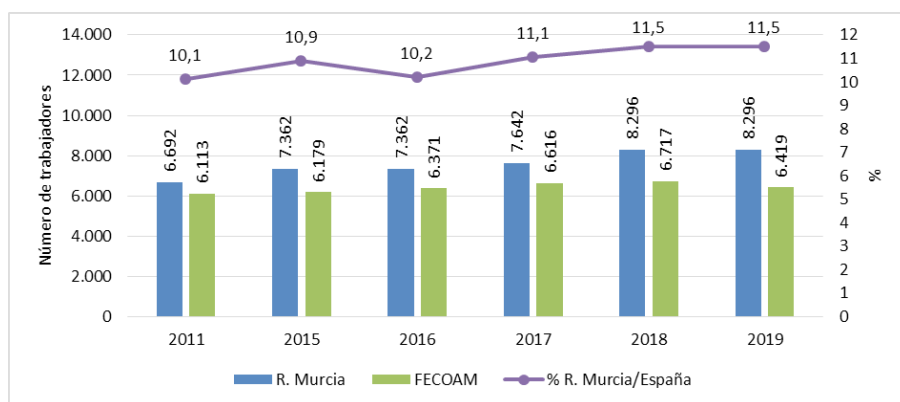
Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas que presentan un mayor número medio de socios son las de multiproducto (1.112), vino (713) y frutos secos (711)

3.2.2. TRABAJADORES

Según las estadísticas del Ministerio de Trabajo y Economía Social, el número de empleos directos de las cooperativas agroalimentarias y de explotación comunitaria de la tierra de la Región ascendió, en 2019, a 8.296¹¹, lo que supone un incremento, respecto a 2011, del 24,0% (Figura 52). Esto representa, en 2019, el 11,5% del total del empleo directo de las cooperativas españolas y el 35,6% del empleo de la industria agroalimentaria de la Región de Murcia (frente al 15,3% en el caso de España), porcentajes superiores a los correspondientes a 2011 (10,1% y 32,6%, respectivamente) (Figuras 52 y 53).

Figura 52. Número de trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

La mayor contribución que las cooperativas murcianas realizan, tanto al empleo de las cooperativas españolas como por al de la industria agroalimentaria de la Región (11,5% y 35,6%, respectivamente, en 2019), en comparación al número de empresas (3,6% y 12,2%, respectivamente, en 2019), revela que las cooperativas de la Región realizan actividades más intensivas en mano de obra y, por lo tanto, generadoras de más empleo. Así, en 2019, empleaban un promedio de 63 trabajadores, frente a los 44 de 2011, que triplica al de las cooperativas agroalimentarias españolas (21 trabajadores) y al de la industria agroalimentaria de la Región de Murcia (20 trabajadores). En el caso de las cooperativas asociadas a FECOAM, la media de trabajadores es todavía mayor (86) (Figura 54).

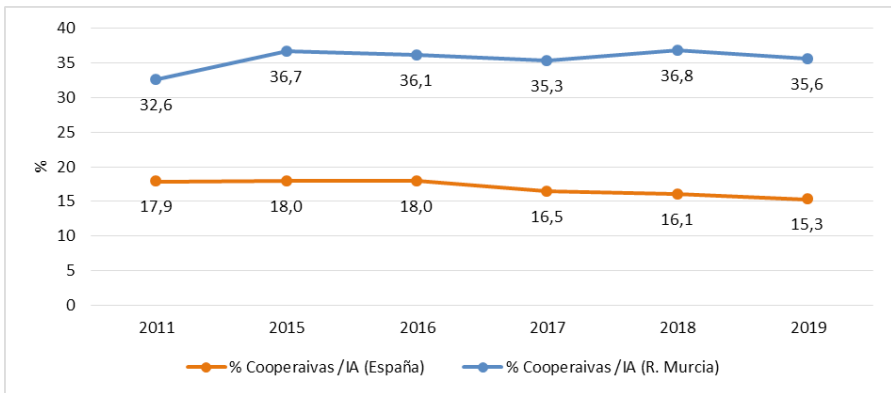
¹¹ En 2019 se han considerado el mismo número de trabajadores que en 2018, por ser el último dato facilitado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social.

El empleo de las cooperativas murcianas no ha dejado de crecer en el periodo 2011-2019. Representa el 11,5% del generado por las cooperativas españolas y el 35,6% del creado por las industrias agroalimentarias de la Región

Las cooperativas de la Región realizan actividades más intensivas en mano de obra y, por lo tanto, generadoras de más empleo que las españolas y las de la industria agroalimentaria murciana

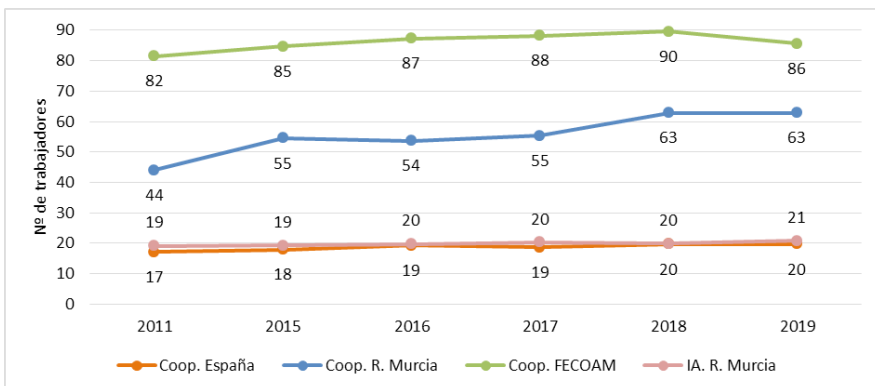
En 2019 empleaban un promedio de 63 trabajadores (44 en 2011), número que triplica al de las cooperativas españolas (21 trabajadores) y al de la industria agroalimentaria de la Región (20 trabajadores)

Figura 53. Contribución de las cooperativas al empleo generado por la industria agroalimentaria



Fuente: Elaboración propia.

Figura 54. Media de trabajadores

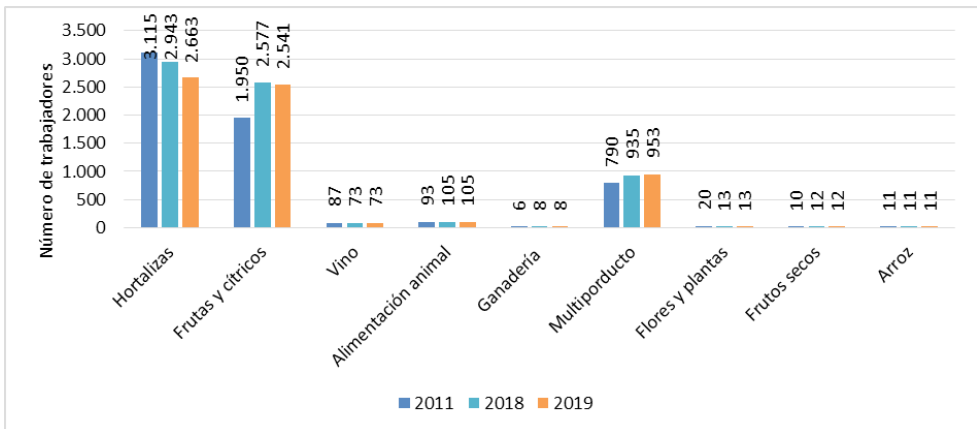


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas contribuyen a mantener el elevado número de empleos de las explotaciones de sus socios y generan empleos indirectos. En el primer caso, porque los servicios que prestan ayudan a que las explotaciones de sus socios sean más eficientes y a que sobrevivan en el tiempo. Y, en el segundo, porque los empleos generados por el entramado de empresas auxiliares subsisten, en parte, por las relaciones comerciales que mantienen con las cooperativas

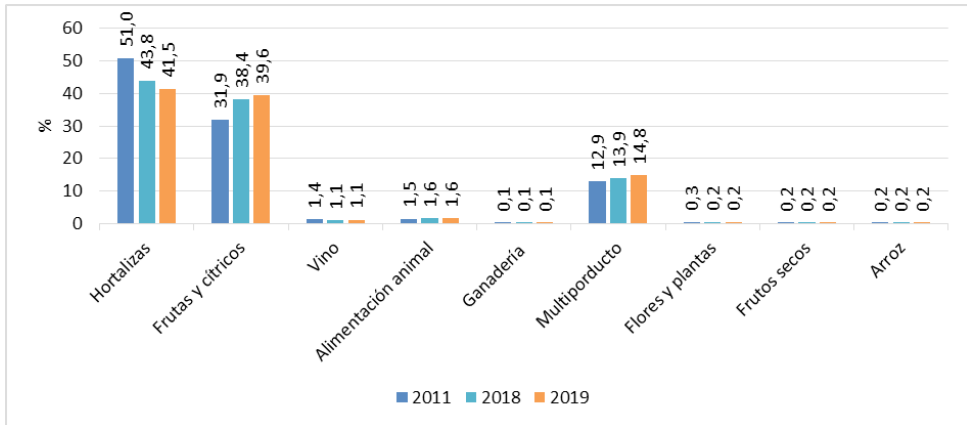
Por tipo de cooperativa, las que en 2019 aportaban un mayor número de trabajadores son las de hortalizas que, con 2.663 trabajadores, empleaban al 39,6% del total, seguidas de las de frutas y cítricos (2.541 trabajadores y el 37,8%) y las multiproducto (953 trabajadores y el 14,2%), aportando estos tres tipos de cooperativas el 91,6% de todos los trabajadores. Las cooperativas de alimentación animal emplearon 105 trabajadores (1,6%) y las del vino 73 trabajadores (1,1%). El resto de los tipos de cooperativas (flores y plantas, frutos secos, arroz y ganadería) contrataron, cada uno de ellos, menos de 10 trabajadores (Figura 55 y 56).

Figura 55. Trabajadores según tipo (número)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 56. Trabajadores según tipo (%)



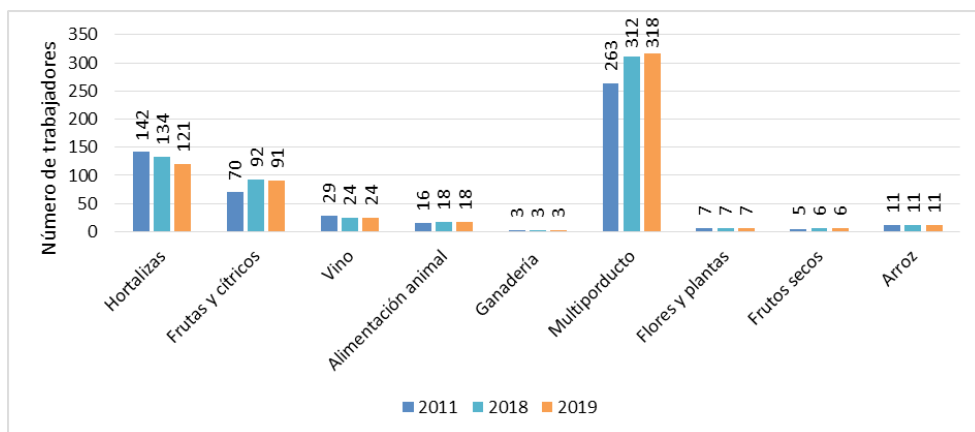
Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas que aportan un mayor número de trabajadores son las de hortalizas (39,6%), frutas y cítricos (37,8%) y multiproducto (14,2%)

Se observa un incremento del número de trabajadores en las cooperativas de frutas y cítricos (30,3%), multiproducto (20,6%) y alimentación animal (12,9%). En cambio, las cooperativas de vino y hortalizas han experimentado descensos del 16,1% y del 14,5%, respectivamente. Asimismo, se aprecian algunos cambios en la concentración de los trabajadores por tipo de cooperativa, entre 2011 y 2019, de forma que mientras las de frutas y cítricos y las multiproducto han incrementado su participación en 5,9 y 1,3 puntos porcentuales, respectivamente, las de hortalizas la han disminuido 11,4 puntos porcentuales (Figura 57).

Por otra parte, las cooperativas que en 2019 presentan un número medio más elevado de trabajadores empleados son las multiproducto, con 318 trabajadores, seguidas de las de hortalizas con 121 y frutas y cítricos con 91. Las de vino y alimentación animal emplean una media de unos 20 trabajadores y la de arroz 11. El resto de las cooperativas (flores, frutos secos, y ganadería) tienen, en términos medios, menos de 10 trabajadores (Figura 57). Además, se observa que, en el periodo 2011-2019, la media de trabajadores por cooperativa se ha incrementado en las de frutas y cítricos (30,3%), multiproducto (20,6%) y alimentación animal (12,9%), disminuyendo un 16,1% en las de vino y un 14,5% en las de hortalizas.

Figura 57. Número medio de trabajadores según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Entre 2011 y 2019, han incrementado el número de trabajadores las cooperativas de frutas y cítricos (30,3%), multiproducto (20,6%) y alimentación animal (12,9%). Las que tienen un mayor número medio de trabajadores son las de multiproducto, con 318, hortalizas, con 121, y frutas y cítricos con 91

3.2.3. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

La importancia social de las cooperativas también se deriva del compromiso que tienen con la comunidad, en la medida que las actividades y beneficios de las cooperativas trascienden a sus socios, trabajadores y clientes, como principales grupos de interés, y repercuten sobre la población de la zona de influencia donde se ubican. Así lo reconoce uno de los principios cooperativos, el denominado “compromiso con la comunidad”, y también la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, indicando en su artículo 93 que las cooperativas podrán “realizar actividades de consumo y servicios para sus socios y demás miembros de su entorno social y territorial, fomentando aquellas actividades encaminadas a la promoción y mejora de la población agraria y el medio rural”.

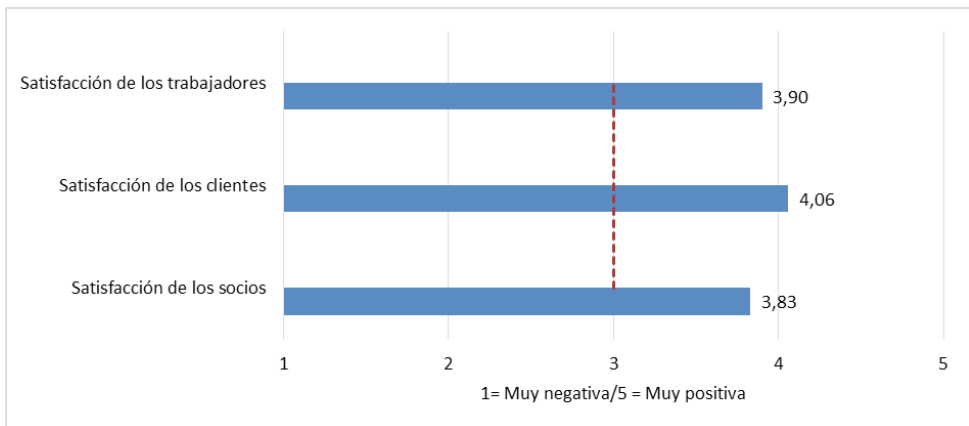
Este compromiso de las cooperativas con la comunidad se traduce en que en muchas zonas rurales son las empresas que más actividad económica y empleo generan. Y lo hacen de manera estable y sostenida, porque no se deslocalizan, manteniéndose junto a sus socios para prestarles los servicios que les ayuden a capturar valor añadido, mejorar la eficiencia de sus explotaciones y contribuir a su supervivencia. Además, las cooperativas son agentes que dinamizan el medio rural, prestando servicios y promoviendo iniciativas sociales y culturales que mejoran el bienestar de la población.

Para conocer el impacto de las actividades de las cooperativas murcianas con la comunidad, se cuenta con la información que aparece reflejada en las Figuras 58 y 59. Se observa que todos los aspectos considerados son valorados con una puntuación media superior a 3 en una escala de 5 puntos. En concreto, los responsables de las cooperativas encuestados perciben que sus cooperativas: a) satisfacen a sus clientes (4,06 puntos), trabajadores (3,90 puntos) y socios (3,83 puntos); b) contribuyen a la supervivencia de la actividad agraria en su zona de influencia (4,17 puntos); c) contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes de su municipio y a frenar su despoblamiento (3,61 puntos); d) contribuyen a aflorar economía sumergida (3,42 puntos), e) es una de las empresas que más puestos de trabajo genera en su zona de influencia (3,11); y f) contribuyen a potenciar las figuras de calidad diferenciada (DOP, IGP) (3,03 puntos).

Las cooperativas murcianas cuentan con un aceptable grado de satisfacción por parte de sus grupos de interés (socios, clientes y trabajadores)

Las cooperativas contribuyen a la supervivencia de la actividad agraria en su zona de influencia, a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de su municipio y a frenar su despoblación, siendo de las empresas que más puestos de trabajo generan en su zona de influencia

Figura 58. Satisfacción de los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

Figura 59. Valoración sobre el compromiso de las cooperativas con la comunidad

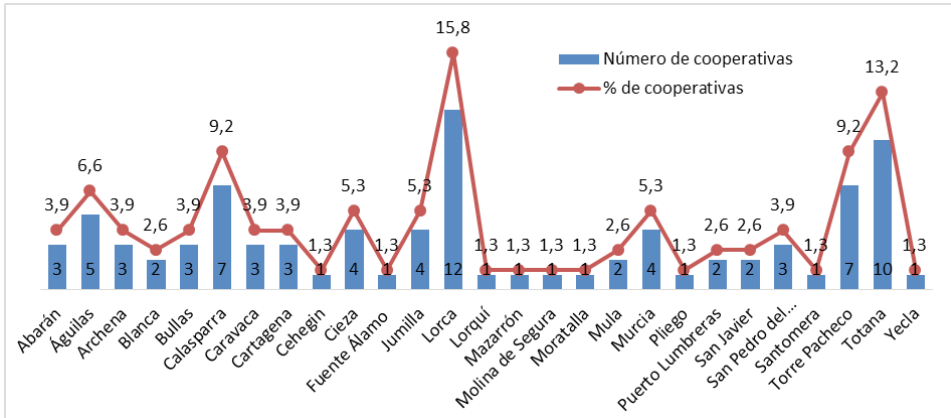


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas agroalimentarias desempeñan un papel importante en la cohesión del territorio en la medida que están distribuidas por la mayoría de los municipios de la Región de Murcia, generando riqueza y empleo en los mismos y, especialmente, en las zonas rurales en las que se ubican. Así se desprende de la Figura 60, en la que aparece representada la distribución de 8812 cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia por municipios. Se observa que estas cooperativas están presentes en 27 de los 45 municipios, ubicándose 38 de ellas en 16 municipios con menos de 30.000 habitantes, considerados como municipios del medio rural, conforme a la Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural. Por su menor dimensión, la actividad económica de estos 16 municipios del medio rural se muestra más dependiente del sector primario, por lo que las cooperativas agroalimentarias ubicadas en estos municipios no solo contribuyen a garantizar las rentas de sus agricultores y ganaderos, sino también las del resto de la población (Figura 60).

12 Incluyen 13 Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) con características muy similares a las cooperativas, consideradas también empresas de economía social.

Figura 60. Distribución de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia según municipio



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas murcianas desempeñan un papel importante en la cohesión del territorio, en la medida en que están presentes en 27 de los 45 municipios, ubicándose 38 de ellas en 16 municipios rurales con menos de 30.000 habitantes

Asimismo, cabe resaltar que la importancia social de las cooperativas agroalimentarias murcianas; que se ha puesto de manifiesto con el análisis del número de socios que incorporan, del número de trabajadores que emplean y del compromiso con la comunidad; al igual que se indicó con la importancia económica, se ve incrementada por los efectos inducidos que las cooperativas ejercen sobre otras actividades empresariales. Además, por tratarse de empresas comprometidas con las personas, con base en los principios y valores que las caracterizan, la relevancia social de las cooperativas agroalimentarias es incuestionable, entre otras razones, porque: a) aportan beneficios no solo a sus socios, sino también al resto de agricultores y ganaderos, a los diferentes grupos con los que interactúan y al conjunto de la población de las zonas en las que se ubican, generando también a todos ellos un valor de no mercado¹³; b) generan cohesión social, en la medida que no deslocalizan la producción, crean empleo, favorecen la igualdad, la integración, la conciliación y la formación de sus socios y trabajadores; y c) tienen un elevado compromiso con la comunidad, tal y como ensalza uno de sus principios cooperativos, lo que final-

13 Para una mayor información del valor de no mercado generado por las cooperativas se puede consultar el estudio "Guía práctica para la cuantificación del valor social generado por las cooperativas", realizado por la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM).

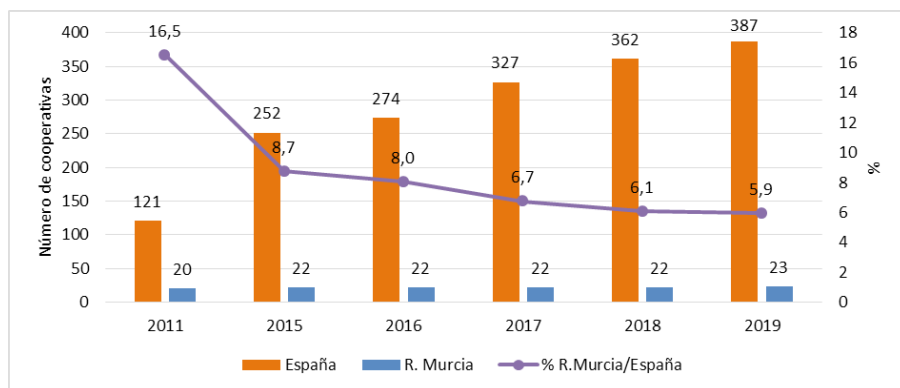
mente se traduce en satisfacción con el papel que desempeñan por parte de sus distintos grupos de interés (socios, trabajadores, clientes...).

3.3. IMPORTANCIA AMBIENTAL

3.3.1. PRODUCCIÓN ECOLÓGICA

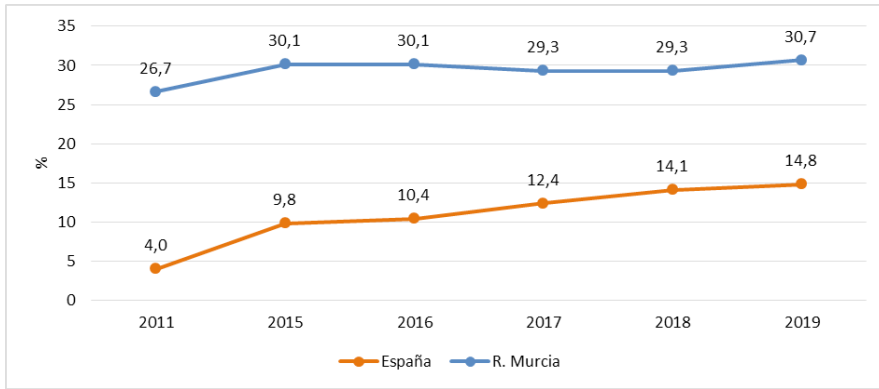
La preocupación ambiental de las cooperativas, consustancial a sus valores y principios, está generando en ellas un interés creciente por la producción ecológica. Así, en 2019, 23 cooperativas de la Región (el 5,9% de las españolas con producción ecológica) contaban con este tipo de productos, un 15,0% más que en 2011. Este interés por la producción ecológica es mucho mayor en las cooperativas murcianas que en las españolas. Así lo revela el mayor porcentaje de cooperativas murcianas que operan con productos ecológicos (30,7% en 2019, frente al 26,7% de 2011), valor que supera por más del doble al correspondiente al total de cooperativas de España (14,8% en 2019 y 4% en 2011) (Figuras 61 y 62).

Figura 61. Cooperativas con producción ecológica (número)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 62. Cooperativas con producción ecológica (%)

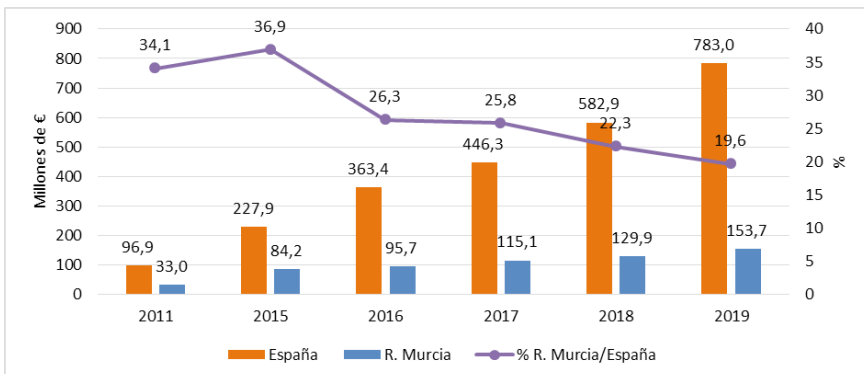


Fuente: Elaboración propia.

El 30,7% de las cooperativas operan con productos ecológicos (26,7% en 2011). Este valor supera en más del doble al de las cooperativas de España (14,8%)

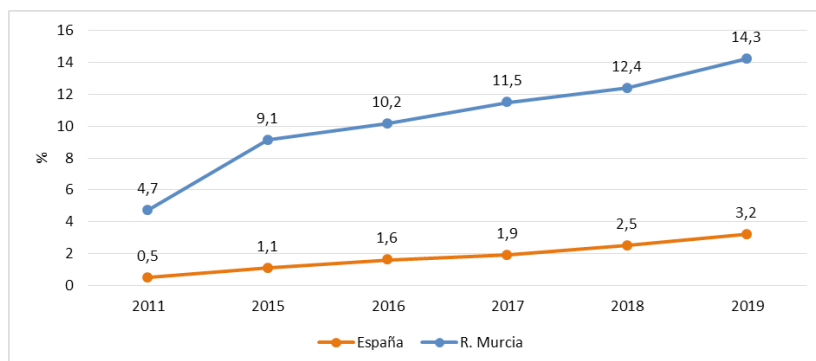
La facturación en productos ecológicos de las cooperativas murcianas ha ido creciendo en el periodo 2011-2019, alcanzando en el último año los 153,7 millones de €, tras experimentar un crecimiento del 365,4%, respecto a 2011, lo que supone el 19,6% de la facturación de las cooperativas españolas en productos ecológicos. Esta evolución favorable de la facturación en productos ecológicos ha hecho que su contribución a la facturación total no haya dejado de crecer, hasta alcanzar el 14,3% en 2019, frente al 4,7% de 2011, y multiplicando casi por cinco la contribución que, en 2019, presentan las cooperativas españolas (3,2%) (Figuras 63 y 64).

Figura 63. Facturación de la producción ecológica (millones de €)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 64. Facturación de la producción ecológica (%)



Fuente: Elaboración propia.

La facturación en productos ecológicos no ha dejado de crecer en el periodo 2011-2019 (365,4%). En 2019 representó el 14,3% de la facturación total (4,7% en 2011) y el 19,6% de la que tuvieron las cooperativas españolas

3.3.2. ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES

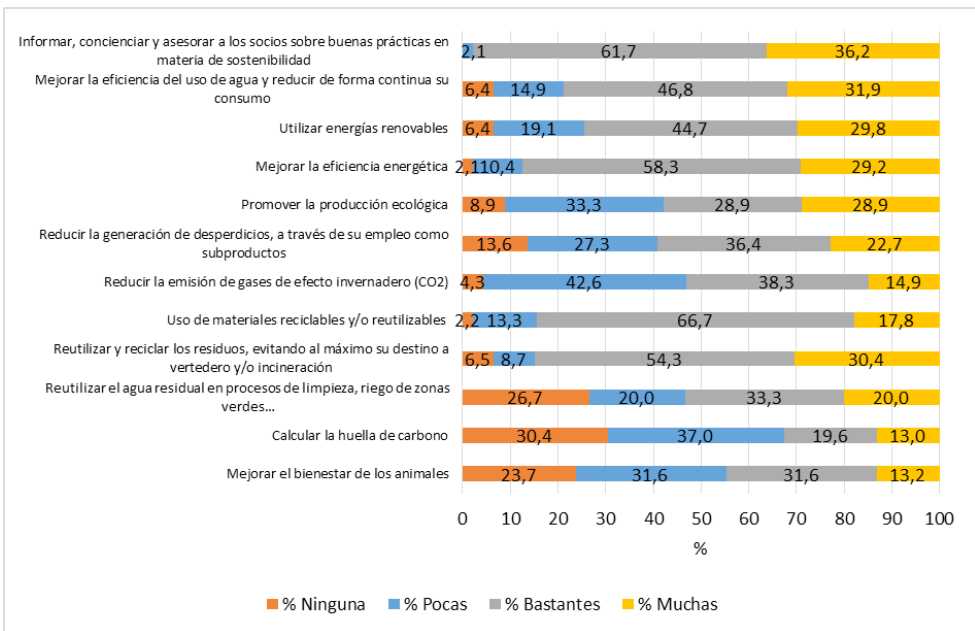
La preocupación y el respeto de las cooperativas agroalimentarias murcianas por el medioambiente las lleva a adoptar una serie de prácticas dirigidas, entre otros aspectos, a mejorar la eficiencia del uso de los recursos (agua, energía, suelo...) y a la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero. Las mencionadas encuestas a responsables (presidentes o gerentes) de una muestra de cooperativas pertenecientes a FECOAM facilitan información de la valoración de la situación de las cooperativas en cuanto a "sostenibilidad ambiental" y de las principales acciones que las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia llevan a cabo relacionadas con la protección del medioambiente.

La valoración de la situación de las cooperativas en lo referido a "sostenibilidad ambiental" obtiene una puntuación media de 3,63 en una escala de 5 puntos en la que el valor 1 indica que la valoración es muy negativa y 5 muy positiva

En cuanto a las principales acciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental que las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia llevan a cabo, en la Figura 65 aparece

el porcentaje de cooperativas que llevan a cabo “ninguna, pocas, bastantes o muchas” acciones. Se observa que más del 50% de las cooperativas llevan a cabo “muchas” o “bastantes” acciones relacionadas con todos los aspectos evaluados, salvo “calcular la huella de carbono” y “mejorar el bienestar de los animales”. Las acciones en las que se responde que se realizan “muchas” o “bastantes” prácticas tienen que ver con la “mejora de la eficiencia energética” (87,5%), “uso de materiales reciclables y/o reutilizables” (84,5%), “reutilizar y reciclar los residuos, evitando al máximo su destino a vertedero y/o incineración” (84,7%), “mejorar la eficiencia del uso de agua y reducir de forma continua su consumo” (78,7%), “utilizar energías renovables” (74,5%), “reducir la generación de desperdicios a través de su empleo como subproductos” (59,1%) y “promover la agricultura ecológica” (57,8%). Pero, la acción que es llevada a cabo por casi la totalidad de las cooperativas (97,9%) es la de “informar, concienciar y asesorar a los socios sobre buenas prácticas en materia de sostenibilidad”. A continuación, se profundiza en ella.

Figura 65. Prácticas sostenibles adoptadas por las cooperativas



Fuente: Elaboración propia.

Más del 50% de las cooperativas realizan “muchas” o “bastantes” acciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Casi la totalidad (97,9%) informan, conciencian y asesoran a sus socios sobre buenas prácticas en materia de sostenibilidad

3.3.3. CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS A LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES POR LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS DE SUS SOCIOS

El reducido tamaño de la mayoría de las explotaciones agrarias; y el consiguiente déficit de recursos humanos, técnicos y económicos; hace que los productores agrarios se encuentren con importantes obstáculos para adoptar acciones para la protección del medioambiente y afrontar sus costes. Ante esta dificultad, su incorporación a una cooperativa agroalimentaria se presenta como una alternativa que puede ayudarles a superarla. Las cooperativas agroalimentarias pueden facilitar a sus socios información sobre las normas y requisitos de desarrollo sostenible, las prácticas agrícolas que han de realizar para cumplirlas y las ventajas de estas. También pueden suministrarles formación y asesoramiento sobre técnicas de producción sostenibles, de ahorro de energía y de agua. Estas acciones ayudan a los productores socios a mejorar su actitud con relación a estas normas y requisitos y también sus habilidades para cumplirlas. Además, a través del suministro de insumos, equipos y maquinaria en condiciones ventajosas, las cooperativas pueden ayudar a sus socios a minimizar los costes del cumplimiento de las referidas normas y requisitos.

Las premisas anteriores son contrastadas, en el caso de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia, en la “Investigación sobre la contribución de las cooperativas agroalimentarias murcianas al cumplimiento de las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible”¹⁴. Este trabajo fue realizado con la información obtenida mediante encuestas a productores agrarios de la Región de Murcia, socios y no socios de cooperativas. En él se ofrecen los resultados sobre la percepción de los productores agrarios con relación a las implicaciones que tiene el cumplimiento de las normas y requisitos de desarrollo sostenible en el incremento de los costes operativos, de inversión, de oportunidad y administrativos, así como en el impacto que tienen en la rentabilidad de sus explotaciones.

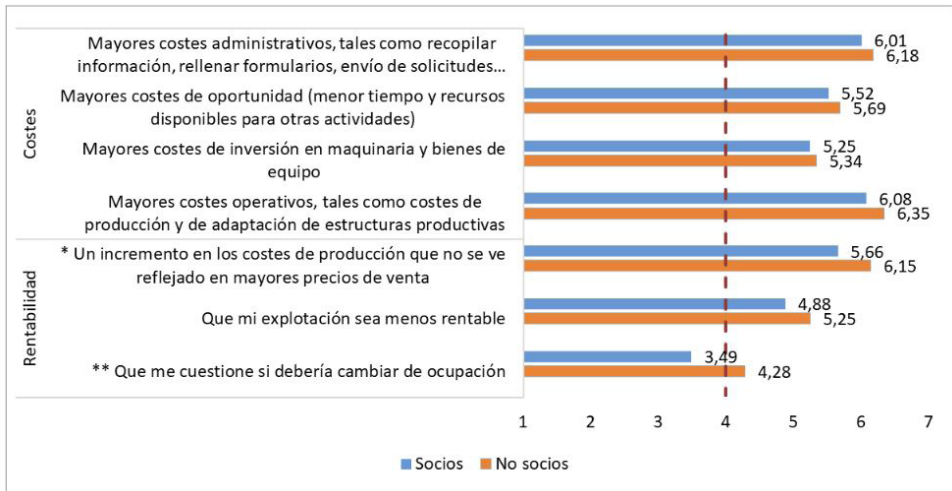
La Figura 66 muestra los resultados obtenidos para el caso de socios y no socios de cooperativas. En primer lugar, cabe destacar el elevado valor que presentan los ítems utilizados para medir los mayores costes, pues en todos los casos se supera el umbral de 4 en una escala en la que 1 es “total desacuerdo” y 7 “total acuerdo”. Esto implica que, de forma mayoritaria, los productores agrarios consideran que la producción y comercialización en base a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible conlleva unos mayores costes operativos, de inversión, de oportunidad y administrativos. El mínimo valor corresponde a los costes de inversión en maquinaria y bienes de equipo, que alcanza un valor medio de 5,25 para socios y de 5,34 para no socios. En cambio, el máximo valor corresponde a los costes operativos, tales como costes de producción y adaptación de las estructuras productivas, que alcanzan un valor medio de 6,08 para el caso de socios y 6,35 para no socios.

14 Arcas Lario, N.; Sánchez Navarro, J.L.; Hernández Espallardo, M. y López Becerra, E.I. (2020). Investigación sobre la contribución de las cooperativas agroalimentarias murcianas al cumplimiento de las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible. Proyecto de Investigación 2020-99-13-0004, financiado por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Consejería de Empleo, Investigación y Universidades. Dirección General de Economía Social y Trabajo Autónomo.

En segundo lugar, se aprecia que el incremento de todos los costes medidos, relacionados con el cumplimiento de las normas y requisitos de desarrollo sostenible, es percibido como menor por los socios de las cooperativas. La diferencia más elevada se encuentra en los costes operativos y la más ajustada en los costes de inversión en maquinaria y bienes de equipo.

En lo referente al impacto que tienen las normas y requisitos en la rentabilidad de las explotaciones de los productores agrarios se aprecian dos aspectos interesantes. Por un lado, que los valores de los ítems que miden los mayores costes de producción no compensados con mayores precios de venta, y la pérdida de rentabilidad de las explotaciones, superan el umbral de 4, tanto en el caso de socios como no socios. Esto revela que los productores agrarios, con independencia de que pertenezcan o no a una cooperativa, tienen una clara percepción de pérdida de rentabilidad de sus explotaciones derivada del cumplimiento de las normas y requisitos sobre el desarrollo sostenible. Además, de nuevo, se observa que todos los ítems presentan un menor valor para el caso de los socios de cooperativas que en no socios.

Figura 66. Contribución de las cooperativas a la adopción de prácticas sostenibles por las explotaciones agrarias de sus socios



Fuente: Elaboración propia.

Los socios de una cooperativa, en comparación con los productores que no lo son, perciben con menor intensidad el incremento de los costes y, sobre todo, la pérdida de rentabilidad de sus explotaciones debido al cumplimiento de las normas y requisitos sobre el desarrollo sostenible. Esto confirma que las cooperativas murcianas ofrecen ventajas a sus socios con relación al cumplimiento de estas normas y requisitos

CAPÍTULO 4. DIRECCIÓN

El presente capítulo se centra en el análisis de la dirección de las cooperativas agroalimentarias. Específicamente se abordan los siguientes aspectos:

- Dirección: Presidencia, Consejo Rector y Gerencia.
- Política social: admisión de socios, periodo de prueba, dedicación, servicios recibidos y vinculación con la cooperativa.
- Gobierno: sistema de votación, Asamblea General y Consejo Rector.
- Recursos Humanos: conocimientos de gestión y prácticas laborales.
- Dirección Estratégica: planificación, indicadores estratégicos, factores que limitan la actividad empresarial, influencia del Covid-19, financiación, digitalización y estrategias de crecimiento.

Los resultados se presentan desagregados por tipo de cooperativa (primer y segundo grado), tamaño (pequeñas, medianas y grandes) y subsector (hortalizas, frutas y cítricos y “otros”). Puesto que el número de cooperativas de segundo grado analizadas es muy pequeño, los datos ofrecidos para las de primer grado pueden considerarse como representativos del conjunto.

4.1. DIRECCIÓN

En este apartado se analiza la caracterización de los órganos de gobierno y dirección por sexo, edad y formación. Seguidamente, se muestra información sobre la condición del gerente como socio y/o miembro del Consejo Rector de la cooperativa.

4.1.1. PRESENCIA FEMENINA EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Atendiendo a la información de las Figuras 67 a 69, destacan los siguientes aspectos sobre la presencia femenina en las cooperativas:

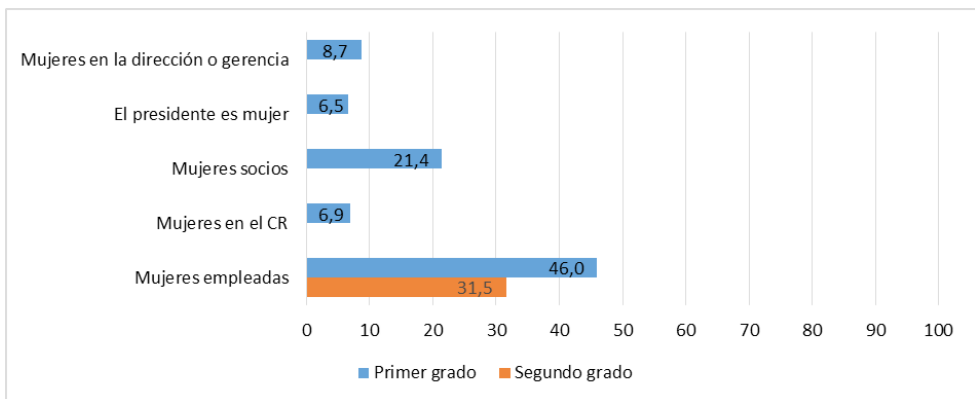
- Gerencia: 8,7% mujeres.
 - Mayor presencia en medianas (13,3%) y pequeñas (12,5%), mientras que ninguna mujer es gerente en las grandes.
 - Mayor presencia en el subsector de frutas y cítricos (15,8%), inferior en hortalizas (6,7%) y ausencia en “otros” subsectores.
- Presidencia: 6,5% mujeres.
 - Mayor presencia en pequeñas (12,5%) y medianas (6,7%), y ausencia en grandes.
 - Mayor presencia en el subsector de frutas y cítricos (10,5%) y hortalizas (6,7%), y ausencia en “otros” subsectores.
- Consejo Rector (CR): 6,9% mujeres.
 - Mayor presencia en pequeñas (9,2%) y medianas (8,2%), y menor en grandes (3,1%).
 - Mayor presencia en frutas y cítricos (9,8%) y hortalizas (7,2%), y menor en “otros” subsectores (1,6%).
- Socios: 21,4% mujeres
 - Mayor presencia en pequeñas (22,9%) y medianas (22,8%), y menor en grandes (18,2%).
 - Mayor presencia en “otros” subsectores (26,5%) y frutas y cítricos (22,4%), y menor en hortalizas (15,2%).
- Empleados: 46% mujeres
 - Mayor presencia en grandes (50,6%) y pequeñas (46,3%), y menor en medianas (41,1%).
 - Mayor presencia en frutas y cítricos (54,3%) y hortalizas (49,1%), y menor en “otros” subsectores (29,3%).

De lo expuesto se concluye que:

- La presencia de mujeres en órganos unipersonales de dirección (presidencia y gerencia) y en el Consejo Rector es claramente minoritaria (no llega al 10%). Está asociada al tamaño, siendo inexistente en las grandes cooperativas. Por subsectores, es más habitual en el de frutas y cítricos, en el promedio en hortalizas y prácticamente inexistente en “otros” subsectores.
- En promedio, 1 de cada 5 socios son mujeres. Esta presencia se relaciona ligeramente de manera inversa con el tamaño. Las cooperativas de hortalizas presentan la presencia más baja.
- Aunque parece que existe una relación entre el número de socios mujeres y su presencia en puestos de dirección (presidencia, gerencia y consejo rector), su participación en estos puestos es inferior a la que tienen en el conjunto de socios.
- Casi la mitad de los empleados son mujeres, siendo la presencia mayor en las cooperativas de frutas y cítricos, y la menor en “otros” subsectores.

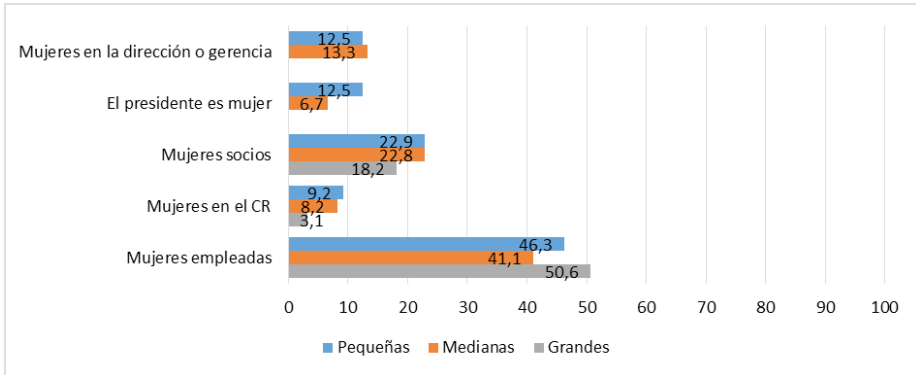
Reducida presencia de mujeres entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de gobierno

Figura 67. Presencia femenina en el gobierno y empleados según tipo (%)



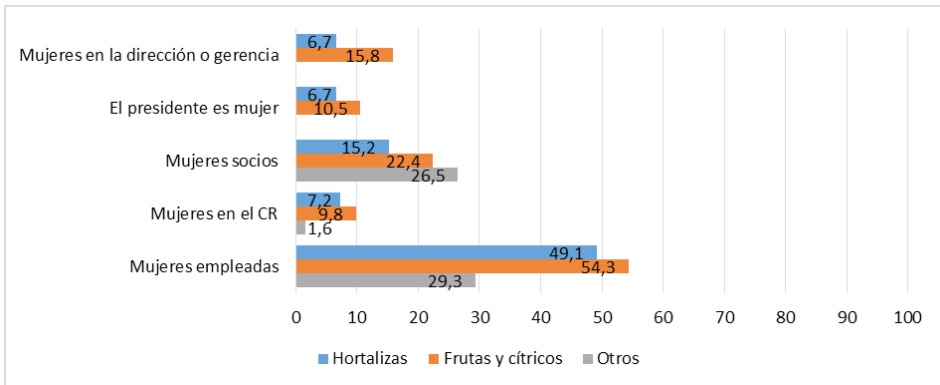
Fuente: Elaboración propia.

Figura 68. Presencia femenina en el gobierno y empleados según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 69. Presencia femenina en el gobierno y empleados según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

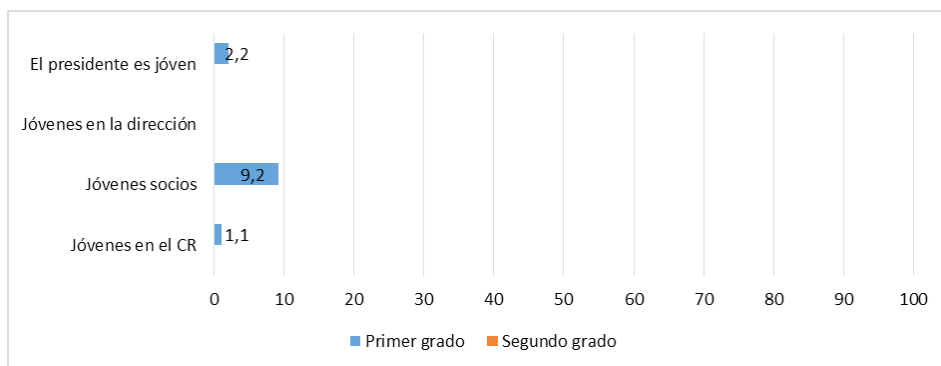
4.1.2. PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN

En cuanto a la presencia de jóvenes (personas menores de 40 años), de la información que aparece en las Figuras 70 a 72 se deduce:

- La inexistencia de gerentes jóvenes y la escasa participación como presidentes (2,2%), que se presenta en las cooperativas medianas (6,7%) y del subsector hortalizas (6,7%).

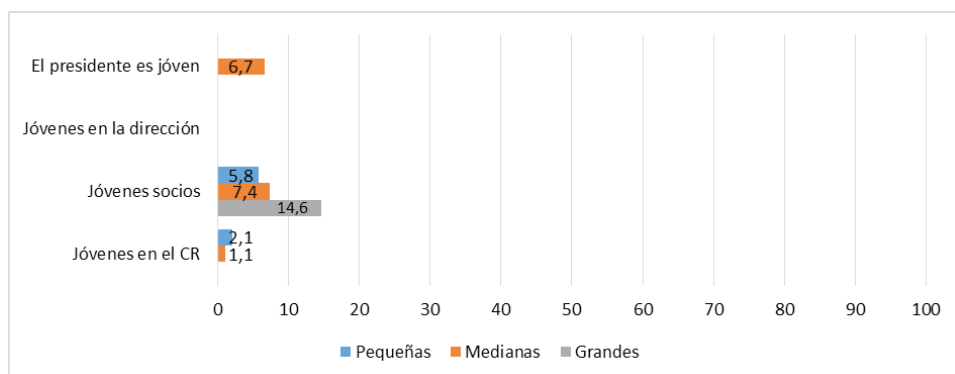
- La mínima presencia en el Consejo Rector (1,1%), de nuevo solo en las cooperativas del subsector de hortalizas (3,3%) y en las pequeñas (2,1%) y medianas (1,1%).
- La presencia de jóvenes socios es del 9,2%, relacionándose positivamente con el tamaño (14,6% en grandes) y siendo más habitual en el subsector de hortalizas (16,8%).
- La participación de los jóvenes en cargos directivos es muy inferior a la que tienen como socios.

Figura 70. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según tipo (%)



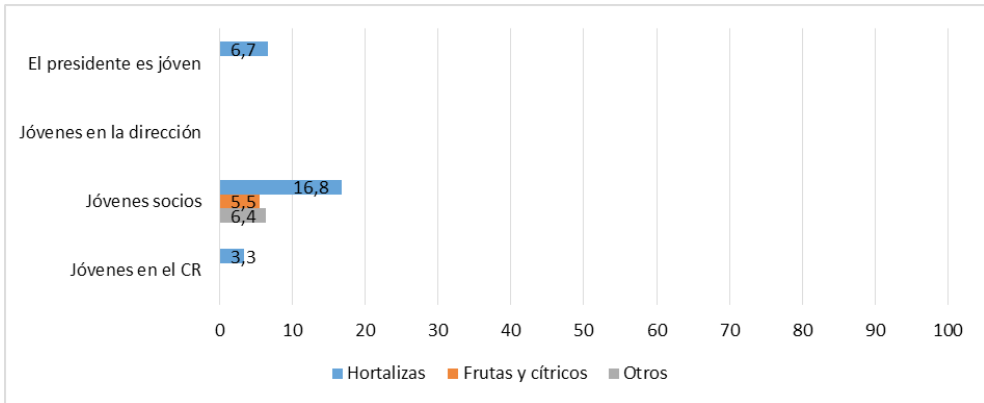
Fuente: Elaboración propia.

Figura 71. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 72. Participación de los jóvenes (menores de 40 años) en el gobierno según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

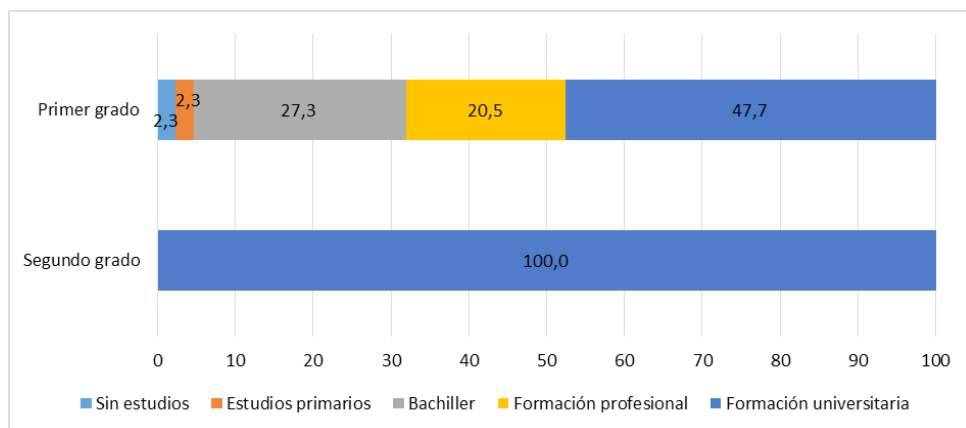
Escasa presencia de jóvenes entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de dirección

4.1.3. FORMACIÓN DEL GERENTE

De la información de las Figuras 73 a 75 se desprende que:

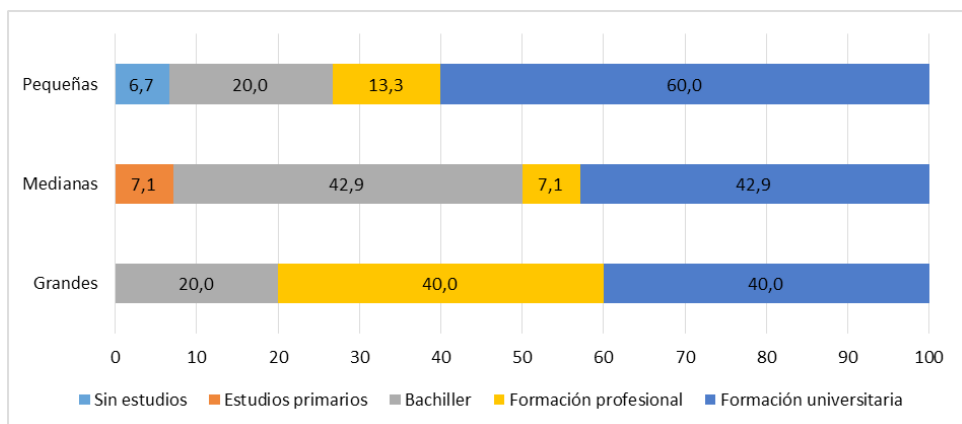
- Casi la mitad de los gerentes (47,7%) cuenta con formación universitaria y un 20,5% con formación profesional, siendo muy minoritarios los gerentes que cuentan con estudios primarios (2,3%) o no cuentan con estudios (2,3%).
- La mayor presencia de gerentes con estudios universitarios se encuentra en las cooperativas pequeñas (60,0%), en las de frutas y cítricos (55,6%) y en las de “otros” subsectores (53,8%).

Figura 73. Formación del gerente según tipo (%)



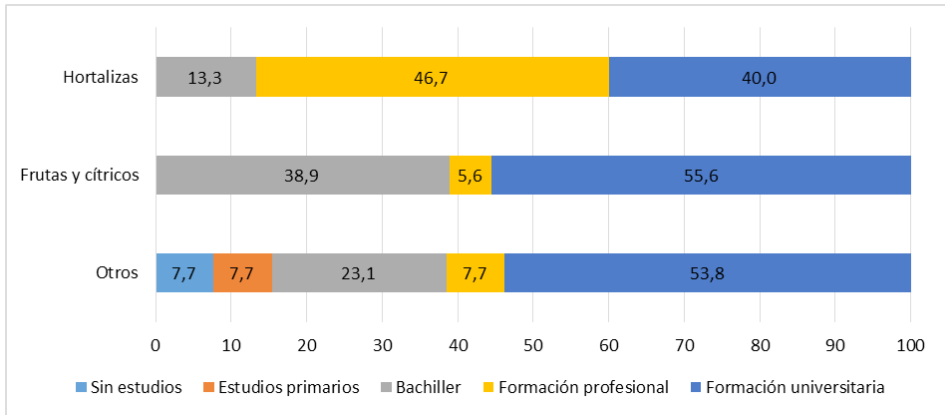
Fuente: Elaboración propia.

Figura 74. Formación del gerente según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 75. Formación del gerente según subsector (%)

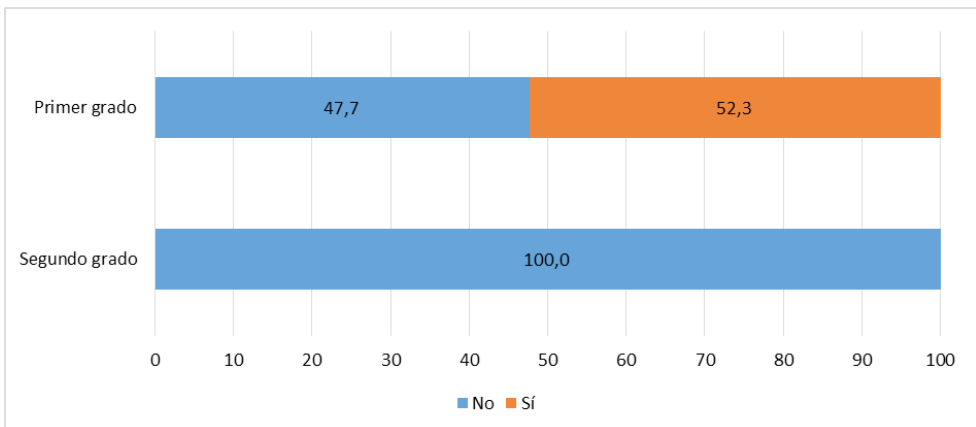


Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. PRESENCIA DEL GERENTE EN EL CONSEJO RECTOR

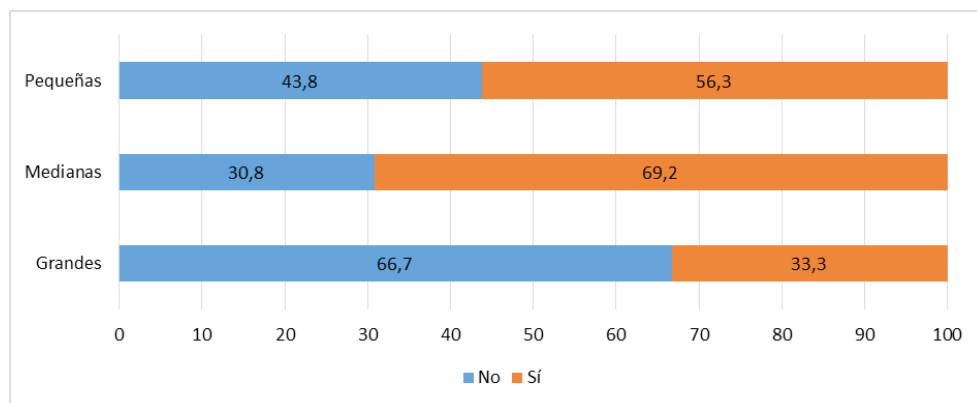
Como se observa en las Figuras 76 a 78, algo más de la mitad de los gerentes (52,3%) pertenecen al Consejo Rector, siendo su presencia menor en las cooperativas grandes (33,3%) y mayor en las de frutas y cítricos (57,9%).

Figura 76. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según tipo (%)



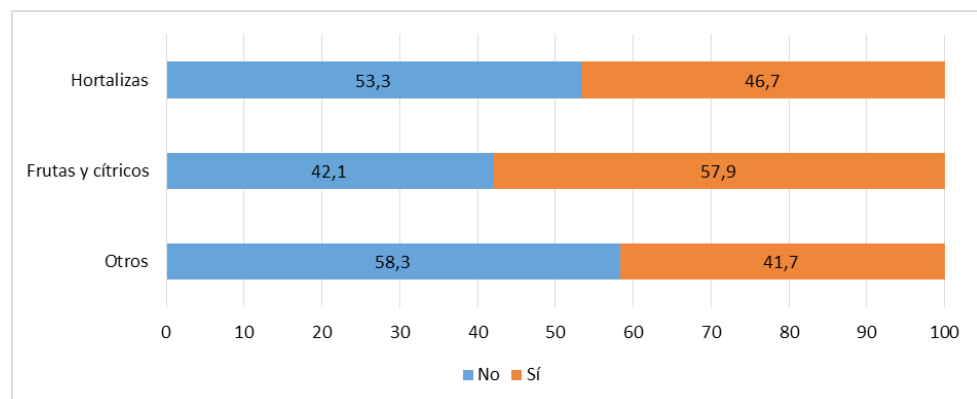
Fuente: Elaboración propia.

Figura 77. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 78. Pertenencia del gerente al Consejo Rector según subsector (%)

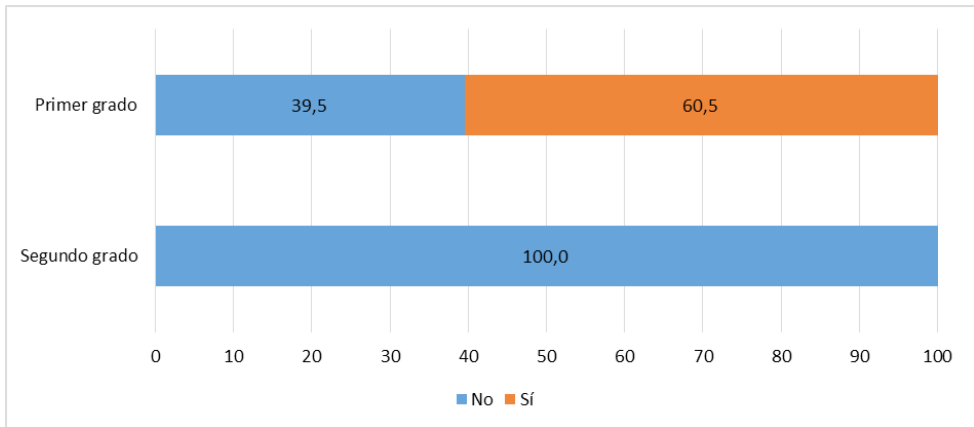


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. PARTICIPACIÓN DEL GERENTE COMO SOCIO

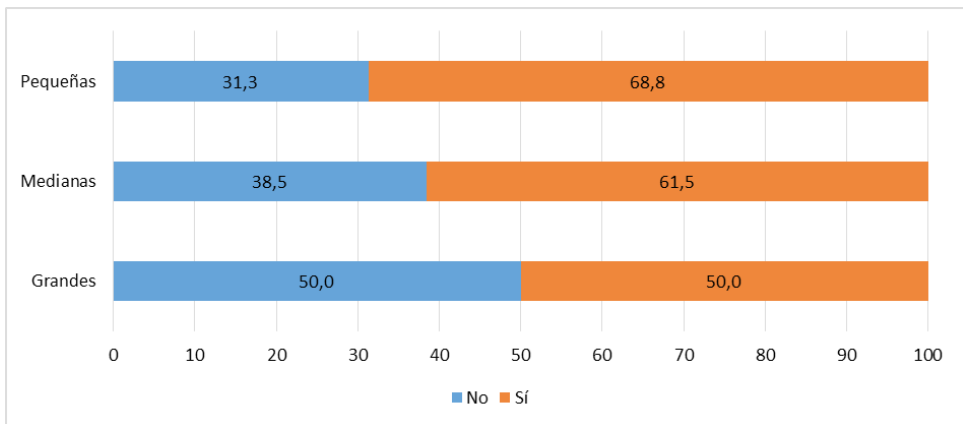
El 60,5% de los gerentes son a su vez socios de la cooperativa que dirigen. Esta doble condición disminuye con el tamaño de la cooperativa, de forma que en las de mayor tamaño ocurre en el 50,0% de los casos. Por subsectores, las cooperativas de frutas y cítricos cuentan con la mayor presencia de gerentes que son socios de la cooperativa (57,9%) (Figuras 79 a 81).

Figura 79. Condición de socio del gerente según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

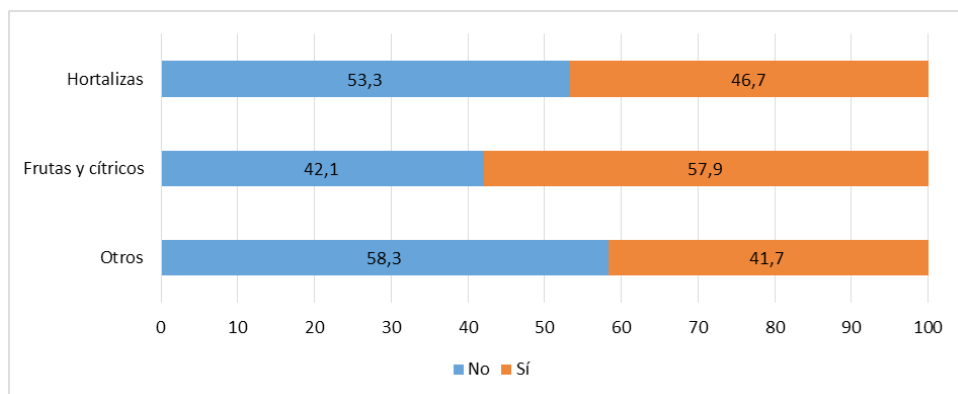
Figura 80. Condición de socio del gerente según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los gerentes son socios y pertenecen al Consejo Rector de las cooperativas. El tamaño se relaciona inversamente con la concentración de roles del gerente

Figura 81. Condición de socio del gerente según subsector (%)



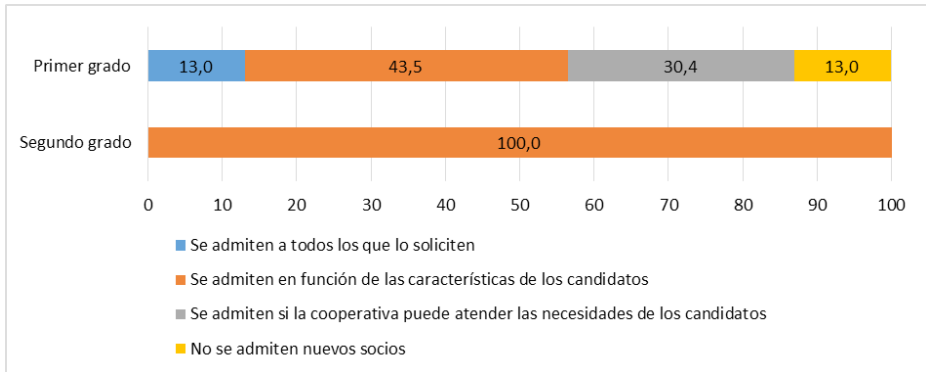
Fuente: Elaboración propia.

4.2. POLÍTICA SOCIAL

4.2.1. POLÍTICA DE ADMISIÓN DE SOCIOS

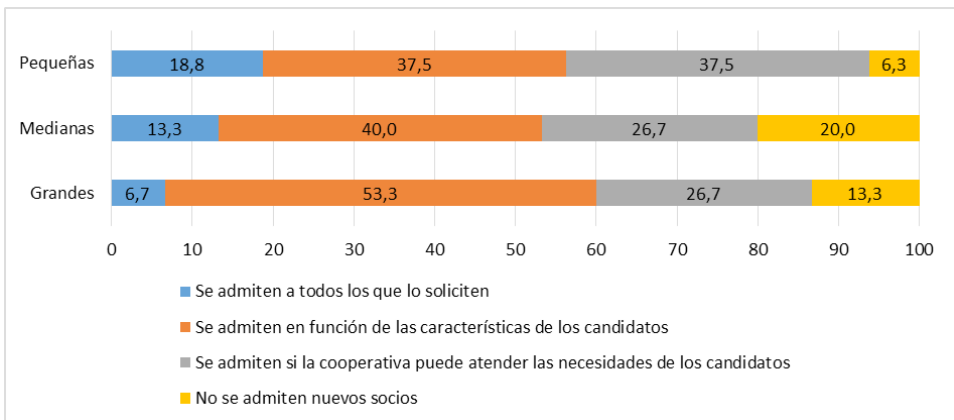
En cuanto a la política de admisión de socios (Figuras 82 a 84), la práctica más habitual es admitir en función de las características de los candidatos (43,5%), seguida de la admisión dependiendo de la capacidad de la cooperativa (30,4%). En los extremos, un 13,0% de las cooperativas admiten todas las solicitudes y otro 13,0% no admite socios. La admisión en función de las características de los candidatos se vuelve más habitual con el incremento del tamaño de la cooperativa, siendo del 53,5% en las de mayor tamaño. Por subsectores, las prácticas más habituales son la admisión en función de la capacidad de la cooperativa en las de frutas y cítricos (47,4%) y la admisión en función de las características en las de “otros” subsectores (57,1%) y en las de hortalizas (53,3%).

Figura 82. Política de admisión de socios según tipo (%)



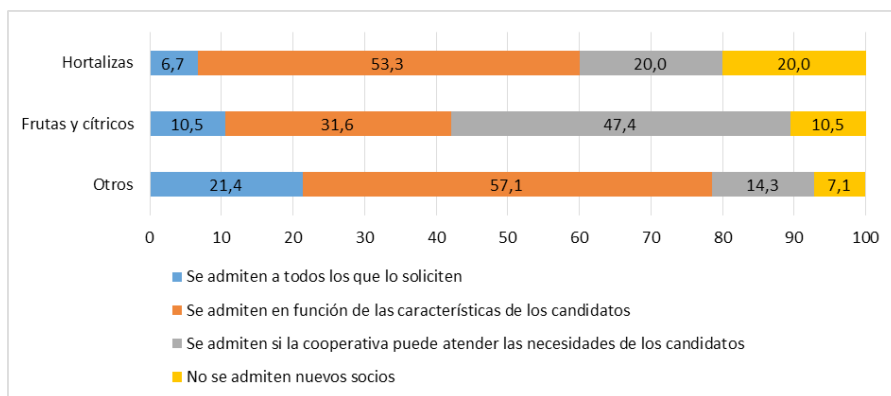
Fuente: Elaboración propia.

Figura 83. Política de admisión de socios según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 84. Política de admisión de socios según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

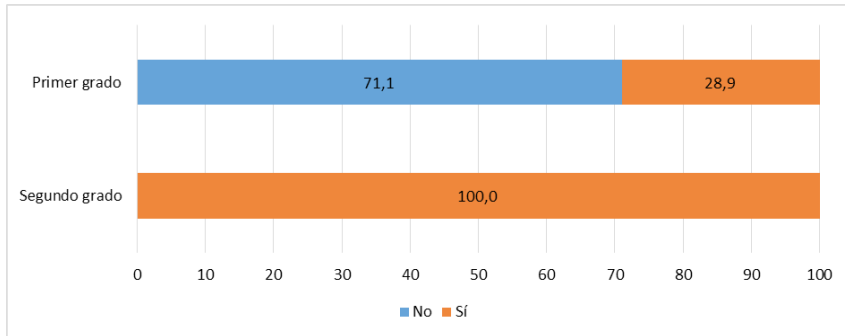
Con el tamaño de la cooperativa se prioriza admitir a nuevos socios en función de sus características

4.2.2. PERIODO DE PRUEBA

Son minoría (28,9%) las cooperativas que establecen periodo de prueba para los nuevos socios, siendo más habituales en las cooperativas de mayor tamaño (60,0%) y en las de hortalizas (57,1%) (Figuras 85 a 87).

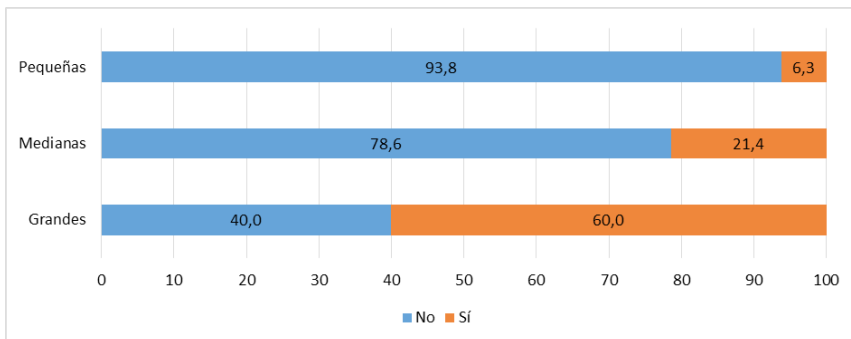
Con el tamaño de la cooperativa se prioriza la superación de un periodo de prueba para los nuevos socios

Figura 85. Periodo de prueba a socios según tipo (%)



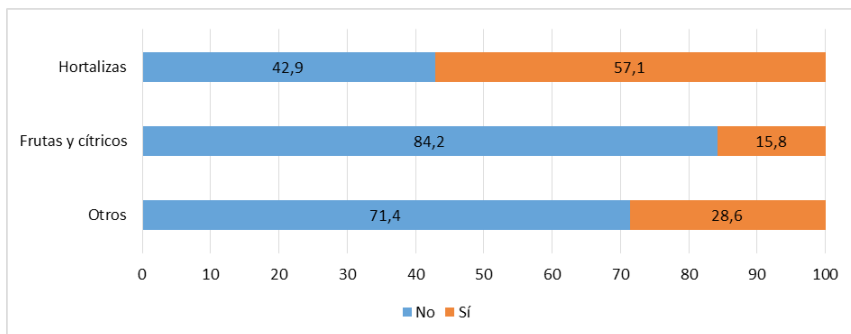
Fuente: Elaboración propia.

Figura 86. Periodo de prueba a socios según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 87. Periodo de prueba a socios según subsector (%)



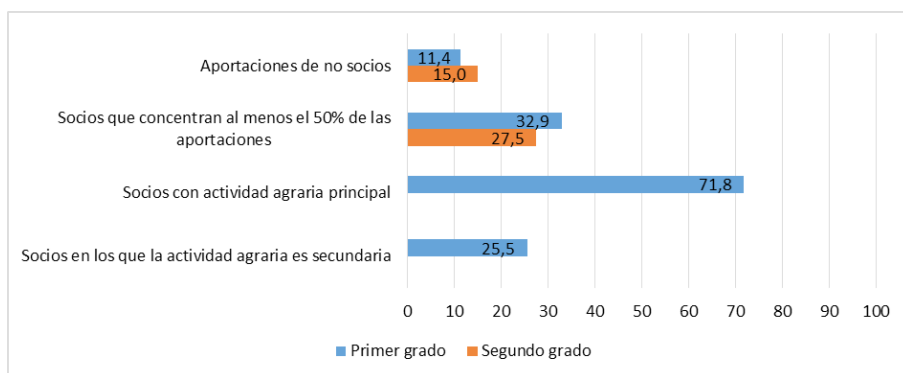
Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. APORTACIONES Y DEDICACIÓN DE LOS SOCIOS

Las aportaciones de producto de los socios son claramente mayoritarias, las de los no socios solo suponen el 11,4% en las cooperativas de primer grado y el 15,0% en las de segundo grado. Estas aportaciones externas aumentan con el tamaño de la cooperativa, hasta llegar al 14,6% en el caso de las más grandes. Las cooperativas de frutas y cítricos (12,9%) y hortalizas (12,4%) son las que cuentan con mayores aportaciones de productos de no socios (Figuras 88 a 90).

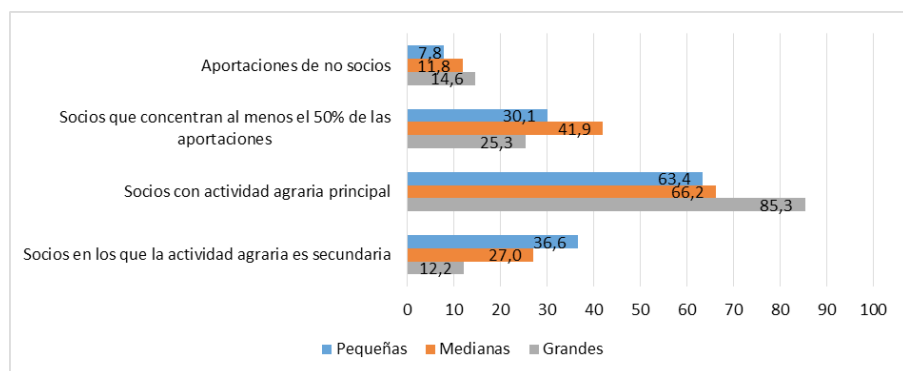
Respecto a la concentración, los socios que representan al menos el 50% de las aportaciones de productos a las cooperativas son el 32,9% en las de primer grado y el 27,5% en las de segundo grado. En promedio, el 71,8% de los socios tienen la actividad agraria como principal. Esta proporción sube hasta el 85,3% en las cooperativas de mayor tamaño, y hasta el 97,9% en las de hortalizas.

Figura 88. Aportaciones y dedicación de los socios según tipo (%)



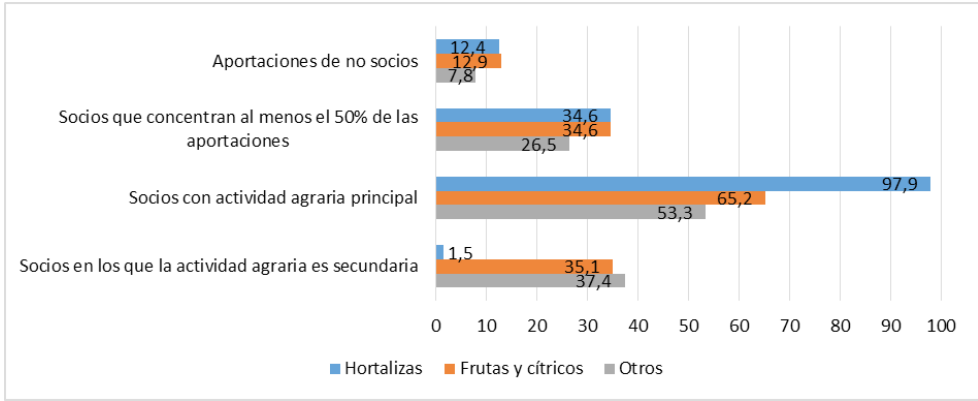
Fuente: Elaboración propia.

Figura 89. Aportaciones y dedicación de los socios según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 90. Aportaciones y dedicación de los socios según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

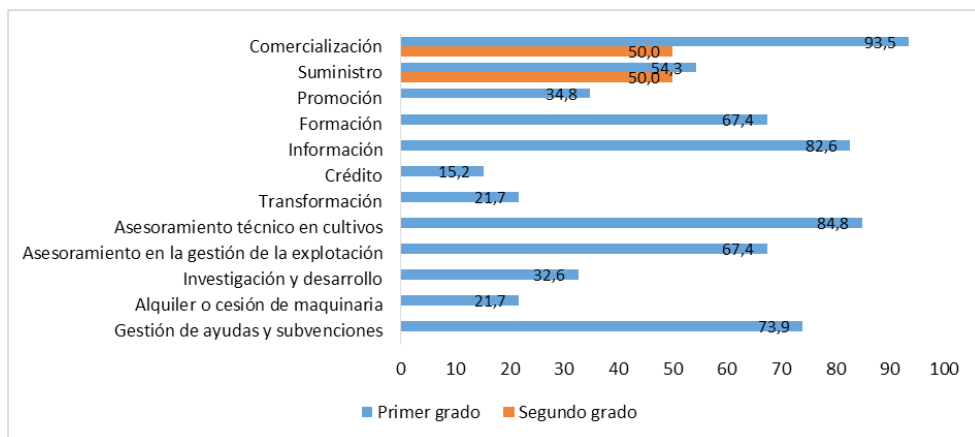
Las cooperativas de mayor tamaño y las de hortalizas son las que cuentan con la mayor presencia de socios que tienen la actividad agraria como principal

4.2.4. SERVICIOS OFRECIDOS

La información de la Figura 91 revela que las cooperativas de segundo grado solo prestan servicios de “comercialización” y “suministro” a sus asociados. En cuanto a las de primer grado, lógicamente destacan los servicios de “comercialización” (93,5%), seguidos del “asesoramiento técnico en cultivos” (84,8%) e “información” (82,6%). También son prestados por un elevado número de cooperativas los servicios de “gestión de ayudas y subvenciones” (73,9%) y “asesoramiento en la gestión de la explotación” y “formación”, ambos prestados por un 67,4% de las cooperativas.

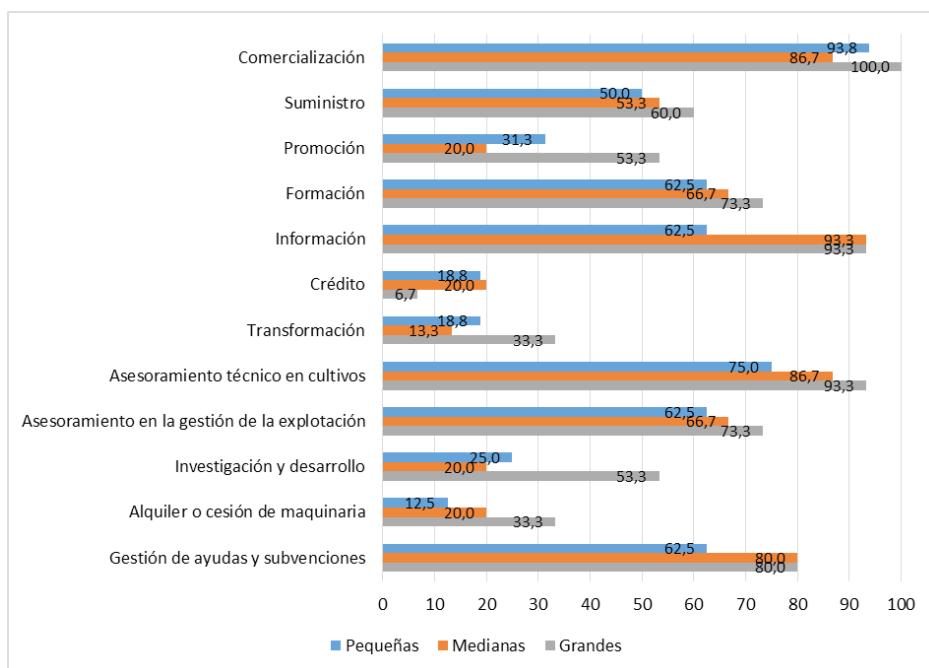
En general, se aprecia (Figura 92) una relación entre el tamaño de la cooperativa y los servicios prestados a sus socios. En este sentido destaca, por ejemplo, el “asesoramiento técnico en cultivos” y el “alquiler o cesión de maquinaria”. En otros casos, parece existir un tamaño mínimo que coincide con “mediano” para que los servicios sean prestados, como son los casos de “información” y “gestión de ayudas y subvenciones”.

Figura 91. Servicios prestados según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 92. Servicios prestados según tamaño (%)

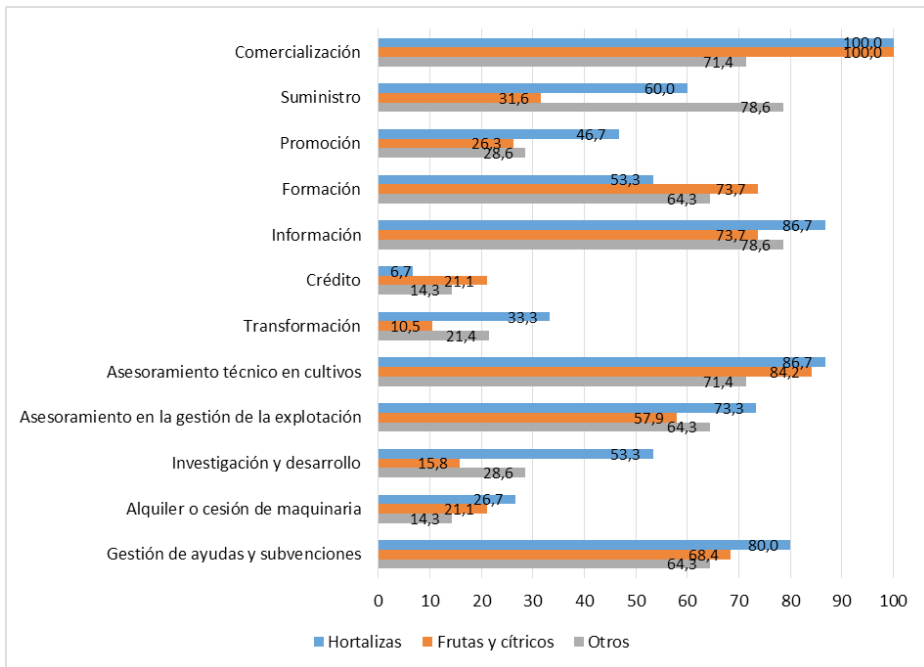


Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a los subsectores de actividad, se observa (Figura 93):

- “Otros”, en general, parecen ofrecer un menor número de servicios. El más frecuente no es “comercialización” (71,4%), sino “suministro” e “información”, alcanzando ambos un 78,6%.
- En las cooperativas de hortalizas destacan, con valores superiores a la media, los servicios de “gestión de ayudas y subvenciones” (80,0%), “investigación y desarrollo” (53,3%) y “transformación” (33,3%).
- En las cooperativas de frutas y cítricos, los servicios que son ofrecidos por encima de la media son “formación” (73,7%) y “crédito” (21,1%), y por debajo “investigación y desarrollo” (15,8%), “transformación” (10,5%) y “suministros” (31,6%).

Figura 93. Servicios prestados según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas prestan un elevado número de servicios a sus socios, sobre todo las de mayor tamaño y las de hortalizas

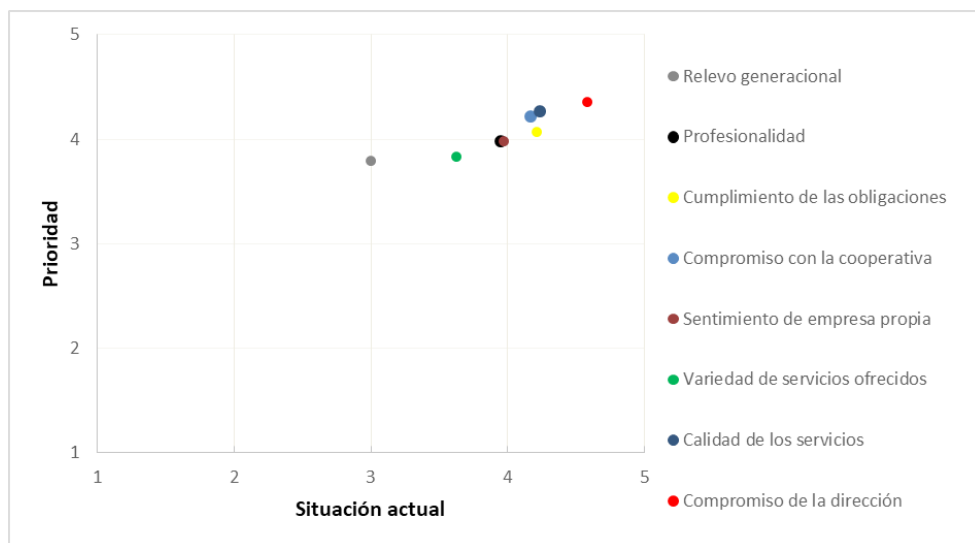
4.2.5. VINCULACIÓN ENTRE EL SOCIO Y LA COOPERATIVA

Seguidamente se abordan una serie de aspectos que se han catalogado como vinculación del socio con la cooperativa. Se trata de cuestiones que van más allá de los servicios que presta la cooperativa, tienen una naturaleza intangible y determinan la calidad de las relaciones entre los socios y sus cooperativas.

La manera de analizar esta información es distinguir para cada aspecto la situación actual y la prioridad que tienen para la cooperativa. Enfrentar ambas puntuaciones permite conocer las áreas de mejora donde la cooperativa debe avanzar para acercar la situación real a la situación deseada.

La Figura 94 sintetiza dicha información. En general, se aprecia una correspondencia entre prioridad y situación actual. El mayor desfase se produce en mejorar las posibilidades de “relevo generacional” en los socios, puesto que la prioridad es superior a la situación actual.

Figura 94. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad

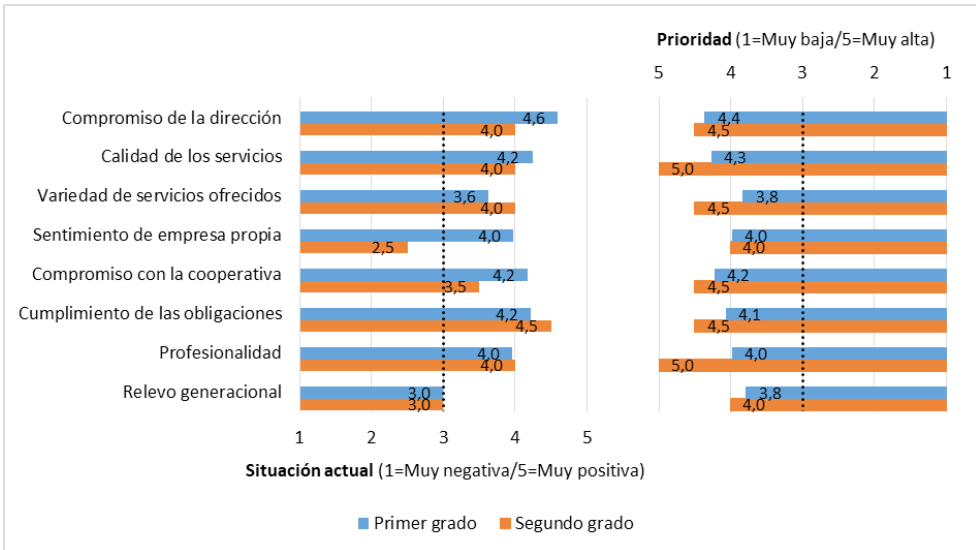


Fuente: Elaboración propia.

Distinguiendo entre las cooperativas de primer y segundo grado (Figura 95), las de segundo grado -tégase en cuenta el bajo número de casos- muestran en casi todos los términos puntuaciones superiores de prioridad frente a la situación actual y, por lo tanto, la necesidad de trabajar para acercar la situación real a la deseada. En las cooperativas de

primer grado, las puntuaciones más elevadas, es decir, a lo que están actualmente prestando más atención son, en primer lugar, el “compromiso de la dirección” con sus socios, seguido de una serie de cuestiones que alcanzan la misma puntuación: “calidad de los servicios” ofrecidos, “compromiso de los socios con la cooperativa” y “cumplimiento de las obligaciones”. Después, aparece el “sentimiento de empresa propia” y “la profesionalidad”, y finalmente la “variedad de servicios ofrecidos” y posibilitar el “relevo generacional” de los socios. Estos dos últimos aspectos, especialmente la cuestión del relevo generacional, son en los que la diferencia con la prioridad es mayor y, por lo tanto, un aspecto pendiente de potenciar.

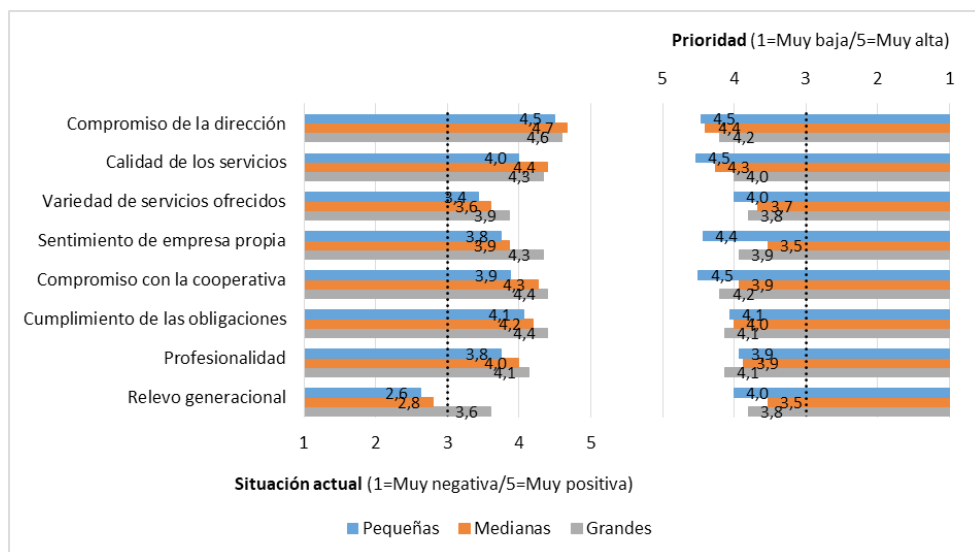
Figura 95. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según tipo



Fuente: Elaboración propia.

El análisis por tamaño (Figura 96) revela que la necesidad de trabajar sobre el relevo generacional es más acusada en las cooperativas de menor tamaño. En general, las cooperativas cubren mejor los diferentes aspectos según aumentan de tamaño. De hecho, las cooperativas de menor tamaño presentan las mayores diferencias con la situación deseada (prioridad). Además del “relevo generacional” ya mencionado, destacan la necesidad de mejorar el “compromiso de los socios con la cooperativa”, el “sentimiento de los socios de formar parte de una empresa propia” y ampliar la “variedad de servicios ofrecidos” por la cooperativa.

Figura 96. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según tamaño

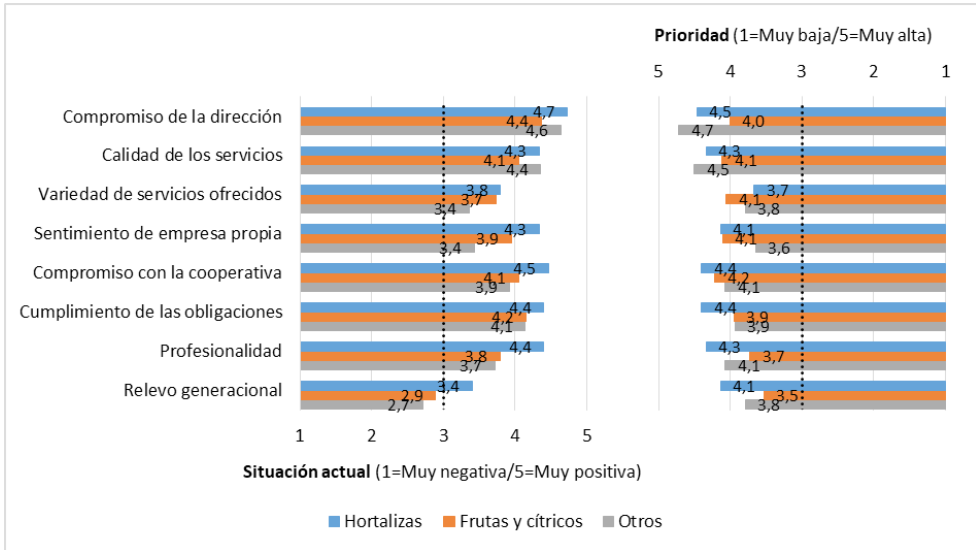


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis por subsectores (Figura 97), en todos, el “compromiso de la dirección” de la cooperativa con sus socios ocupa el primer lugar. Atendiendo a los déficits, es decir, a las cuestiones menos cubiertas, también coinciden todos los subsectores en el “relevancia generacional”. Asimismo, se observa que:

- En las de hortalizas, al margen del “relevancia generacional”, no se identifican áreas de mejora.
- En frutas y cítricos se necesita mejorar en “variedad de servicios ofrecidos”, “sentimiento de empresa propia” y “compromiso con la cooperativa”.
- Las cooperativas que pertenecen a la categoría “otros” subsectores son las que mayor número de aspectos necesitan trabajar: “profesionalidad”, “variedad de servicios ofrecidos”, “sentimiento de empresa propia”, “compromiso con la cooperativa”, “compromiso de la dirección” y “calidad de los servicios”.

Figura 97. Vinculación entre el socio y la cooperativa: situación actual y prioridad según subsector



Fuente: Elaboración propia.

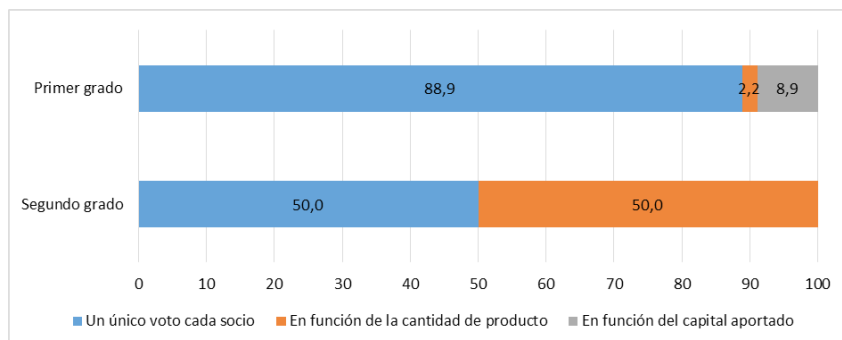
Las cooperativas prestan un elevado número de servicios a sus socios, sobre todo las de mayor tamaño y las de hortalizas

4.3. GOBIERNO

4.3.1. SISTEMA DE VOTACIÓN

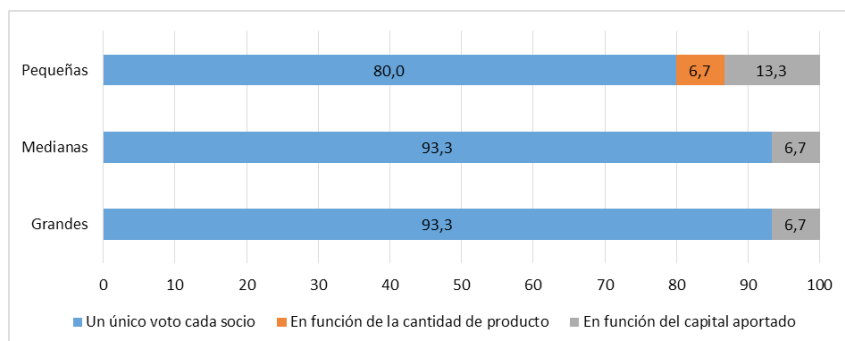
En casi el 90% de las cooperativas se aplica el principio un hombre un voto (Figura 98), porcentaje que baja al 80% en las de menor tamaño (Figura 99). En el caso de las cooperativas de segundo grado baja hasta el 50%, puesto que la cantidad de producto aportada es aplicada en el 50% restante. Por subsectores (Figura 100), el sistema de votación en función de la cantidad de producto solo se aplica en las cooperativas de "otros" subsectores (14,3%). El criterio en función del capital aportado es considerado solo en las de frutas y cítricos (16,7%) y en las de hortalizas (6,7%).

Figura 98. Sistema de votación según tipo (%)



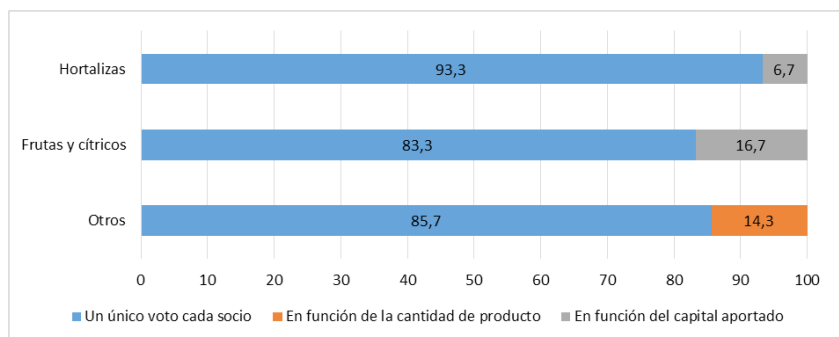
Fuente: Elaboración propia.

Figura 99. Sistema de votación según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 100. Sistema de votación según subsector (%)



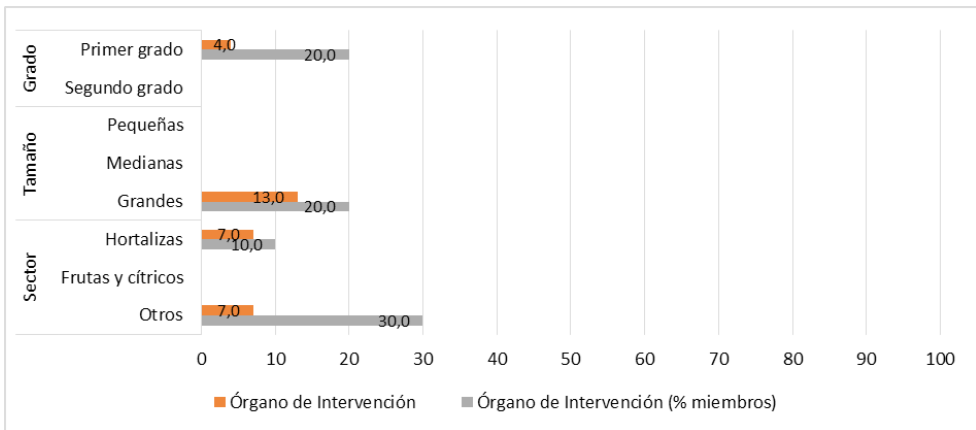
Fuente: Elaboración propia.

Casi la totalidad de las cooperativas (88,9%) sigue el sistema de votación de “un socio un voto”. Este porcentaje desciende unos 10 puntos porcentuales en las cooperativas de frutas y cítricos (83,3%), respecto a las de hortalizas (93,3%)

4.3.2. PARTICIPACIÓN DE PERSONAS EXTERNAS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

En ninguna de las cooperativas analizadas forman parte del Consejo Rector personas externas a la cooperativa. En cuanto al órgano de intervención (Figura 101), el 4,0% de las cooperativas cuentan con personas externas que, de media, representan el 20,0% de los miembros. Esto ocurre solo en las cooperativas grandes, principalmente en las de “otros” subsectores y, en menor medida, en las de hortalizas.

Figura 101. Participación de personas externas en el órgano de intervención: % cooperativas y de miembros



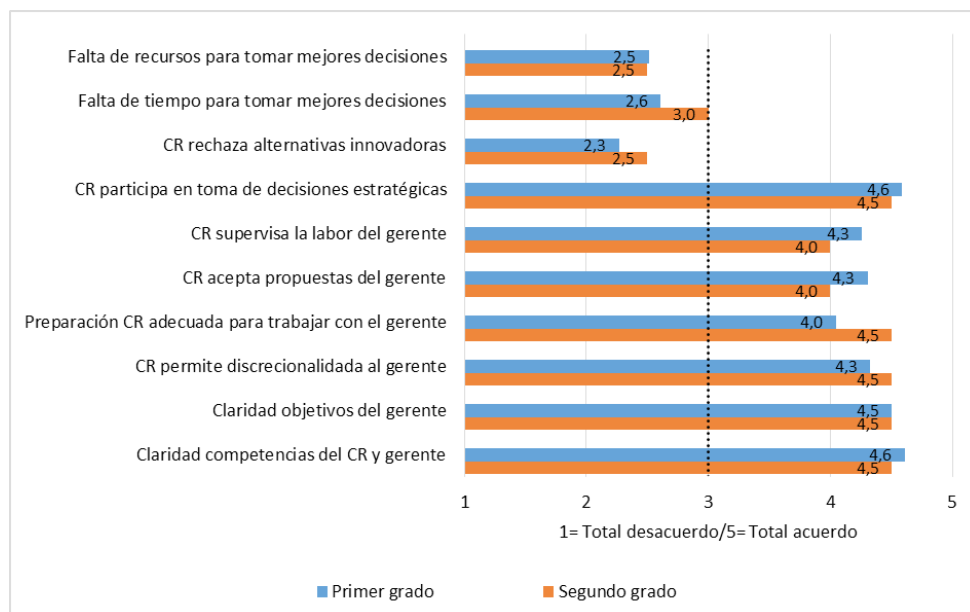
Fuente: Elaboración propia.

Ninguna cooperativa incorpora personas externas en su Consejo Rector y solo el 4% cuenta con personas externas en el órgano de intervención, siendo todas ellas cooperativas grandes

4.3.3. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO RECTOR

Respecto al grado de acuerdo sobre distintas afirmaciones sobre el funcionamiento del Consejo Rector (CR), los niveles más elevados se producen en la “participación del CR en las decisiones estratégicas” y en la “claridad de las competencias entre el CR y el gerente”, ambos con una puntuación de 4,6 en una escala donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo. A continuación, le sigue la “claridad de los objetivos del gerente” (4,5), la “discrecionalidad que el CR permite al gerente” y la “supervisión de su labor” y la “aceptación de sus propuestas”, ambas con una puntuación de 4,3, y la “preparación de los miembros del CR para el trabajo con el gerente”, con una puntuación de 4,0. Hay tres afirmaciones que están formuladas en sentido inverso, es decir, expresan deficiencias en el funcionamiento del CR. Aunque en todas, el desacuerdo es mayor que el acuerdo, el mayor acuerdo, por orden, se produce en la “falta de tiempo para tomar mejores decisiones”, la “falta de recursos”, y el “rechazo de las alternativas innovadoras” (Figura 102).

Figura 102. Funcionamiento del Consejo Rector según tipo

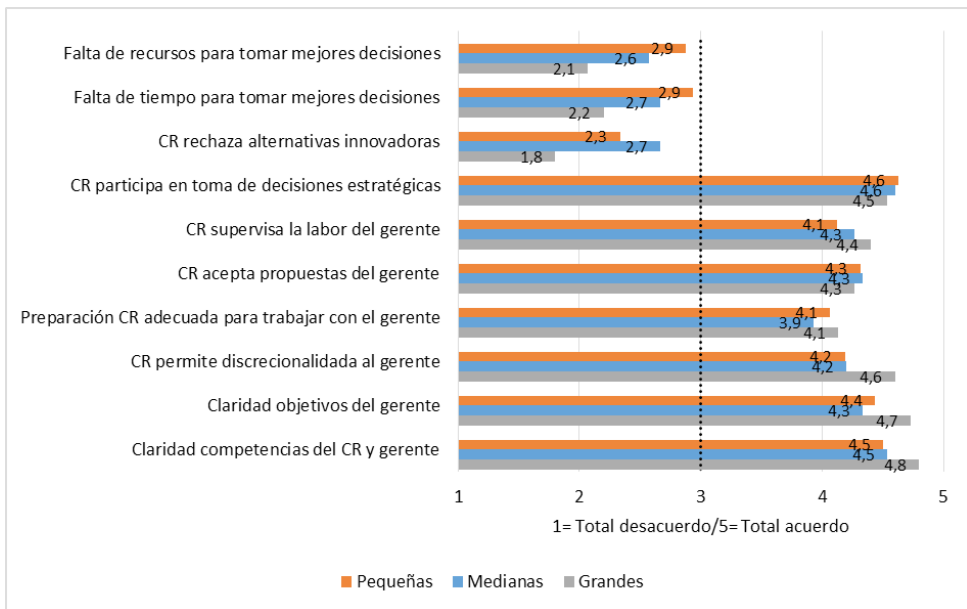


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño, las pequeñas y medianas cooperativas tienen un comportamiento similar al promedio, mostrando las principales diferencias las grandes. En ellas, la “claridad de competencias entre el CR y el gerente es mayor”, así como la “claridad de objetivos del gerente” y la “discrecionalidad que le permite el CR”. En cuanto a las deficiencias, también las cooperativas de mayor tamaño consideran que hay menos (Figura 103).

Por subsectores de actividad (Figura 104), las cooperativas de hortalizas, en comparación a las de frutas y cítricos y las de “otros” subsectores, ofrecen valoraciones más altas para los aspectos positivos del funcionamiento del CR y más bajas para los negativos, por lo que manifiestan menos falta de recursos y tiempo para tomar las mejores decisiones.

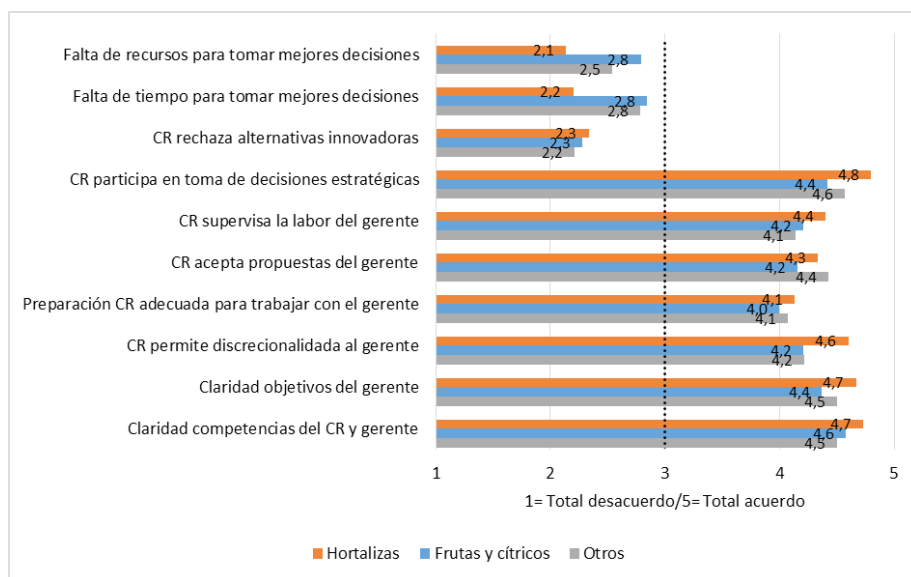
Figura 103. Funcionamiento del Consejo Rector según tamaño



Fuente: Elaboración propia.

En general, parece existir un adecuado funcionamiento del Consejo Rector, especialmente en las cooperativas grandes y en las de hortalizas

Figura 104. Funcionamiento del Consejo Rector según subsector



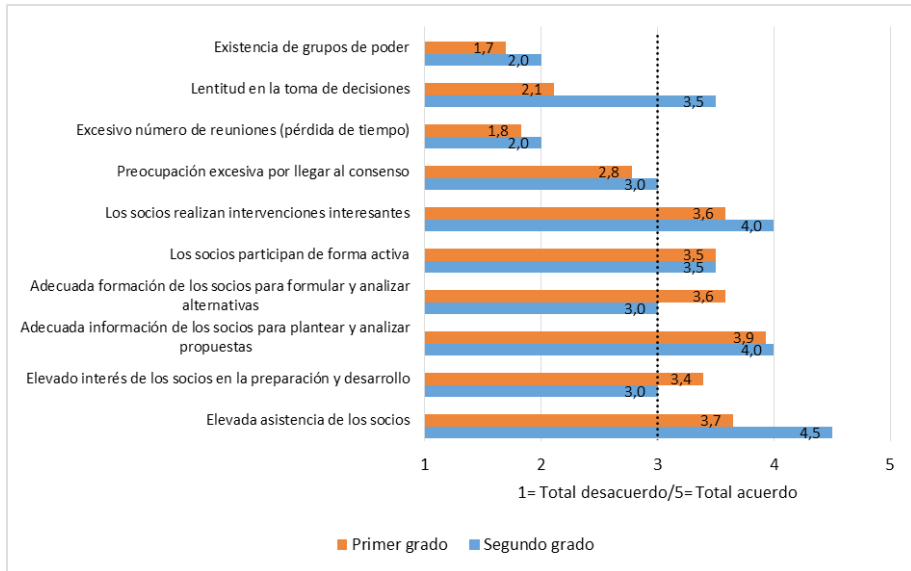
Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. FUNCIONAMIENTO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Las cuatro primeras afirmaciones (“existencias de grupos de poder”, “lentitud en la toma de decisiones”, “excesivo número de reuniones” y “preocupación excesiva por el consenso”) son deficiencias. Por tanto, puntuaciones altas de ellas revelan problemas en el funcionamiento de la asamblea. En las cooperativas de primer grado (Figura 105), ninguna es un inconveniente de magnitud, destacando, si acaso, la “lentitud en la toma de decisiones”, que se produce especialmente en las cooperativas pequeñas y medianas (Figura 106). Por subsectores (Figura 107), se comprueba que ocurre principalmente en las cooperativas de frutas y cítricos, también caracterizadas por la “existencia de grupos de poder” en comparación con las cooperativas de “otros” subsectores.

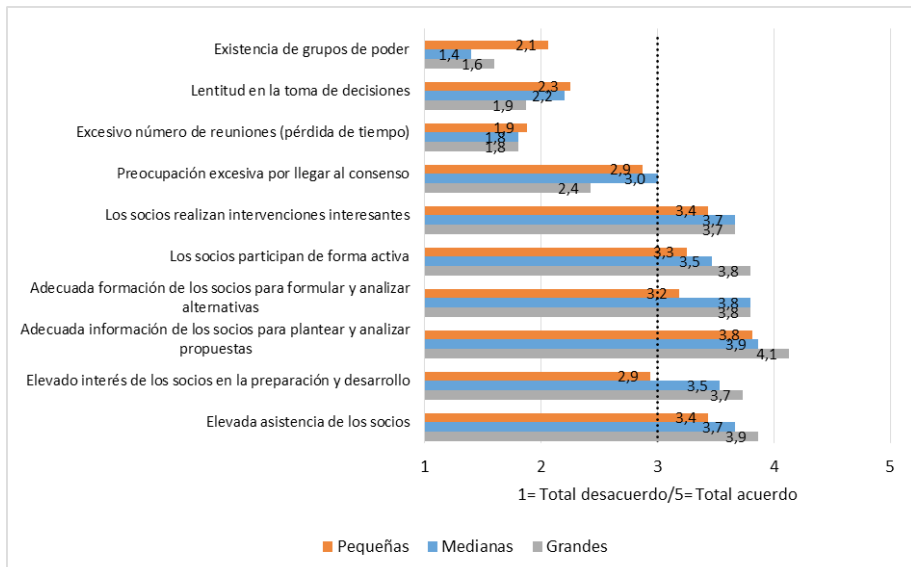
En cuanto a las características “positivas” destaca la “adecuada información proporcionada a los socios” (3,9), seguida de su “elevada asistencia” (3,7), “intervenciones interesantes” (3,6) y “adecuada formación” (3,6). La asistencia, la participación y la información es mayor conforme aumenta el tamaño de la cooperativa. Respecto a los subsectores, se valoran en mayor medida los factores positivos en las cooperativas de hortalizas, seguidas de las de frutas y cítricos y, en menor medida, las de “otros” subsectores. En cambio, las deficiencias son mayores en las de frutas y cítricos, especialmente la “lentitud en la toma de decisiones” y la “existencia de grupos de poder”.

Figura 105. Funcionamiento de la Asamblea General según tipo



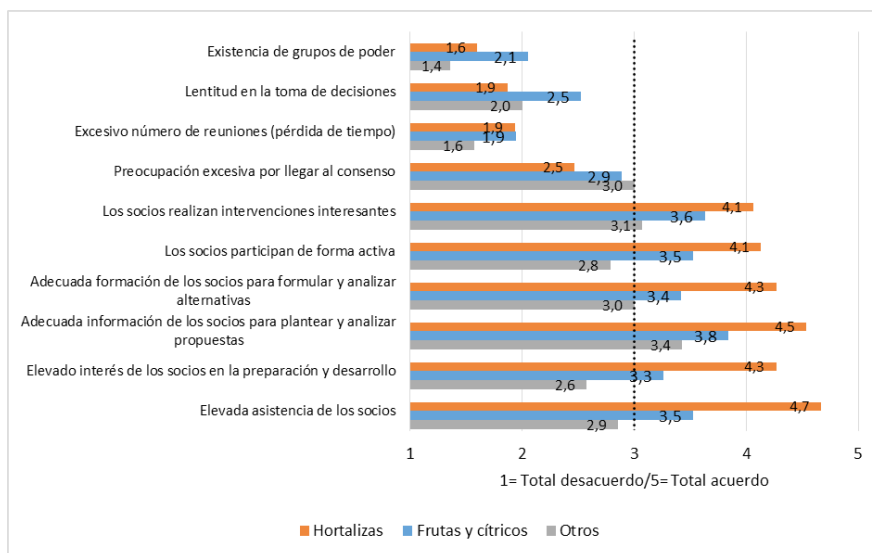
Fuente: Elaboración propia.

Figura 106. Funcionamiento de la Asamblea General según tamaño



Fuente: Elaboración propia.

Figura 107. Funcionamiento de la Asamblea General según subsector



Fuente: Elaboración propia.

Aunque el funcionamiento de la Asamblea General se puede considerar adecuado, tiene un amplio margen de mejora. En general, es más adecuado en las cooperativas grandes y en las hortícolas

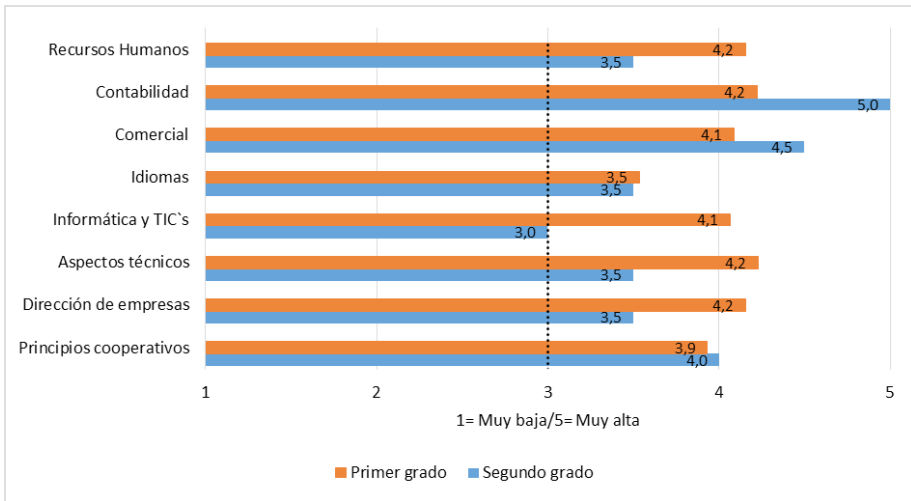
4.4. RECURSOS HUMANOS

4.4.1. CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN

Confrontando las opiniones sobre el nivel de importancia y cobertura de una serie de materias fundamentales para la dirección de las cooperativas, en general, existe un elevado nivel de equilibrio (Figuras 108 y 109). Concretamente, en las cooperativas de primer grado destacan como más importantes los “aspectos técnicos” (4,2 en una escala donde 1 es muy baja importancia y 5 muy alta importancia), la “contabilidad” (4,2), la “dirección de empresas” (4,2) y los “recursos humanos” (4,2). En cuanto a la cobertura, se encuentran adecuadamente cubiertos “contabilidad” y “dirección de empresas” (ambas en el 95,6% de las cooperativas), algo menos “aspectos técnicos” (93,2%) y “recursos humanos” (86,7%). En el extremo de menor importancia aparece “idiomas” (3,5), y también con un bajo nivel de cobertura (57,8%), motivo el que es una materia en la que las cooperativas deben mejorar sus conocimientos.

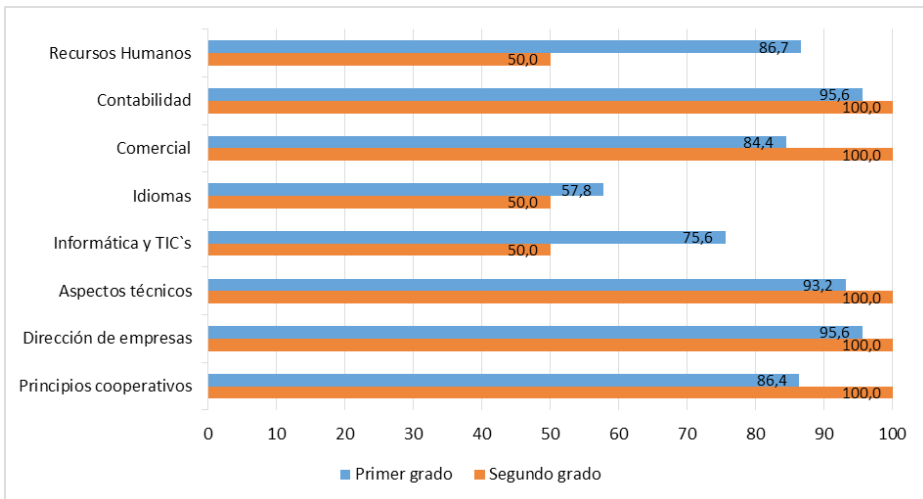
Para las cooperativas de segundo grado analizadas, “contabilidad” y “comercial” son las materias prioritarias. Respecto a la cobertura, todos los conocimientos están cubiertos en todas las cooperativas, salvo” recursos humanos”, “idiomas” e “informática y TICs”, que solo los cubren la mitad.

Figura 108. Importancia de conocimientos de gestión según tipo



Fuente: Elaboración propia.

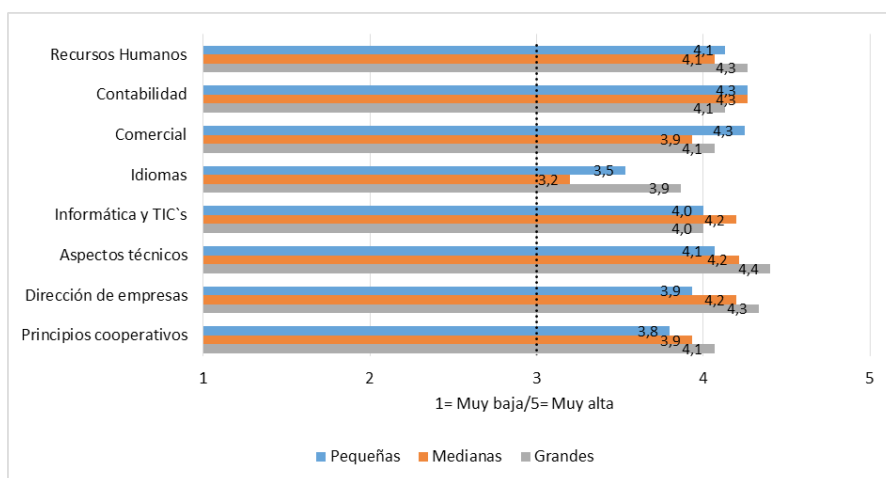
Figura 109. Cobertura de conocimientos de gestión según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

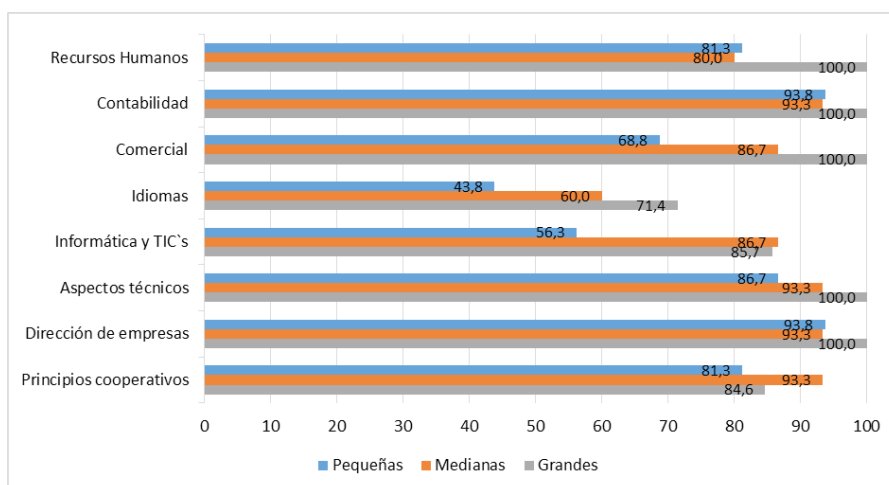
Atendiendo al tamaño de la cooperativa (Figuras 110 y 111), se sigue una tónica parecida a la general, pero la importancia que se da a ciertos conocimientos parece aumentar cuando así lo hace el tamaño. Es el caso de “aspectos técnicos”, “dirección de empresas”, “recursos humanos”, “principios cooperativos” e “idiomas”. A nivel de cobertura, esta crece con el tamaño, sobre todo en las materias “comercial”, “recursos humanos” e “idiomas”.

Figura 110. Importancia de conocimientos de gestión según tamaño



Fuente: Elaboración propia.

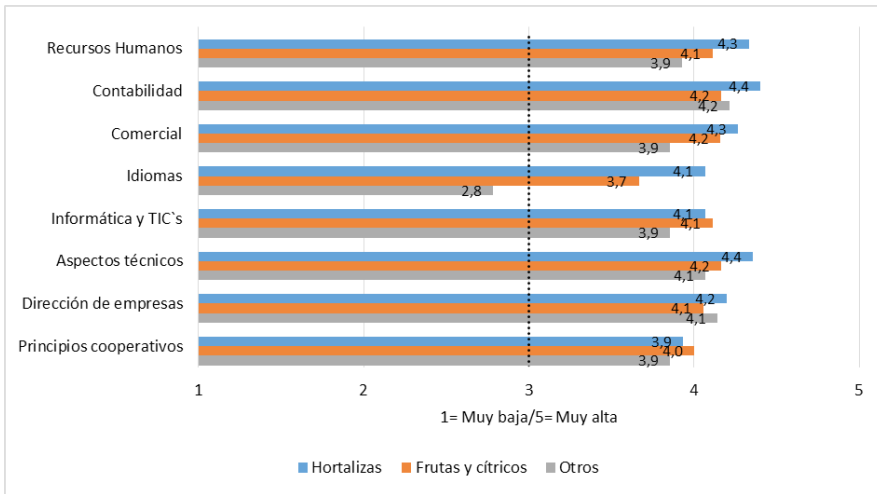
Figura 111. Cobertura de conocimientos de gestión según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

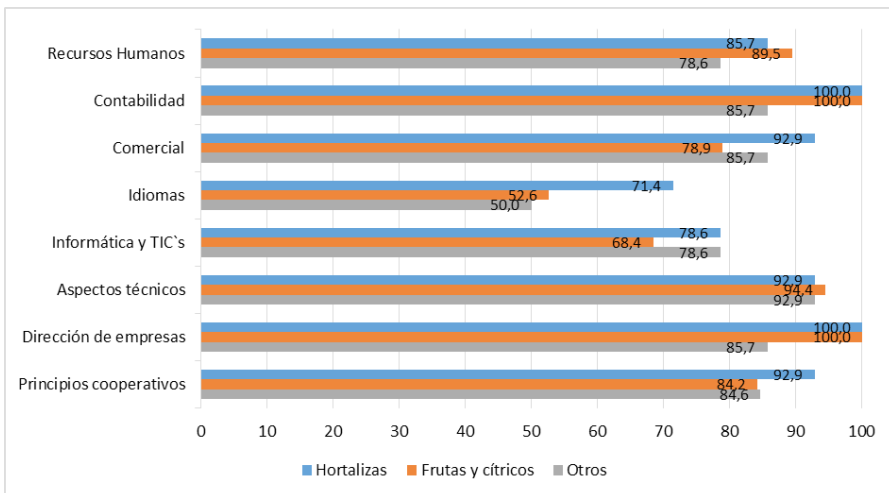
Por subsectores (Figuras 112 y 113), las cooperativas de hortalizas son las que más importancia dan a varias materias: “contabilidad”, “aspectos técnicos”, “recursos humanos” e “idiomas”, siendo también las que presentan una cobertura mayor en varias de ellas: “idiomas”, “principios cooperativos” y “comercial”.

Figura 112. Importancia de conocimientos de gestión según subsector



Fuente: Elaboración propia.

Figura 113. Cobertura de conocimientos de gestión según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

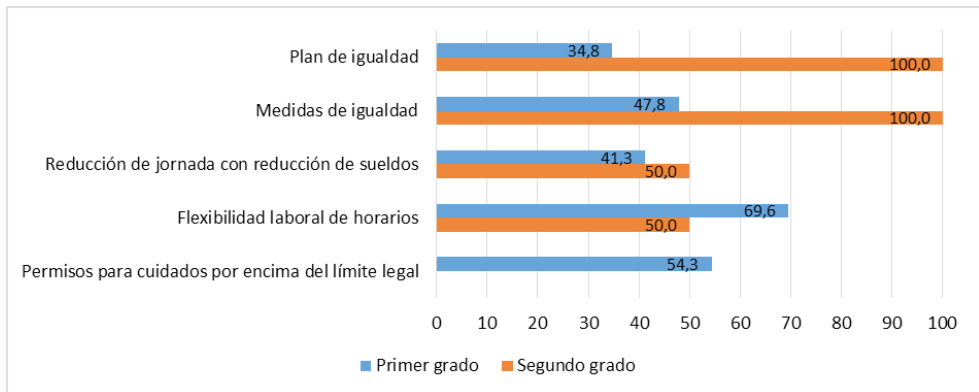
En general, las cooperativas dan importancia y tienen cubiertos la mayoría de los conocimientos, salvo “idiomas” e “informática y TICs”. Las cooperativas grandes y las hortícolas son las que más importancia dan a diversos conocimientos y las que, en mayor proporción, los tienen cubiertos

4.4.2. PRÁCTICAS LABORALES

Con el fin de mejorar el entorno laboral de las cooperativas se están introduciendo una serie de prácticas laborales (Figura 114) con el objetivo de conciliar la vida personal, familiar y laboral, fomentar la igualdad y mejorar la motivación de sus empleados. La “flexibilidad laboral de horarios” es la más adoptada por las cooperativas (69,6% de las cooperativas), seguida de los “permisos por encima del límite legal” (54,3%), las “medidas de igualdad” (47,8%), la “reducción de jornada” (41,3%) y el “plan de igualdad” (34,8%).

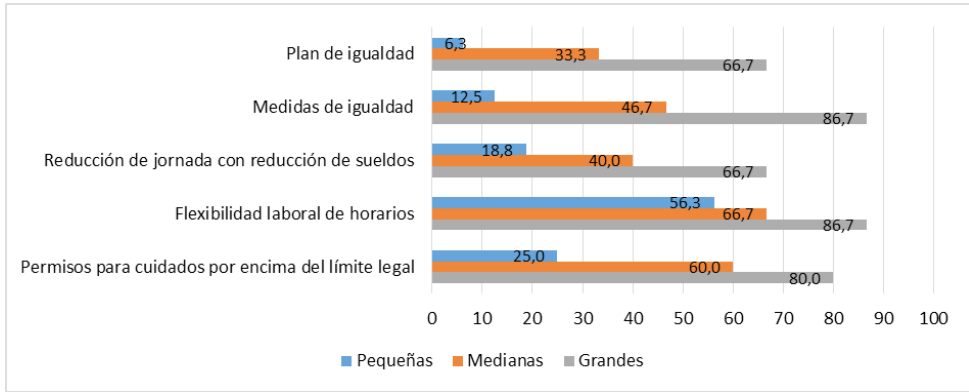
Todas las prácticas se relacionan positivamente con el tamaño de la cooperativa (Figura 115), especialmente la adopción de “planes de igualdad”, así como las “medidas de igualdad”, y la “reducción de jornadas”. Por subsectores (Figura 116), las cooperativas de hortalizas muestran un nivel de implantación de todas las medidas superior al resto de subsectores, siendo las de frutas y cítricos las que presentan un menor nivel de implantación.

Figura 114. Prácticas laborales según tipo (%)



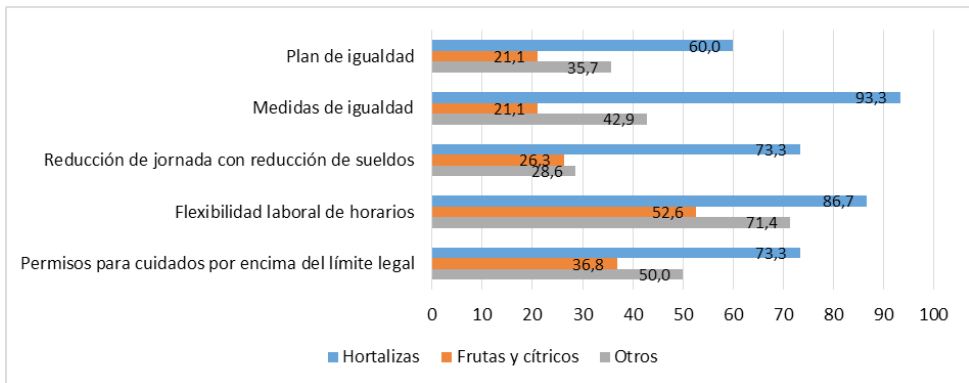
Fuente: Elaboración propia.

Figura 115. Prácticas laborales según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 116. Prácticas laborales según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

Casi la mitad de las cooperativas están adoptando diversas prácticas laborales de conciliación e igualdad, siendo la “flexibilidad de horarios” la más utilizada (69,6%) y el “plan de igualdad” la menos (34,8%). Las cooperativas de mayor tamaño y las de hortalizas son las que en mayor proporción realizan todas las prácticas laborales evaluadas

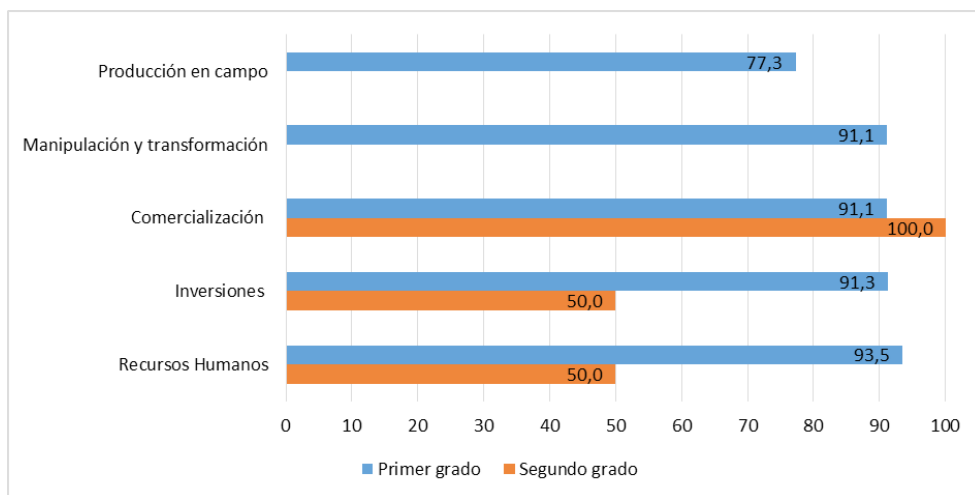
4.5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1. PLANIFICACIÓN

Más del 90% de las cooperativas planifican “recursos humanos”, “inversiones”, “comercialización” y “manipulación y transformación”, bajando al 77,3% las cooperativas que desarrollan planes de “producción en campo”. Todos los tipos de planes muestran una relación con el tamaño, siendo realizados en mayor proporción por las cooperativas de mayor dimensión. Por subsectores, las cooperativas de hortalizas son las que en mayor proporción planifican un mayor número de aspectos, y las de “otros” subsectores las que menos planifican (Figuras 117 a 119). Los aspectos más y menos planificados, atendiendo a los subsectores, son:

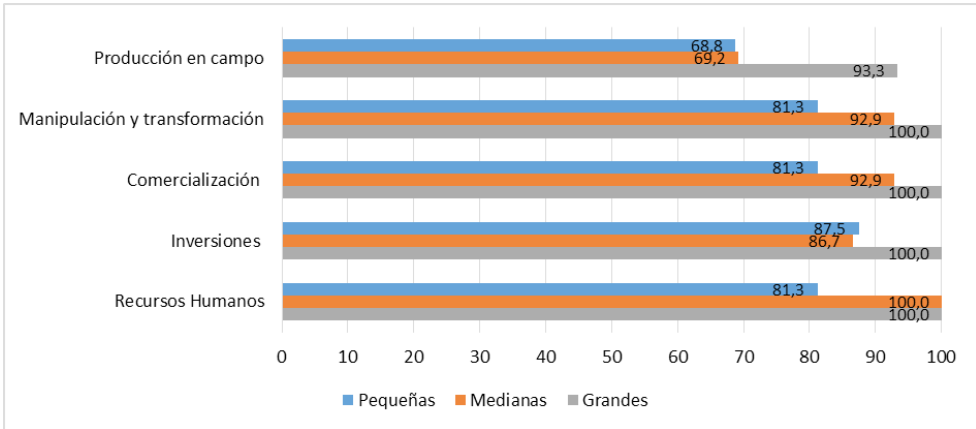
- Hortalizas: “Comercialización” (100%) e “inversiones” (86,7%).
- Frutas y cítricos: “Inversiones” y “comercialización” (94,7%) y “producción en campo” (78,9%).
- “Otros”: “Recursos humanos” (92,9%) y “producción en campo” (41,7%).

Figura 117. Planificación según tipo (%)



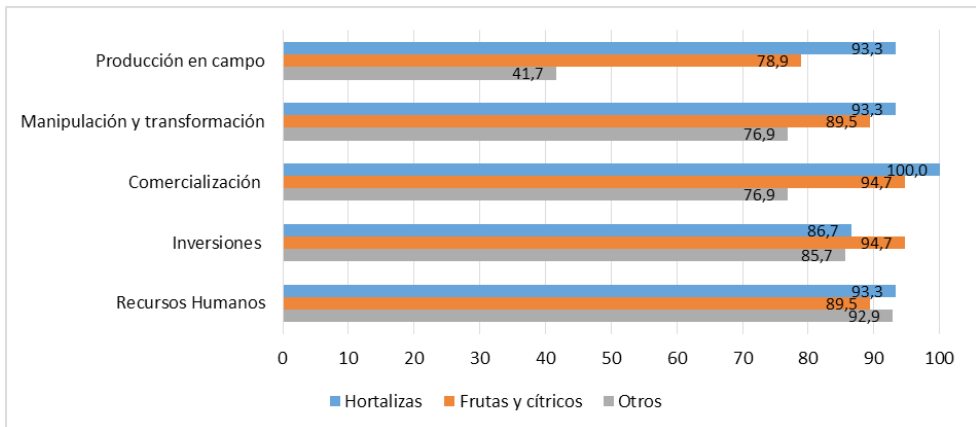
Fuente: Elaboración propia.

Figura 118. Planificación según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 119. Planificación según subsector (%)



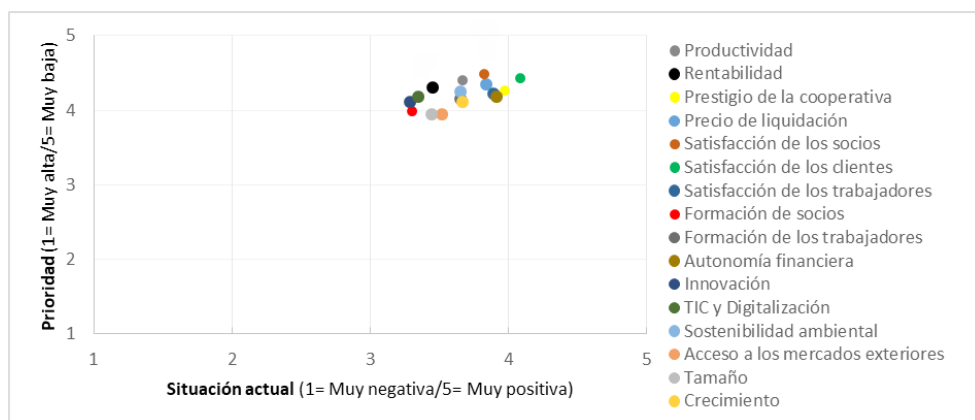
Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas presentan un elevado nivel de planificación de diversos aspectos, siendo menor la "planificación en campo". Las cooperativas de mayor dimensión y las de hortalizas son las que planifican en mayor proporción

4.5.2. INDICADORES ESTRATÉGICOS

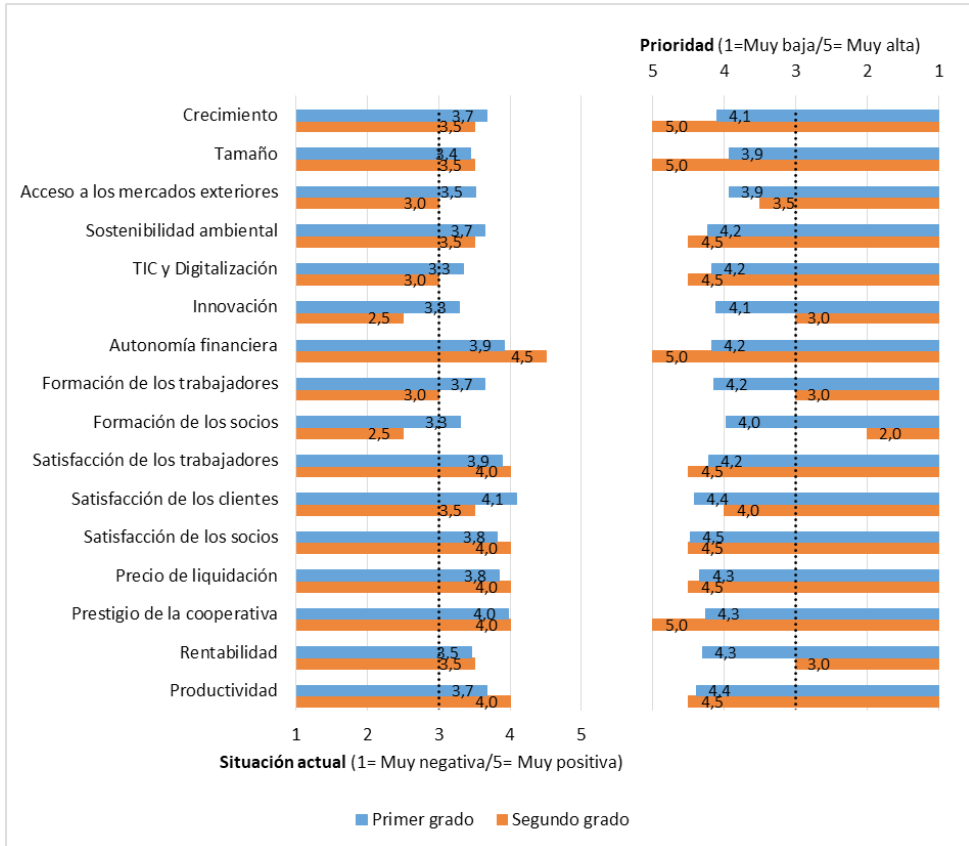
La Figura 120 muestra la relación entre prioridad y situación actual de dieciséis indicadores estratégicos. En todos los indicadores su prioridad es mayor (salvo dos indicadores, todos superan la puntuación de 4 en una escala en la que 1 es muy baja y 5 muy alta) que el nivel alcanzado en la situación actual (salvo uno, ningún indicador supera la puntuación de 4 en una escala en la que 1 es muy negativa y 5 muy positiva), por lo que se deduce el margen de mejora que tienen las cooperativas en todos los indicadores. Las mayores diferencias se dan en “rentabilidad”, “innovación” y “TIC-digitalización”. Los indicadores prioritarios son “satisfacción de socios y de clientes”, y “productividad”, y los menos “tamaño” y “acceso a mercados exteriores”. En cuanto a la situación actual, destacan “satisfacción de clientes” y “prestigio”, y con menores puntuaciones “innovación”, “TIC-digitalización” y “formación de los socios” (Figura 121).

Figura 120. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad



Fuente: Elaboración propia.

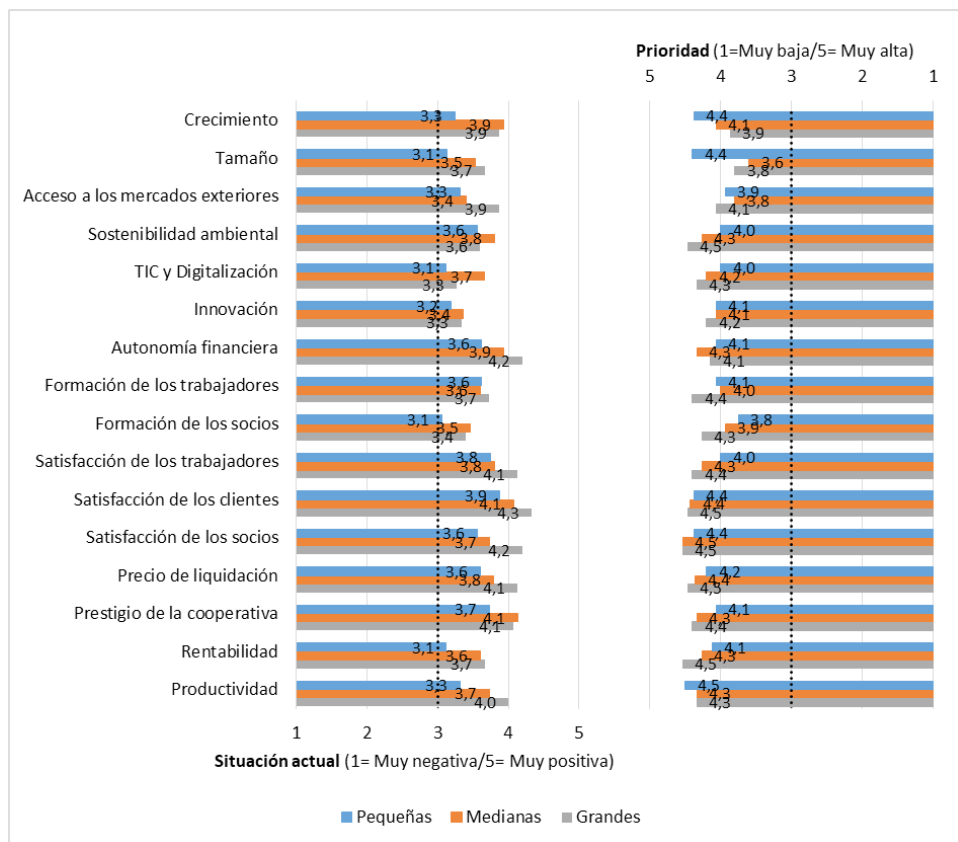
Figura 121. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Como en otros aspectos, existe una relación entre la valoración de la situación actual de los indicadores estratégicos y el tamaño. En general, las cooperativas muestran puntuaciones más altas en los distintos indicadores según aumentan de tamaño. En cuanto a las prioridades, ocurre algo similar, salvo con los indicadores "crecimiento", "tamaño" y "productividad". En ellos, la prioridad manifestada por las cooperativas pequeñas es mayor, dada la peor situación que reconocen tener (Figura 122).

Figura 122. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según tamaño



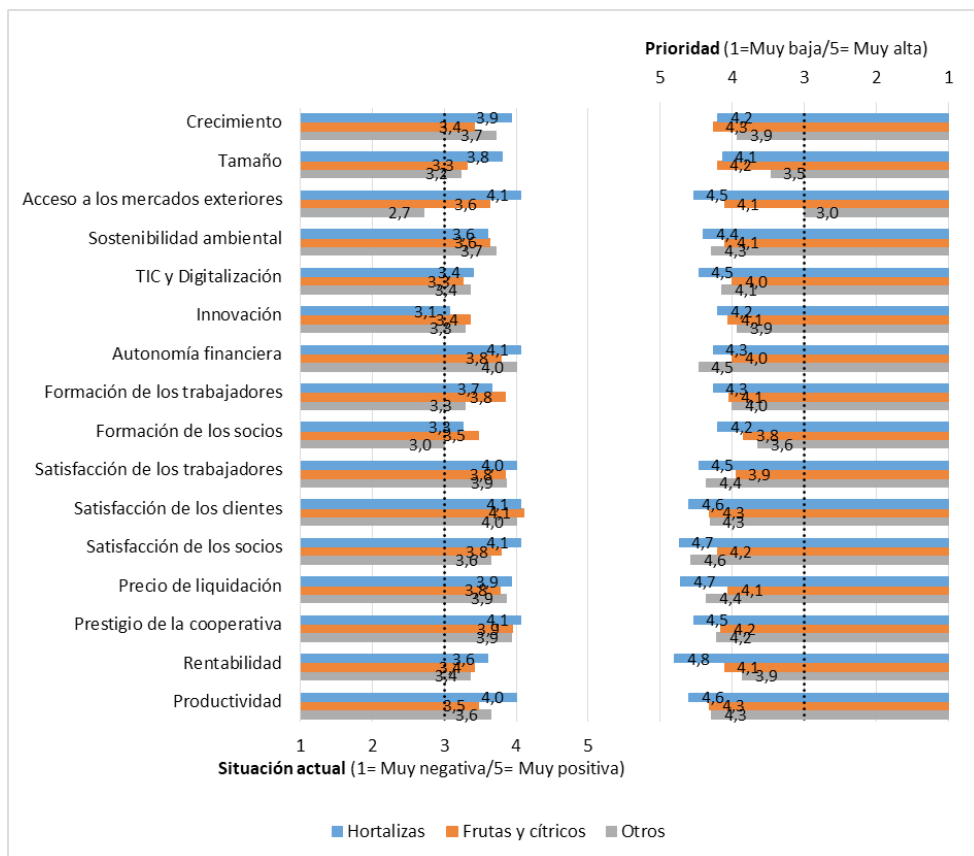
Fuente: Elaboración propia.

De forma similar a como sucede con el tamaño, también se aprecia una relación positiva entre la valoración de los indicadores estratégicos y las cooperativas hortícolas. En general, estas cooperativas muestran puntuaciones más altas en la situación actual y en las prioridades de muchos de los indicadores. De forma más detallada, se observa (Figura 123):

- Hortalizas:
 - Situación actual: La puntuación más elevada (4,1) corresponde a “prestigio de la cooperativa”, “satisfacción de los socios”, “satisfacción de los clientes”, “autonomía financiera” y “acceso a los mercados exteriores”; y las más bajas a “innovación” (3,1) y “formación de los socios” (3,3).

- Prioridad: “rentabilidad” (4,8), “satisfacción de los socios” y “precio de liquidación”, con 4,7, son los más prioritarios. El menos prioritario es el “tamaño” (4,1). “Rentabilidad” es el indicador que presenta mayor desequilibrio respecto a la situación actual, seguido de “innovación” y “TIC-digitalización”.
- Frutas y cítricos:
 - Situación actual: Las puntuaciones más elevadas son para “satisfacción de los clientes” (4,1) y “prestigio de la cooperativa” (3,9); y la más baja “TIC y digitalización” (3,3), “tamaño” (3,3), “rentabilidad” (3,4) y “crecimiento” (3,4).
 - Prioridad: La puntuación más elevada (4,3) corresponde a “satisfacción de los clientes”, “productividad” y “crecimiento”; y la menor la “formación de socios” (3,8). Las áreas de mejora identificadas, por presentar el mayor desequilibrio entre prioridad y situación actual, son “productividad”, “tamaño” y “crecimiento”.
- “Otros” subsectores:
 - Situación actual: Las puntuaciones más altas corresponden a “satisfacción de los clientes” (4) y “autonomía financiera” (4); y las más bajas a “acceso a mercados exteriores” (2,7) y “formación de los socios” (3).
 - Prioridad: Las puntuaciones más altas corresponden a “satisfacción de los socios” (4,6) y “autonomía financiera” (4,5); y la menor a “acceso a mercados exteriores” (3). Las áreas de mejora son “satisfacción de los socios”, “TIC y digitalización” y “rentabilidad”.

Figura 123. Indicadores estratégicos: situación actual y prioridad según subsector



Fuente: Elaboración propia.

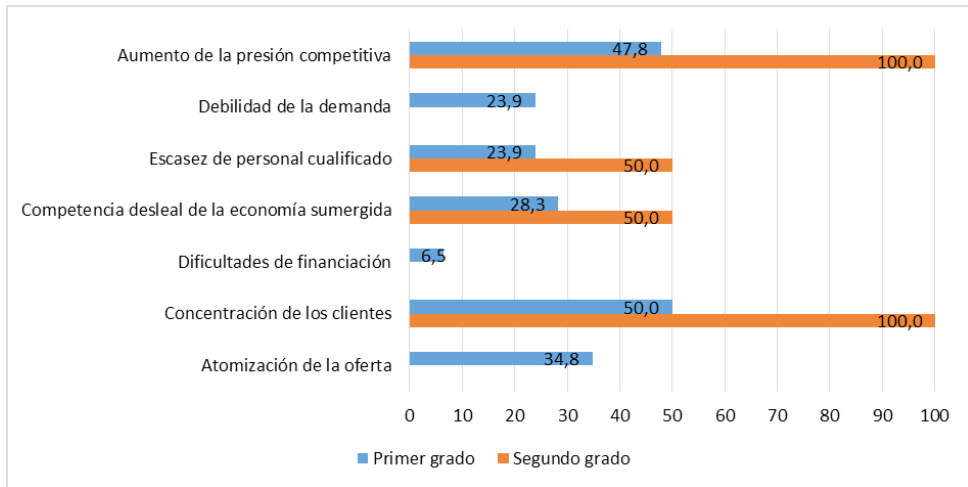
A las cooperativas les preocupa especialmente la “satisfacción de sus socios y clientes”, y su “productividad”. Los aspectos que las cooperativas deben mejorar para conseguir los niveles deseados son “rentabilidad”, “innovación” y “TIC-digitalización”. En general, las cooperativas grandes y las hortícolas presentan puntuaciones más altas en la situación actual y en las prioridades de muchos de los indicadores

4.5.3. FACTORES QUE LIMITAN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Entorno competitivo

La mitad de las cooperativas (Figura 124) ven limitada su actividad por la “concentración de clientes” y el “aumento de la presión competitiva”; le sigue en importancia la “atomización de la oferta” (34,8%), la “competencia desleal” (28,3%), la “escasez de personal cualificado” (23,9%) y la “debilidad de la demanda” (23,9%). Finalmente, las “dificultades de financiación” (6,5%) tiene poca importancia.

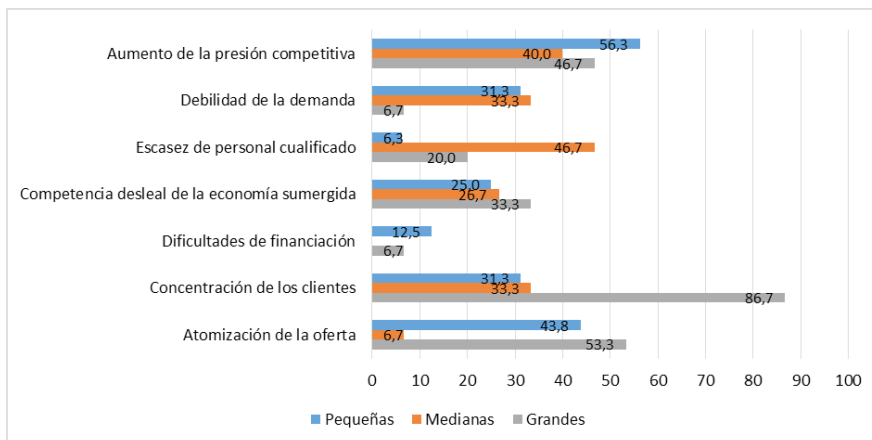
Figura 124. Amenazas del entorno competitivo según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

El análisis por tamaño (Figura 125) revela la mayor concienciación de las cooperativas grandes respecto a las amenazas relacionadas con la “concentración de clientes” (86,7%) y la “atomización de la oferta” (53,3%), de las pequeñas respecto al “aumento de la presión competitiva” (56,3%), y de las medianas respecto a la “escasez de personal cualificado” (46,7%).

Figura 125. Amenazas del entorno competitivo según tamaño (%)

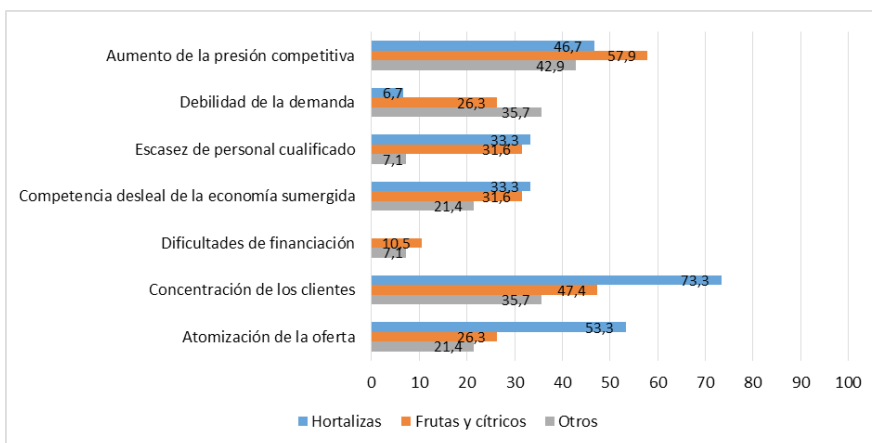


Fuente: Elaboración propia.

Las principales amenazas por subsector de actividad (Figura 126) son:

- Hortalizas: “Concentración de clientes” (73,3%), “atomización de la oferta” (53,3%) y “aumento de la presión competitiva” (46,7%).
- Frutas y cítricos: “Aumento de la presión competitiva” (57,7%) y “concentración de los clientes” (47,4%).
- “Otros”: “Aumento de la presión competitiva” (42,9%), “concentración de los clientes” (35,7%) y “debilidad de la demanda” (35,7%).

Figura 126. Amenazas del entorno competitivo según subsector (%)



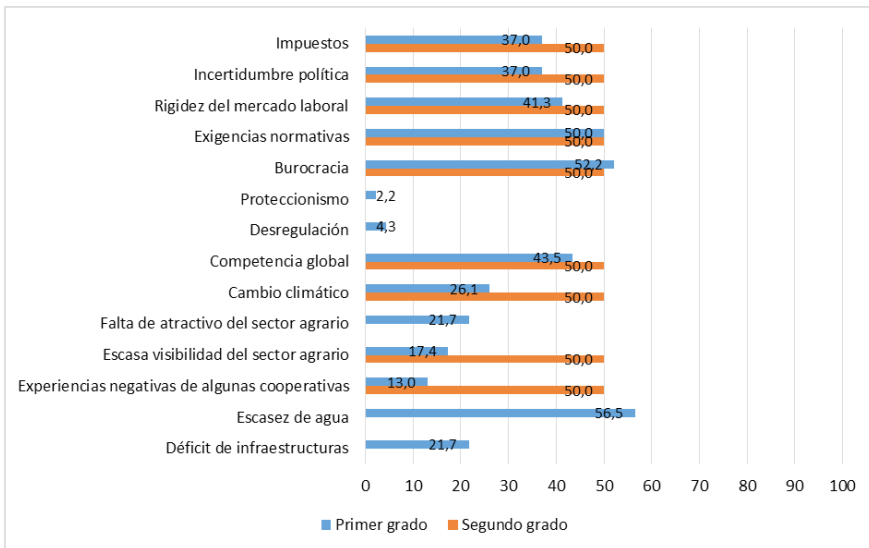
Fuente: Elaboración propia.

Las principales amenazas del entorno competitivo son la “concentración de los clientes” y el “aumento de la presión competitiva”. La mayor amenaza para las cooperativas grandes y las hortícolas es la “concentración de clientes” (86,7% y 73,3, respectivamente), para las medianas la “escasez de personal cualificado” (46,7%) y para las pequeñas y las de frutas y cítricos el “aumento de la presión competitiva” (56,3% y 57,9%, respectivamente)

Entorno general

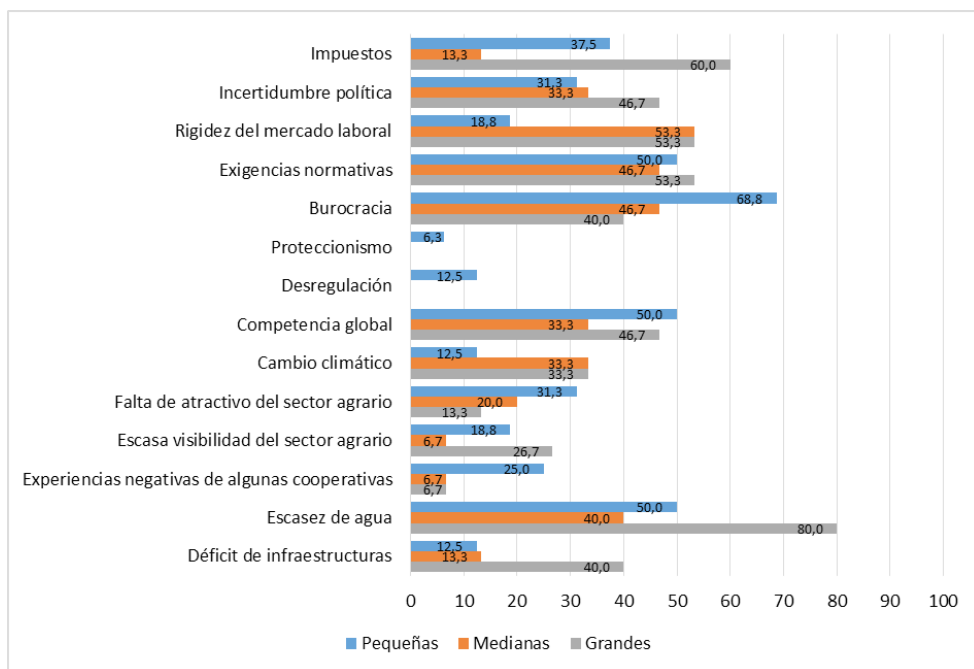
Los factores del entorno general (Figura 127) que preocupan a más de la mitad de las cooperativas de primer grado son: “escasez de agua” (56,5%), la “burocracia” (52,2%) y las “exigencias normativas” (50,0%). Por tamaño (Figura 128), las cooperativas pequeñas perciben como mayor problema la “burocracia” (68,8%), aspecto que disminuye al aumentar el tamaño. Le siguen en importancia las “exigencias normativas”, la “escasez de agua” y la “competencia global”, afectando al 50,0%. Para las cooperativas grandes, las mayores preocupaciones son la “escasez de agua” (80,0%) y los “impuestos” (60,0%).

Figura 127. Amenazas del entorno general según tipo (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 128. Amenazas del entorno general según tamaño (%)



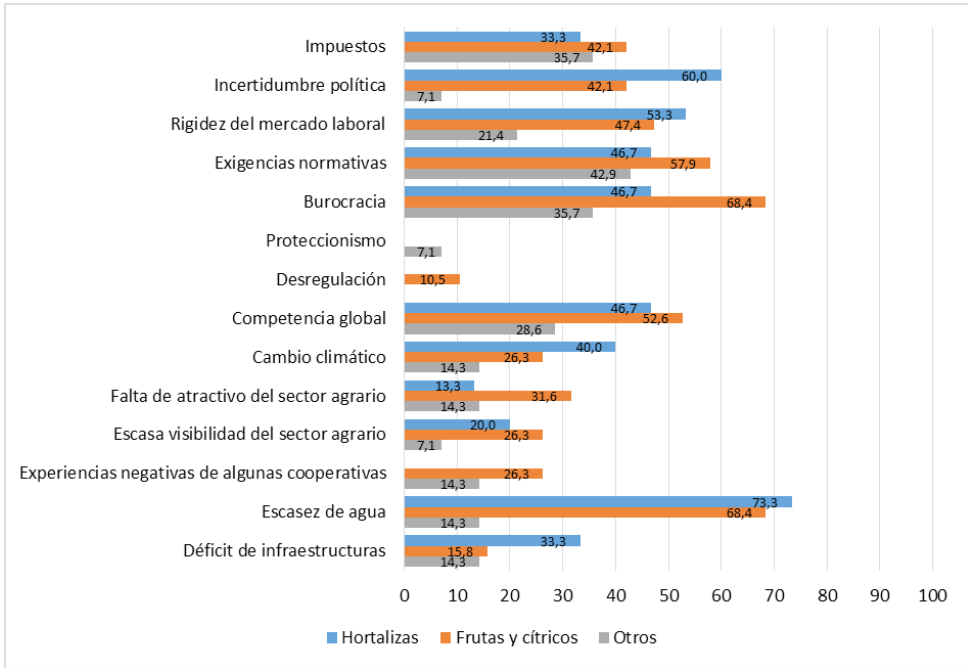
Fuente: Elaboración propia.

Por sectores de actividad, las amenazas más importantes son (Figura 129):

- Hortalizas: “Escasez de agua” (73,3%) e “incertidumbre política” (60,0%).
- Frutas y cítricos: “Escasez de agua” (68,4%) y “burocracia” (68,4%).
- “Otros”: “Exigencias normativas” (42,9%) e “impuestos” (35,7%).

Más de la mitad de las cooperativas consideran como principales amenazas del entorno general la “escasez de agua”, la “burocracia” y las “exigencias normativas”. La mayor amenaza para las cooperativas grandes y las hortícolas es la “escasez de agua”, y para las pequeñas y las de frutas y cítricos la “burocracia” y la “escasez de agua”

Figura 129. Amenazas del entorno general según subsector (%)

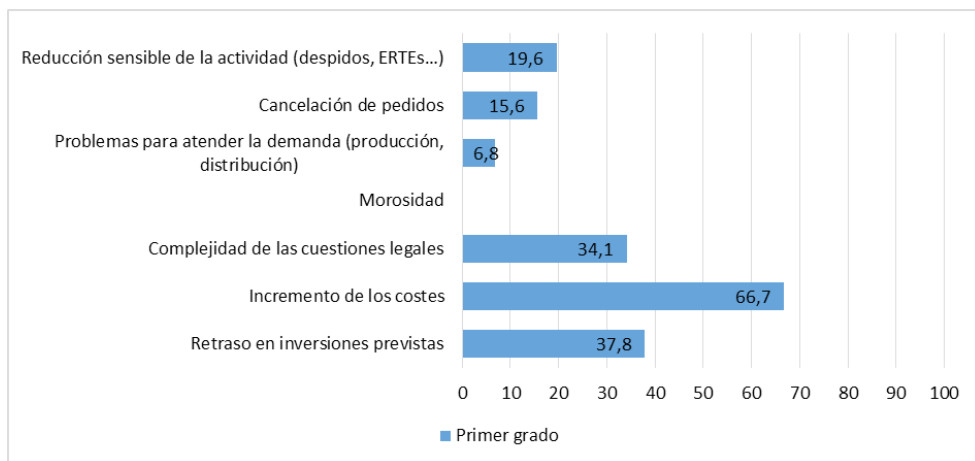


Fuente: Elaboración propia.

4.5.4. INFLUENCIA DEL COVID-19

Claramente el mayor perjuicio ocasionado por el Covid-19 es el “incremento de costes” que han sufrido dos de cada tres cooperativas. Le sigue en importancia el “retraso en inversiones previstas” y la “complejidad de las cuestiones legales”, afectando estos aspectos a una de cada tres cooperativas. En menor medida, el 19,6% se han visto afectadas por la “reducción de la actividad”, con repercusiones en el empleo, y por la “cancelación de pedidos” (15,6%), siendo muy pocas las que han tenido “problemas para atender a la demanda” (6,8%), puesto que las actividades relacionadas con la alimentación han sido consideradas como esenciales (Figura 130).

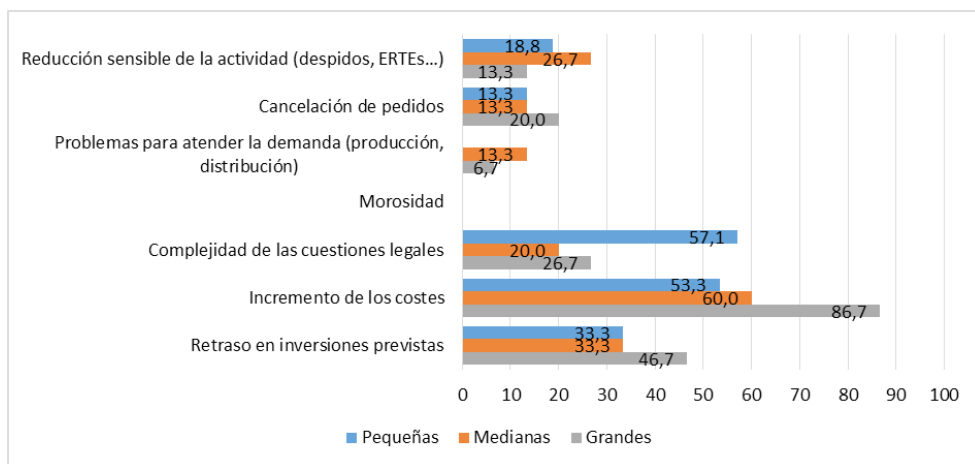
Figura 130. Influencia del Covid-19 en las cooperativas (%)



Fuente: Elaboración propia.

El análisis por tamaño revela que el “incremento de costes”, el “retraso en inversiones previstas” y la “cancelación de pedidos” han afectado en mayor medida a las cooperativas grandes, mientras que la “complejidad de las cuestiones legales” lo ha hecho a las pequeñas (Figura 131).

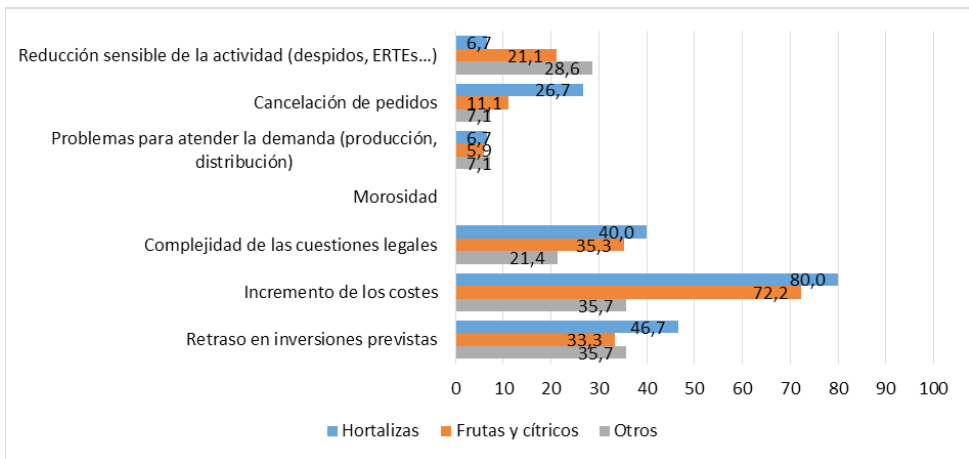
Figura 131. Influencia del Covid-19 según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Por sectores, las cooperativas hortícolas han sido las que más se han visto afectadas por el “incremento de los costes” (80,0%), el “retraso en las inversiones previstas” (46,7%) y la “cancelación de pedidos” (26,7%), siendo las menos perjudicadas por la “reducción de la actividad” (6,7%). Esta ha afectado más a las cooperativas de “otros” subsectores (28,6%) que, en cambio, han sido las menos perjudicadas por el “incremento de los costes” (35,7%) (Figura 132).

Figura 132. Influencia del Covid-19 según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

El Covid-19 afectó, sobre todo, al “incremento de los costes” de las cooperativas y, en menor medida, al “retraso en las inversiones previstas”, a la “complejidad de las cuestiones legales” y a la “reducción de la actividad y del empleo”. Su impacto negativo ha sido mayor en las cooperativas grandes y en las de hortalizas

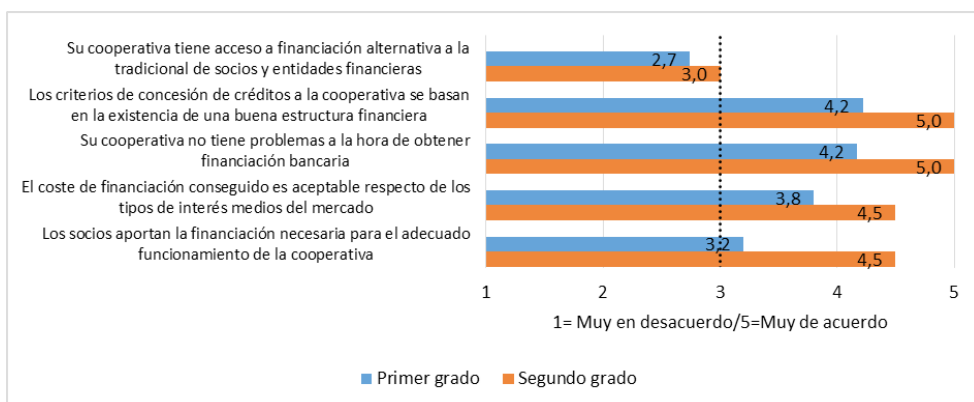
4.5.5. FINANCIACIÓN

El análisis de la información relativa a la problemática financiera de las cooperativas pone manifiesto lo siguiente (Figuras 133 a 135):

- Aunque, en general, las cooperativas no presentan problemas financieros, las mayores debilidades tienen que ver con el “acceso a financiación alternativa a la tradicional de socios y entidades financieras”, y con “la aportación de la financiación necesaria por los socios para el adecuado funcionamiento de la cooperativa”.

- Existe una opinión generalizada en las cooperativas sobre la importancia de disponer de una buena estructura financiera para que las entidades financieras concedan un crédito.
- Las cooperativas no tienen problemas para obtener financiación bancaria. No obstante, las pequeñas y las de frutas y cítricos tienen dificultades mayores que el resto de las cooperativas.
- El coste de la financiación no parece ser un problema para las cooperativas ya que consideran que es aceptable respecto de los tipos de interés medios del mercado.
- En general, la situación financiera de las cooperativas grandes es mejor que la de las pequeñas, con la excepción de “los socios aportan la financiación necesaria para el adecuado funcionamiento de la cooperativa”.
- La situación financiera de las cooperativas hortícolas es mejor que la de las de frutas y cítricos, con la excepción de “los socios aportan la financiación necesaria para el adecuado funcionamiento de la cooperativa”.

Figura 133. Problemática financiera de las cooperativas según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 134. Problemática financiera de las cooperativas según tamaño



Fuente: Elaboración propia.

Figura 135. Problemática financiera de las cooperativas según subsector



Fuente: Elaboración propia.

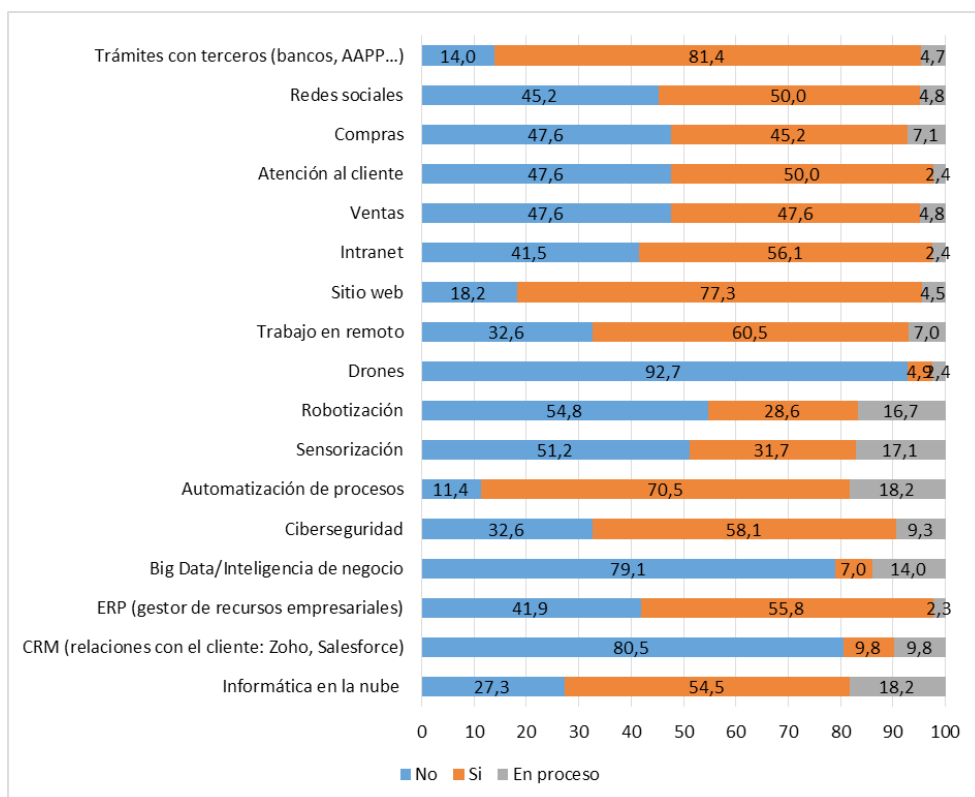
En general, las cooperativas no presentan problemas financieros reseñables. Las cooperativas grandes y las de hortalizas son las que presentan una mejor situación financiera

4.5.6. DIGITALIZACIÓN

En este apartado se analiza la adopción de una serie de tecnologías que contribuyen a la digitalización de las cooperativas. Considerando la adopción real o en proceso, las áreas más cubiertas son (Figura 136):

- Consolidadas (por encima del 80%): “Automatización de procesos” (88,7%), “trámites con terceros” (86,1%) y “sitio web” (81,8%).
- Nivel alto (58% a 80%): “Informática en la nube” (72,7%), “trabajo en remoto” (67,5%), “ciberseguridad” (67,4%), “intranet” (58,5%) y “ERP” (58,1%).
- Nivel medio (40% a 57%): “Redes sociales” (54,8%), “atención al cliente” (52,4%), “ventas” (52,4%), “compras” (52,3%), “sensorización” (48,8%) y “robotización” (45,3%).
- Nivel bajo (inferior al 40%): “Big data/Inteligencia de negocio” (21,0%), “CRM” (19,6%) y “drones” (7,3%).

Figura 136. Digitalización en cooperativas de primer grado (%)

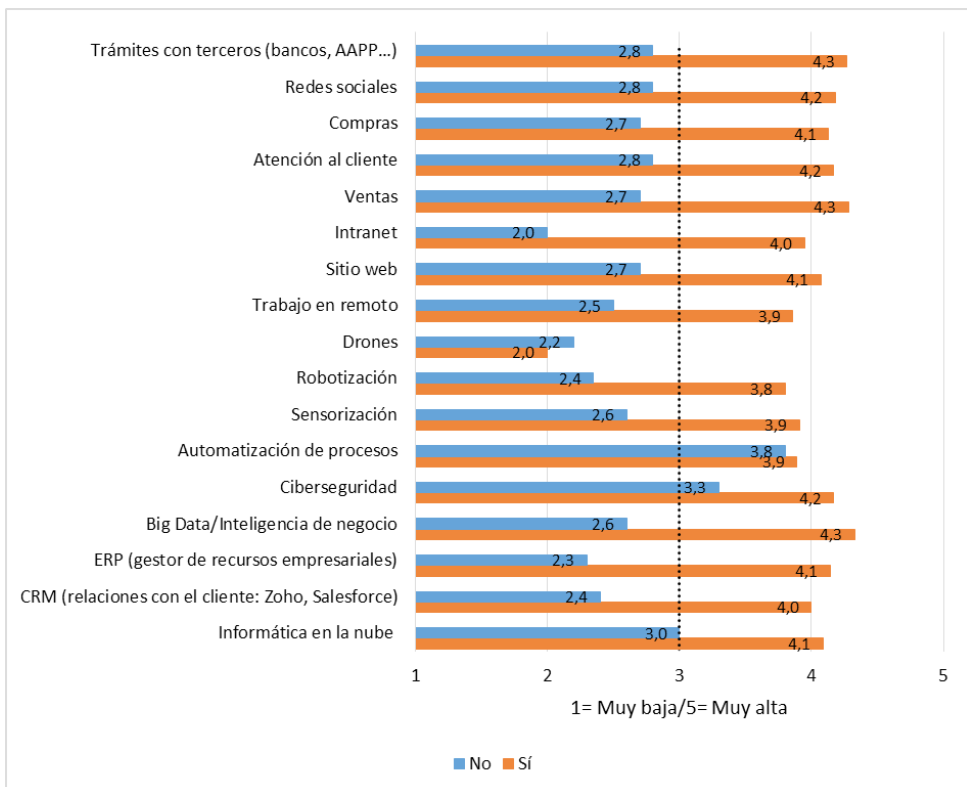


Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la prioridad de cada tecnología (Figura 137), se comprueba que la baja adopción de “drones” se corresponde con un bajo interés. Sin embargo, “Big Data/Inteligencia de negocio” cuenta con el mayor interés, por lo que cabe esperar que mejore en el medio plazo su implantación. De manera similar, también debe mejorar la “venta” online. En general, se aprecia unos niveles de prioridad o interés elevados en casi todas las tecnologías.

Como cabía esperar, la prioridad de cada tecnología es mayor si se ha adoptado la misma, lo que revela que cuando las cooperativas adoptan estas tecnologías están en disposición de valorar la magnitud de los beneficios que reportan. Esto ocurre, especialmente, en “intranet”, “ERP”, y “Big Data/Inteligencia de negocio”. En el otro extremo, destacan “drones” y “automatización de procesos”, en los que la prioridad no difiere entre quienes han adoptado y quiénes no.

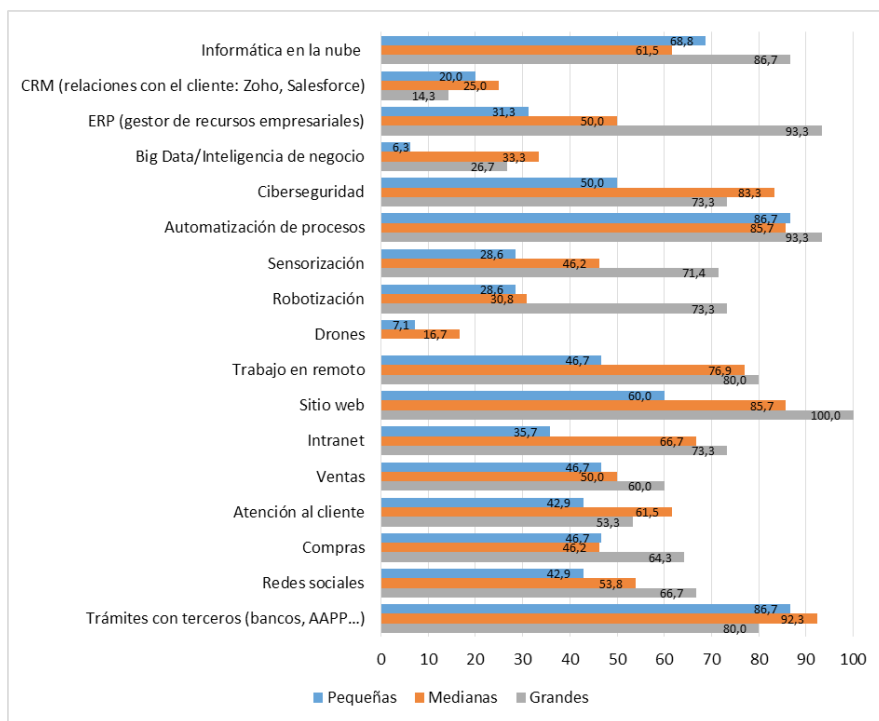
Figura 137. Prioridad para cooperativas de primer grado según adopción de la tecnología



Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la digitalización por tamaño (Figura 138) y subsectores (Figura 139) se ha creado una categoría única de adopción que recoge las que efectivamente la han adoptado y también las cooperativas que están en proceso de adoptarlas. Las tecnologías más presentes en las grandes cooperativas y que muestran una clara relación con el tamaño son “ERP” (93,3% de adopción y 62 puntos porcentuales de diferencia respecto a las cooperativas pequeñas), “robotización” (73,3% y 44 puntos de diferencia), “sensorización” (71,4% y 42 puntos de diferencia), “sitio web” (100% y 40 puntos de diferencia), “trabajo en remoto” (80,0% y 33 puntos de diferencia). Otras tecnologías no dependen del tamaño, como es el caso de “trámites con terceros”, “automatización de procesos”, “ciberseguridad” e “informática en la nube”.

Figura 138. Digitalización en cooperativas según tamaño (%)

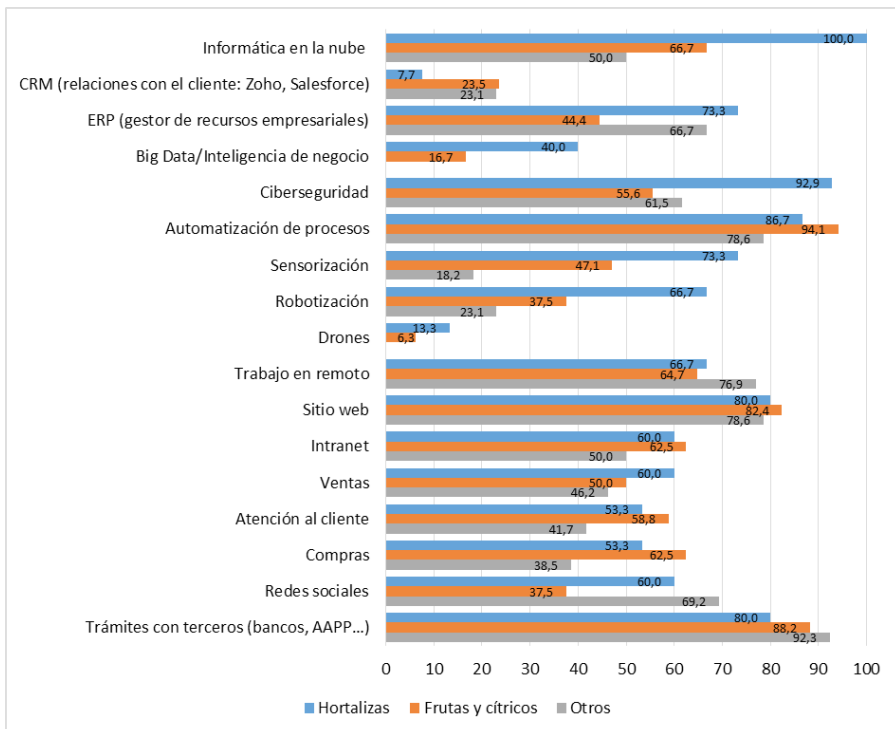


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los subsectores, destacan los siguientes niveles de adopción con relación al resto de subsectores (Figura 139):

- Hortalizas:
 - Mayor adopción: "Informática en la nube" (100%), "ciberseguridad" (92,9%), "sensorización" (73,3%), "robotización" (66,7%) y "Big Data/Inteligencia de negocio" (40,0%).
 - Menor adopción: CRM (7,7%).
- Frutas y cítricos:
 - Mayor adopción: "Automatización de procesos" (94,1%), "compras" (62,5%) y "atención al cliente" (58,8%).
 - Menor adopción: "Redes sociales" (37,5%).
- "Otros":
 - Mayor adopción: "Trámites con terceros" (92,3%), "trabajo en remoto" (76,9%) y "redes sociales" (69,2%).
 - Menor adopción: "Big Data/Inteligencia de negocio" (0%), "sensorización" (18,2%), "robotización" (23,1%), "compras" (38,5%), "atención al cliente" (41,7%), "intranet" (50,0%) e "informática en la nube" (50,0%).

Figura 139. Digitalización en cooperativas según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

En general, las tecnologías con mayor nivel de adopción no presentan diferente implantación según el tamaño ("trámites con terceros", "automatización de procesos", "ciberseguridad" e "informática en la nube"). Las mayores diferencias en la adopción entre grandes y pequeñas cooperativas son "ERPs", "robotización", "sensorización" y "sitio web"

Salvo la automatización de procesos, la valoración de la importancia o prioridad del resto de tecnologías está en función de si la han adoptado. Las cooperativas que han adoptado intranet, "ERP" o "Big Data" valoran su importancia muy por encima de las que no las han adoptado

El bajo nivel de implantación de "Big Data" y "ventas online", unido a las elevadas valoraciones de las cooperativas que las han adoptado, permite predecir que serán tecnologías con notable incremento de implantación en el futuro

4.5.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Integración en cooperativas de segundo grado

En cuanto a las estrategias de crecimiento adoptadas por las cooperativas, más de la mitad (52,2%) se han incorporado, al menos, a una cooperativa de segundo grado. Además, se observa que las cooperativas de mayor tamaño (53,3% de las medianas y 66,7% de las grandes) y las de hortalizas (64,3%) son las que, en mayor medida, han optado por esta alternativa (Figuras 140 y 141). Estos datos confirman que son, precisamente, las cooperativas más grandes las que más valoran las virtudes de la cooperación para acceder de forma conjunta a las ventajas de un mayor tamaño.

Figura 140. Cooperativas integradas en una de segundo grado según tamaño (%)

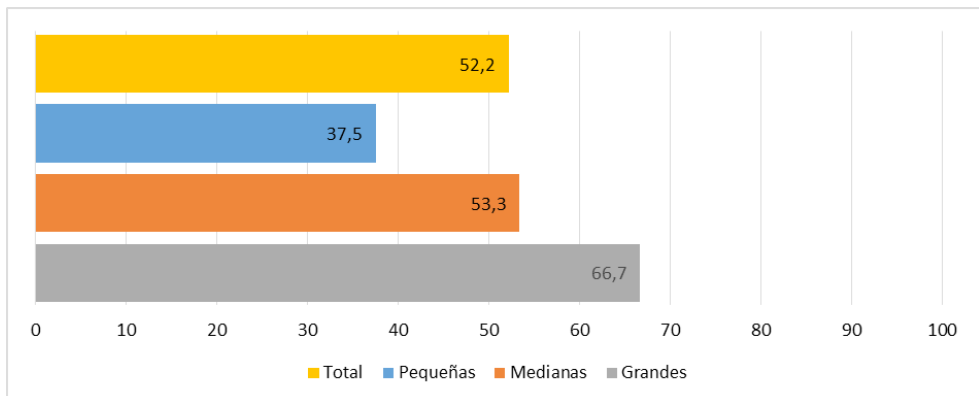
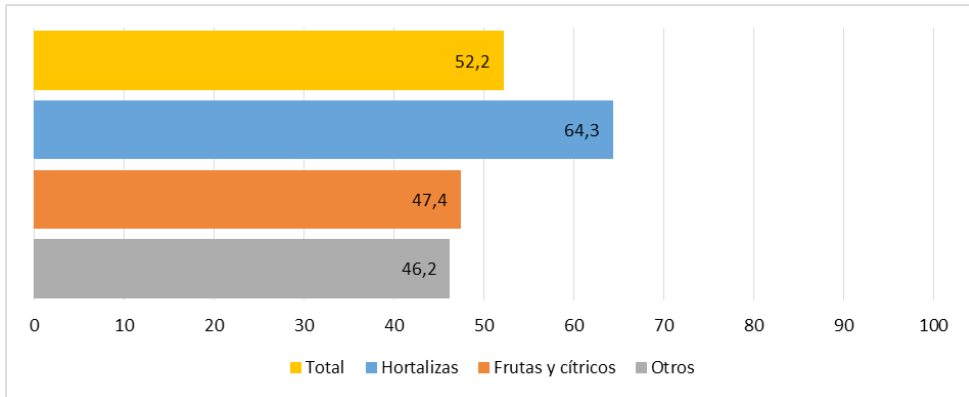


Figura 141. Cooperativas integradas en una de segundo grado según subsector (%)

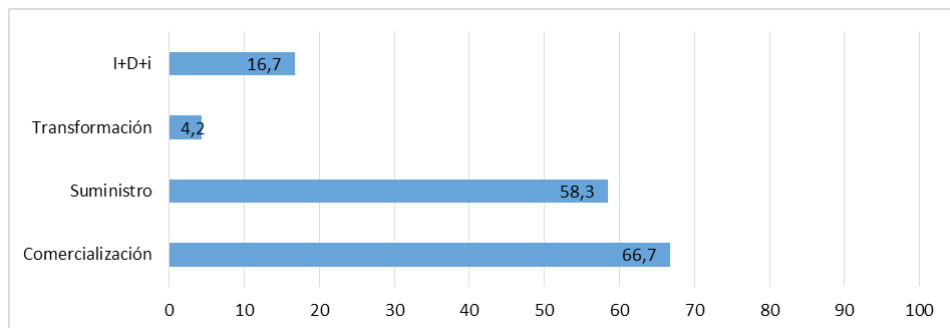


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, de las cooperativas que han optado por este tipo de integración, casi la mitad (45,9%) lo han hecho en dos cooperativas de segundo grado, siendo las de comercialización (66,7%) y las de suministro (58,3%) las opciones preferidas. Asimismo, se observa que (Figuras 142 a 144):

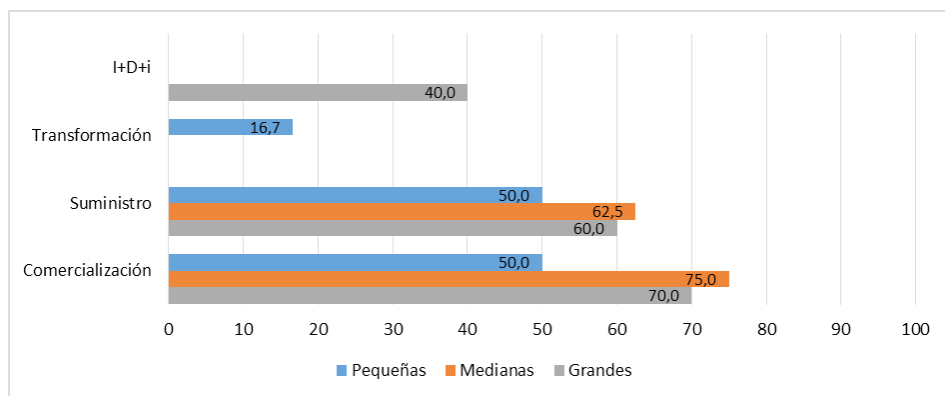
- Las cooperativas grandes (40,0%) y las de hortalizas (33,3%) son las que en mayor proporción se han incorporado a una cooperativa de segundo grado de I+D+i.
- Las cooperativas pequeñas (17%) y las de frutas y cítricos (11%) son las que en mayor proporción se han incorporado a una cooperativa de segundo grado de transformación.
- Las cooperativas medianas (62,5%) y las de frutas y cítricos (66,7%) son las que en mayor proporción se han incorporado a una cooperativa de segundo grado de suministro.
- Las cooperativas medianas (75,0%) y las de hortalizas (77,8%) son las que en mayor proporción se han incorporado a una cooperativa de segundo grado de comercialización.

Figura 142. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado (%)



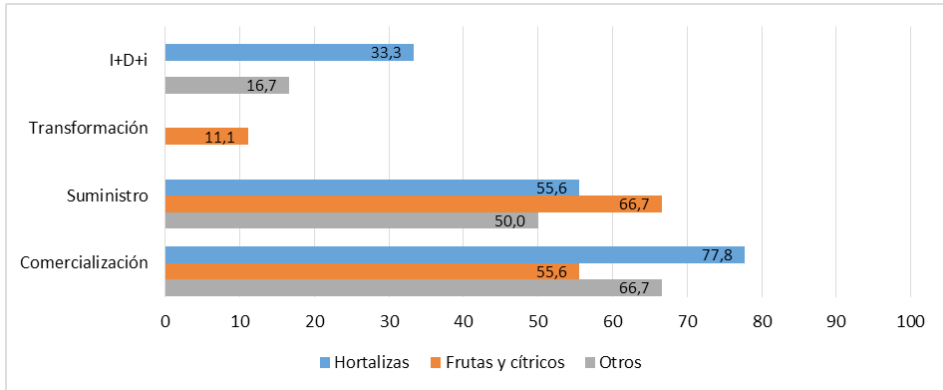
Fuente: Elaboración propia.

Figura 143. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 144. Cooperativas integradas en diferentes tipos de cooperativas de segundo grado según subsector (%)

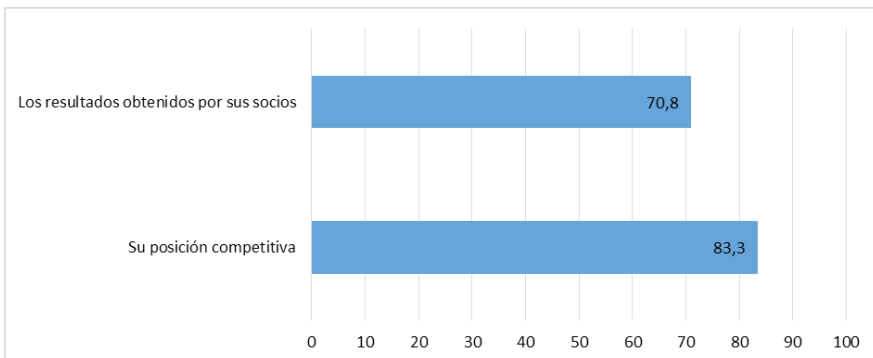


Fuente: Elaboración propia.

Por último, la integración en cooperativas de segundo grado ha conllevado las siguientes mejoras para las cooperativas participantes (Figuras 145 a 147):

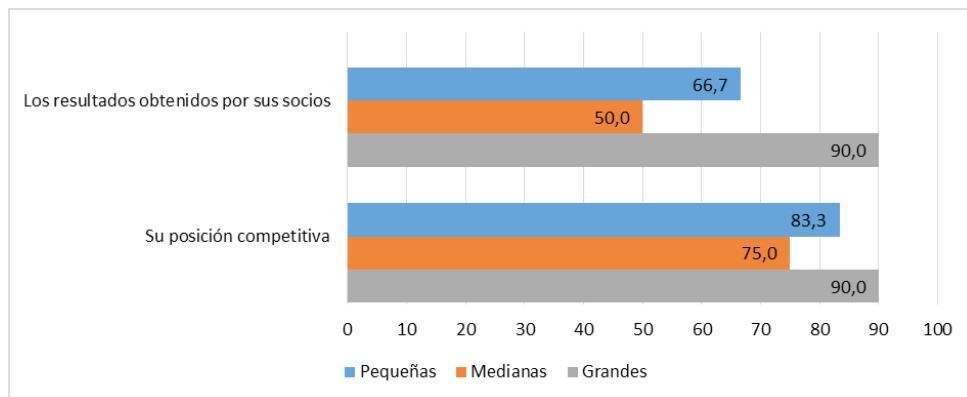
- El 83,3% y el 70,8% de las cooperativas ha mejorado “su posición competitiva” y “los resultados obtenidos por sus socios”, respectivamente.
- Las cooperativas de mayor tamaño son las que en mayor proporción han mejorado “su posición competitiva” (90,0%) y “los resultados obtenidos por sus socios” (90,0%).
- Las cooperativas de hortalizas son las que en mayor proporción han mejorado “su posición competitiva” (88,9%) y “los resultados obtenidos por sus socios” (77,8%).

Figura 145. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado (%)



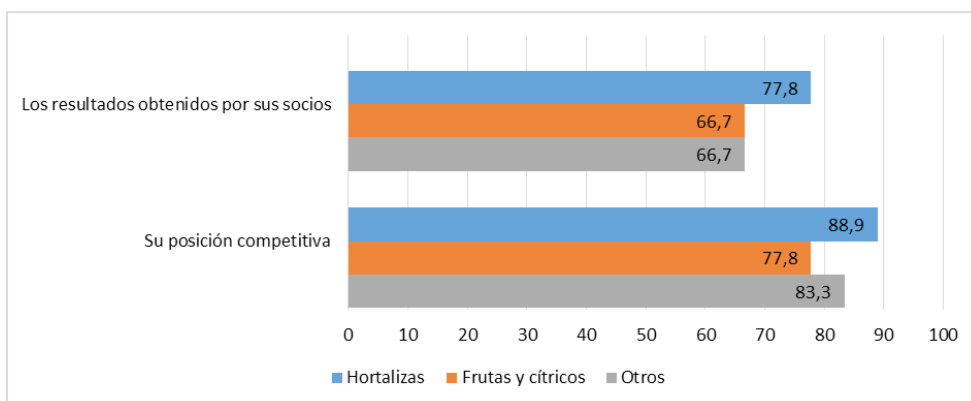
Fuente: Elaboración propia.

Figura 146. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 147. Mejoras obtenidas por las cooperativas al integrarse en una de segundo grado según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

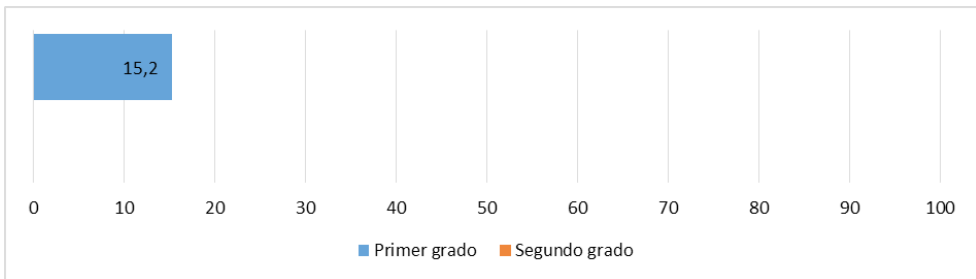
Más de la mitad de las cooperativas se han incorporado a una de segundo grado, siendo las de mayor tamaño y las de hortalizas las que, en mayor medida, han optado por esta alternativa. Más del 70,0% de las cooperativas han mejorado "su posición competitiva" y "los resultados obtenidos por sus socios" con su incorporación a una cooperativa de segundo grado, siendo las de mayor tamaño y las de hortalizas las que más los han mejorado

Participación en sociedades capitalistas

Respecto a la participación de las cooperativas en sociedades capitalista se observa que (Figuras 148 a 150):

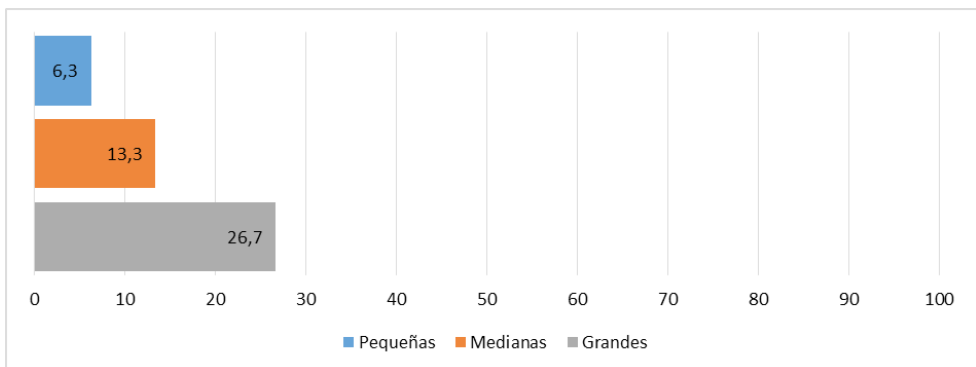
- Solo el 15,2% de las de primer grado participan en alguna de ellas, pero el 57% de las que participan lo hacen aportando el 100% del capital.
- Las cooperativas grandes (26,7%) y las de hortalizas (21,4%) son las que en mayor proporción participan en sociedades capitalistas.

Figura 148. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según tipo (%)



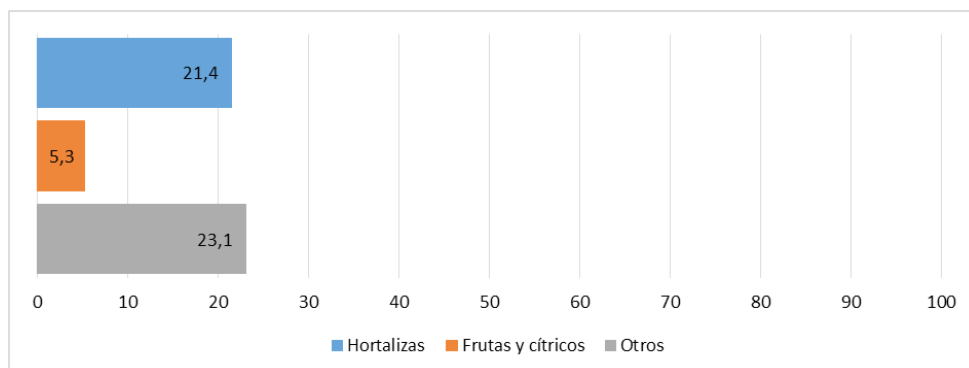
Fuente: Elaboración propia.

Figura 149. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 150. Cooperativas que participan en sociedades capitalistas según subsector (%)

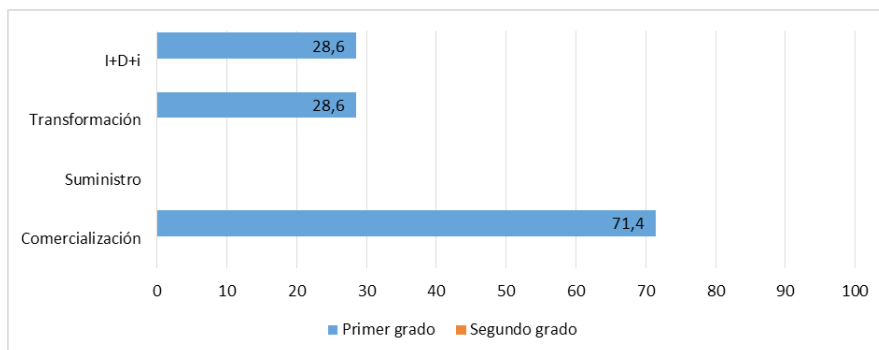


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, de las cooperativas que participan en alguna sociedad capitalista, el 71,4% lo han hecho en sociedades que realizan actividades de comercialización, y el 28,6% de transformación e I+D+i. Asimismo, se observa que (Figuras 151 a 153):

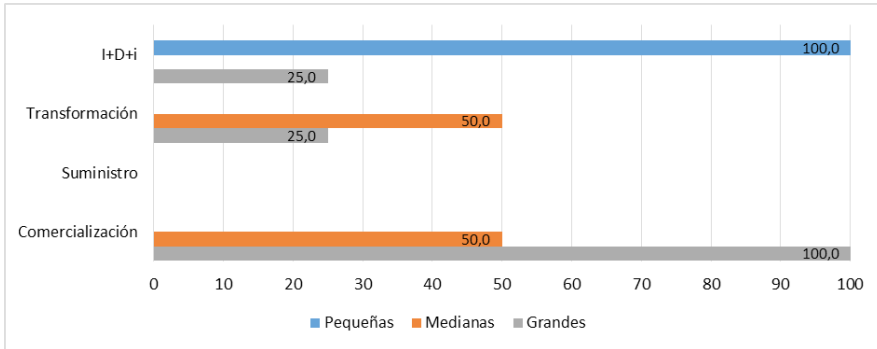
- Todas las cooperativas grandes que participan en sociedades capitalistas lo hacen en las que tienen por actividad la comercialización y todas las pequeñas en las que se dedican a I+D+i.
- La mitad de las cooperativas medianas que participan en sociedades capitalistas lo hacen en las que se dedican a la comercialización y a la transformación.
- Las cooperativas de hortalizas son las que en mayor proporción (66,7%) participan en sociedades de capitales de comercialización y las de frutas y cítricos en las de I+D+i.

Figura 151. Cooperativas que participan en diferentes tipos de empresas capitalistas según tipo (%)



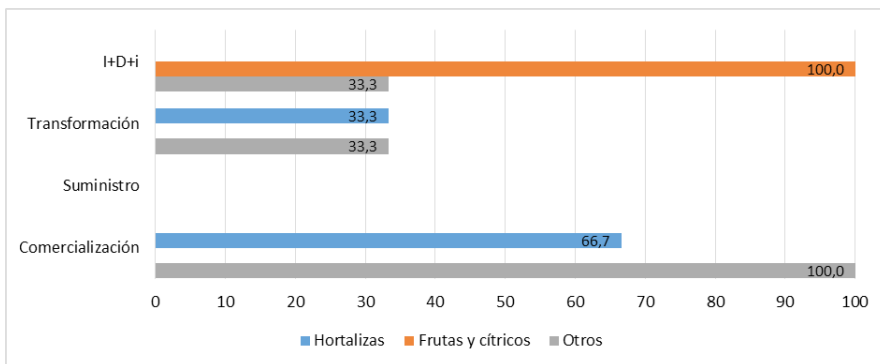
Fuente: Elaboración propia.

Figura 152. Cooperativas integradas en diferentes tipos de empresas capitalistas según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 153. Cooperativas integradas en diferentes tipos de empresas capitalistas según subsector (%)

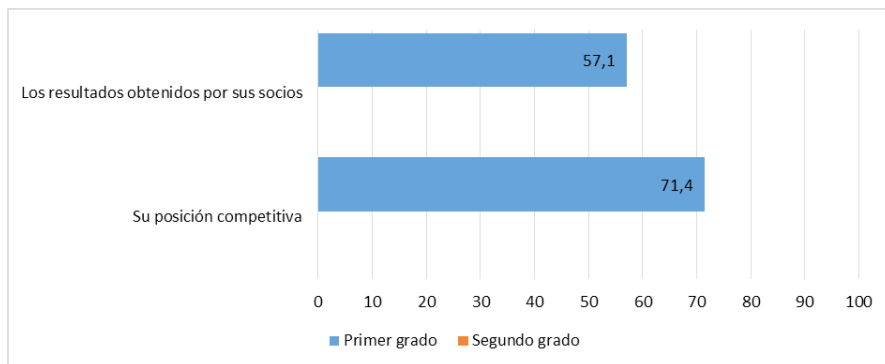


Fuente: Elaboración propia.

Por último, la participación de las cooperativas en empresas capitalistas les ha generado las siguientes mejoras (Figuras 154 a 156):

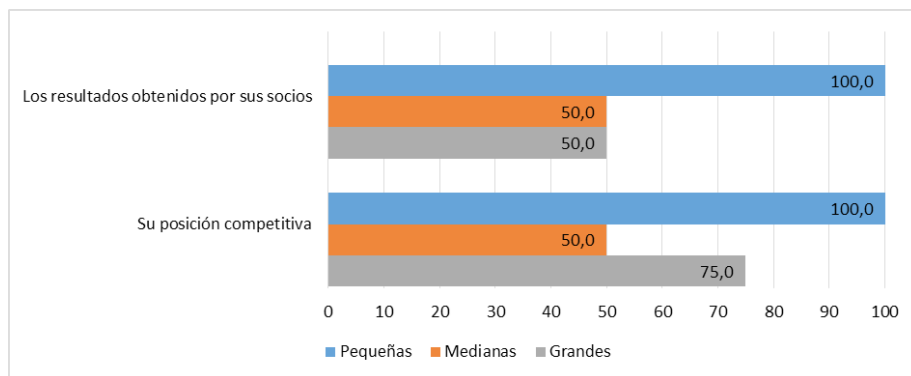
- El 71,4% y el 57,1% de ellas han mejorado “su posición competitiva” y “los resultados obtenidos por sus socios”, respectivamente.
- Todas las cooperativas pequeñas y la mitad de las medianas han mejorado “su posición competitiva” y “los resultados obtenidos por sus socios”.
- Todas las cooperativas de hortalizas y las de frutas y cítricos han mejorado “su posición competitiva” y “los resultados obtenidos por sus socios”.

Figura 154. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según tipo (%)



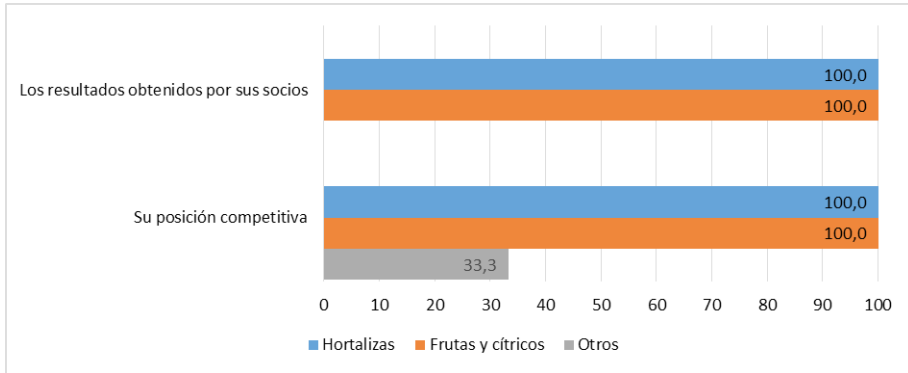
Fuente: Elaboración propia.

Figura 155. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 156. Mejoras obtenidas por las cooperativas por participar en sociedades capitalistas según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

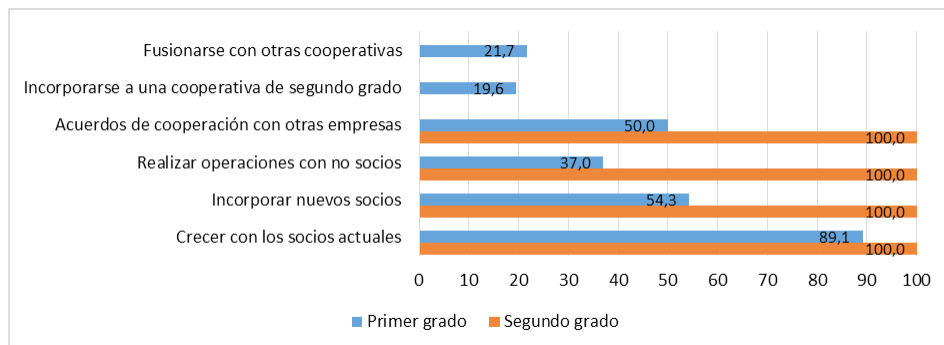
Solo el 15,2% de las cooperativas participan en una sociedad capitalista, siendo las grandes y las de hortalizas las que en mayor proporción participan en ellas. Más de la mitad de las cooperativas han mejorado “su posición competitiva” y “los resultados obtenidos por sus socios” con su participación en una sociedad capitalista

Interés por adoptar diferentes estrategias de crecimiento

En cuanto al interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento se observa que (Figuras 157 a 159):

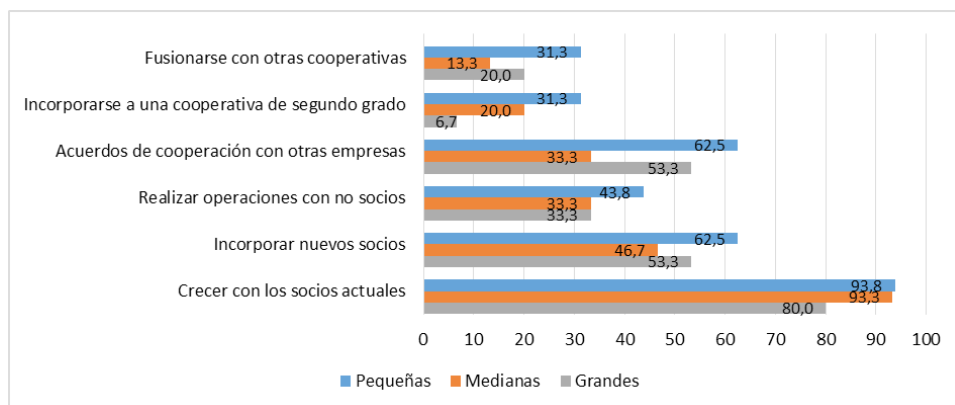
- Todas las cooperativas de segundo grado muestran interés en “crecer con los socios actuales”, “incorporar nuevos socios”, “realizar operaciones con no socios” y llegar a “acuerdos de cooperación con otras empresas”.
- Las cooperativas de primer grado muestran preferencia por fórmulas que no conllevan pérdida de autonomía: “crecer con los socios actuales” (89,1%) e “incorporar nuevos socios” (54,3%), en detrimento de las que conllevan una mayor pérdida de autonomía: “incorporarse a una cooperativa de segundo grado” (19,6%) y “fusionarse con otras cooperativas” (21,7%).
- Las cooperativas pequeñas muestran una mayor disposición a crecer mediante cualquiera de las estrategias que las medianas y grandes.
- Las cooperativas de frutas y cítricos muestran una mayor preferencia, que las de hortalizas, por crecer a través de fusiones, con los socios actuales y realizando operaciones con no socios; y una menor preferencia por crecer a través de la cooperación con otras empresas e incorporando nuevos socios.

Figura 157. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según tipo (%)



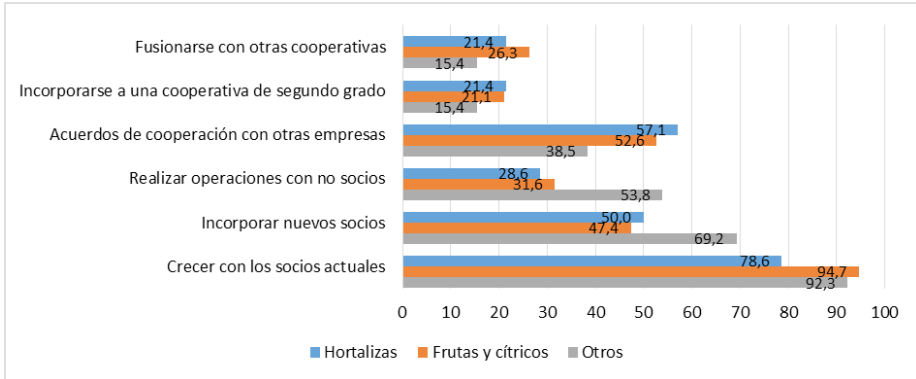
Fuente: Elaboración propia.

Figura 158. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 159. Interés de las cooperativas por adoptar diferentes estrategias de crecimiento según subsector (%)

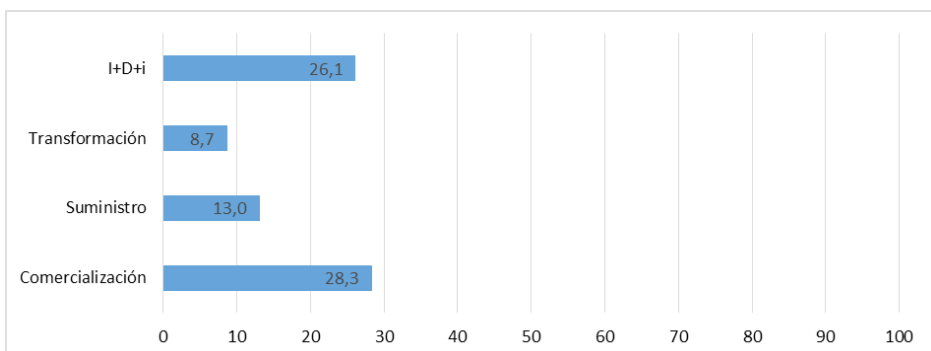


Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en la disposición que muestran las cooperativas por incorporarse en un futuro próximo a distintos tipos de cooperativas de segundo grado, se aprecia que (Figuras 160 a 162):

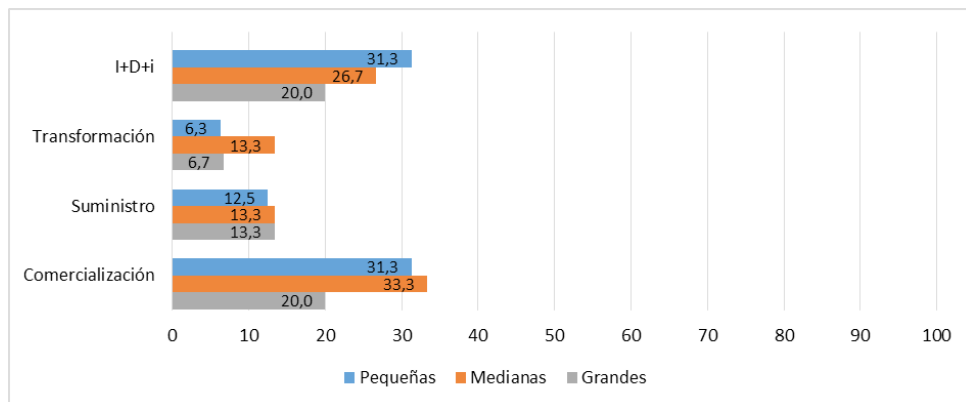
- Es mayor por las cooperativas de segundo grado de “comercialización” (28,3%) y de “I+D+i” (26,1%), que por las de “suministro” (13,0%) o “transformación” (8,7%).
- Las cooperativas grandes manifiestan una menor preferencia por las cooperativas de segundo grado de “comercialización” e “I+D+i”, que las pequeñas y medianas.
- Las cooperativas de hortalizas muestran una mayor preferencia, que las de frutas y cítricos, por las cooperativas de segundo grado de “suministro”, “transformación” e “I+D+i”; y menor por las de “comercialización”.

Figura 160. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado (%)



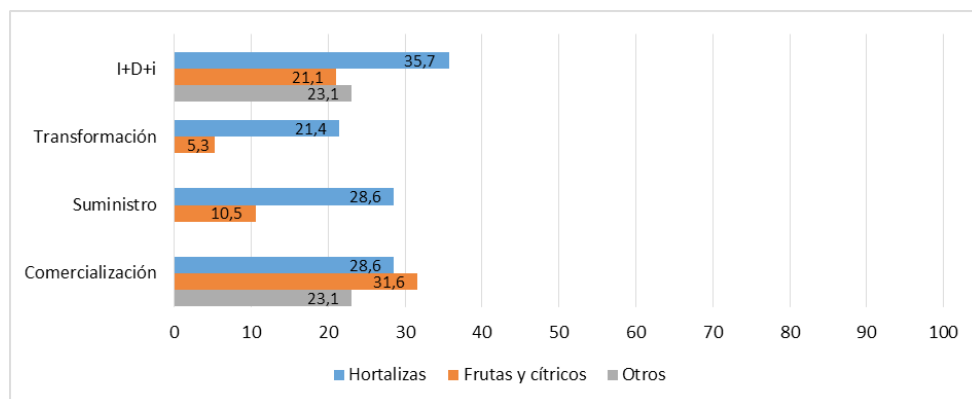
Fuente: Elaboración propia.

Figura 161. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 162. Disposición de las cooperativas a incorporarse a distintos tipos de cooperativas de segundo grado según subsector (%)



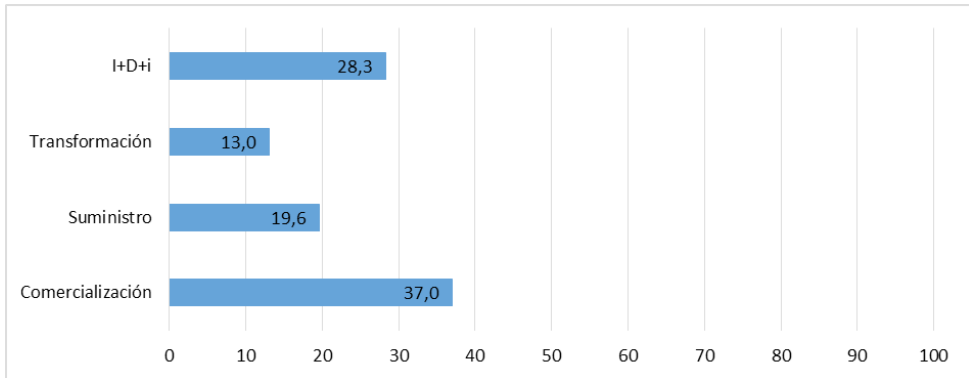
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la disposición de las cooperativas por incorporarse en un futuro próximo a distintos tipos de sociedades capitalistas, se observa que (Figuras 163 a 165):

- Es mayor por las sociedades de “comercialización” (37,0%) y de “I+D+i” (28,3%), que por las de “suministro” (19,6%) o “transformación” (13,0%).
- Las cooperativas grandes manifiestan una menor preferencia por participar en sociedades de “comercialización”, “suministro” e “I+D+i”, que las pequeñas.

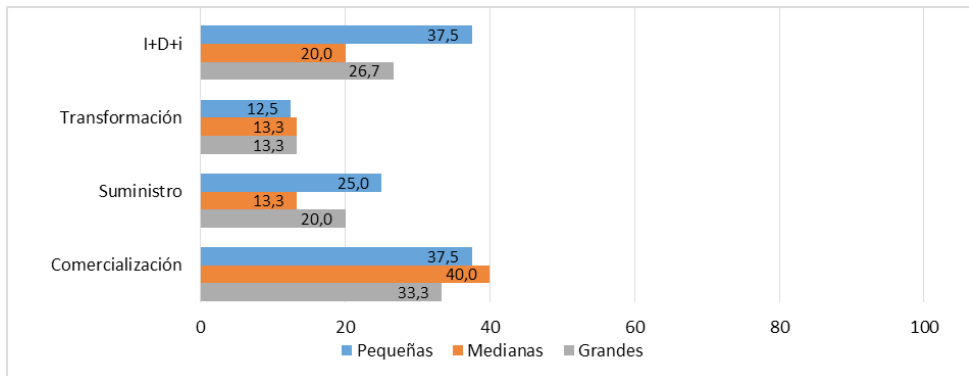
- Las cooperativas de hortalizas muestran una mayor preferencia, que las de frutas y cítricos, por las sociedades de “comercialización”, “suministro” y “transformación”; y menor por las de “I+D+i”.

Figura 163. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas (%)



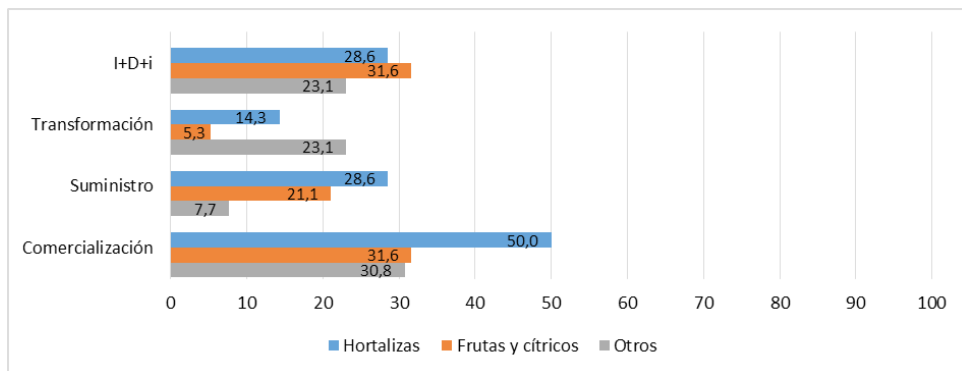
Fuente: Elaboración propia.

Figura 164. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 165. Disposición de las cooperativas a participar en distintos tipos de sociedades capitalistas según subsector (%)

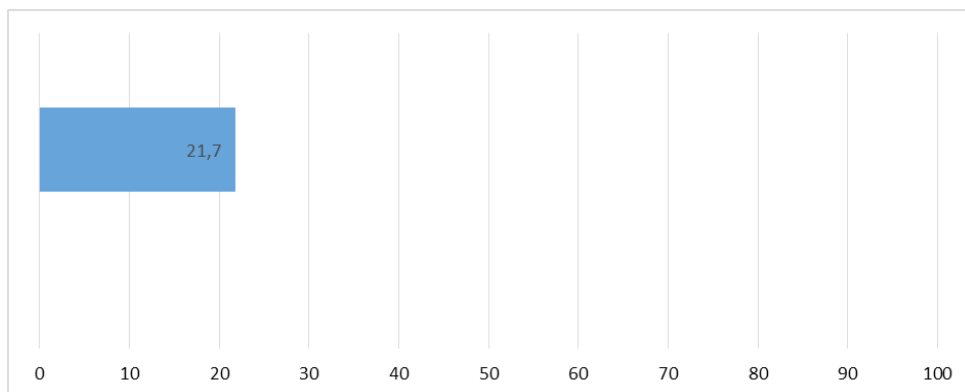


Fuente: Elaboración propia.

Por último, el análisis de la disposición de las cooperativas por participar en un futuro próximo en un proyecto de fusión revela que (Figura 166 a 168):

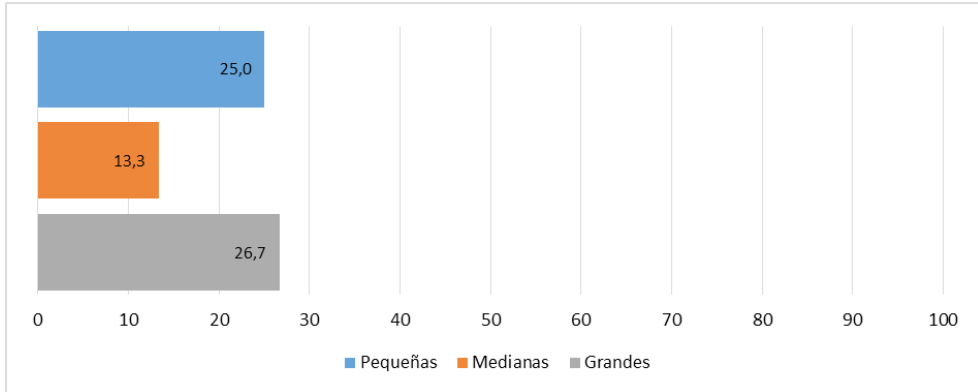
- Sólo estarían dispuestas a participar el 21,7% de las cooperativas.
- Las cooperativas grandes y pequeñas manifiestan una disposición similar, pero mayor que las medianas.
- Las cooperativas de hortalizas y las de frutas y cítricos muestran la misma disposición.

Figura 166. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión (%)



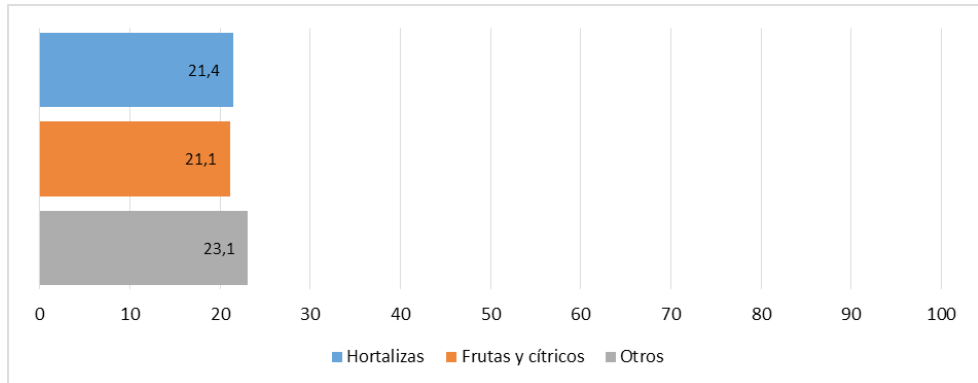
Fuente: Elaboración propia.

Figura 167. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión según tamaño (%)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 168. Disposición de las cooperativas a participar en un proyecto de fusión según subsector (%)



Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas muestran preferencia por fórmulas de crecimiento que no conlleven pérdida de autonomía: “crecer con los socios actuales” e “incorporar nuevos socios”, en detrimento de las que conlleven una mayor pérdida de autonomía: “incorporarse a una cooperativa de segundo grado y “fusionarse con otras cooperativas”. Las cooperativas pequeñas muestran una mayor disposición a crecer mediante cualquiera de las estrategias que las medianas y grandes

CAPÍTULO 5. COMERCIALIZACIÓN

Este capítulo está dedicado a analizar la problemática comercial de las cooperativas agroalimentarias. Para ello, se abordan los aspectos relacionados con:

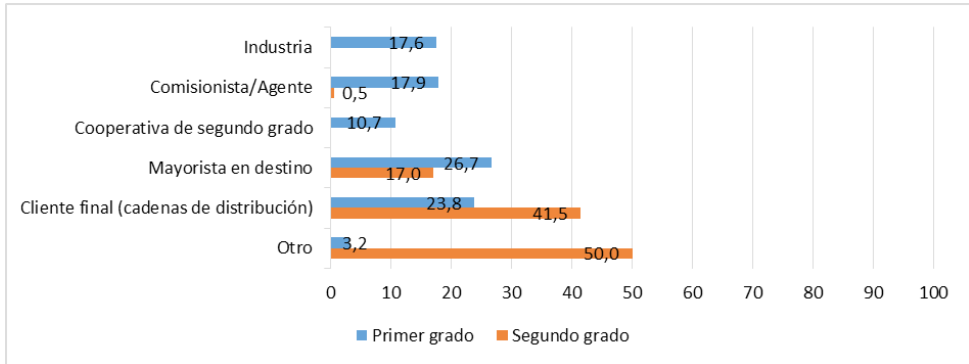
- Los canales de comercialización que utilizan.
- Sus factores de competitividad en los mercados.
- La situación actual y las prioridades de actuación en el futuro con relación a aspectos que afectan a la comercialización.

Los resultados de estos análisis también se presentan desagregados por tipo de cooperativa (primer y segundo grado), tamaño (volumen de facturación: pequeñas, medianas y grandes) y subsector en el que la cooperativa lleva a cabo su actividad principal (hortalizas, frutas y cítricos y “otros”). Puesto que el número de cooperativas de segundo grado analizadas es muy reducido, los datos ofrecidos para las de primer grado pueden considerarse como representativos del conjunto.

5.1. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La Figura 169 muestra los datos obtenidos respecto a los canales de comercialización utilizados por las cooperativas, según el tipo de cooperativa, sea este de primer o de segundo grado. Respecto a las de primer grado, destacan los clientes finales (cadenas de distribución minorista) y los mayoristas en destino como las dos principales vías de comercialización, lo que da muestra de la importante capacidad que tienen para acercarse al consumo final. En el caso de las de segundo grado, este hecho es todavía más notable, ya que la cooperativa que comercializa productos con destino a los mercados de consumo lo hace, de forma preferente, directamente a través de cadenas de distribución. Por su parte, la otra cooperativa de segundo grado, al tratarse de una cooperativa de suministro, obtiene sus ingresos a través de la modalidad “otro” (venta de suministros a otras cooperativas).

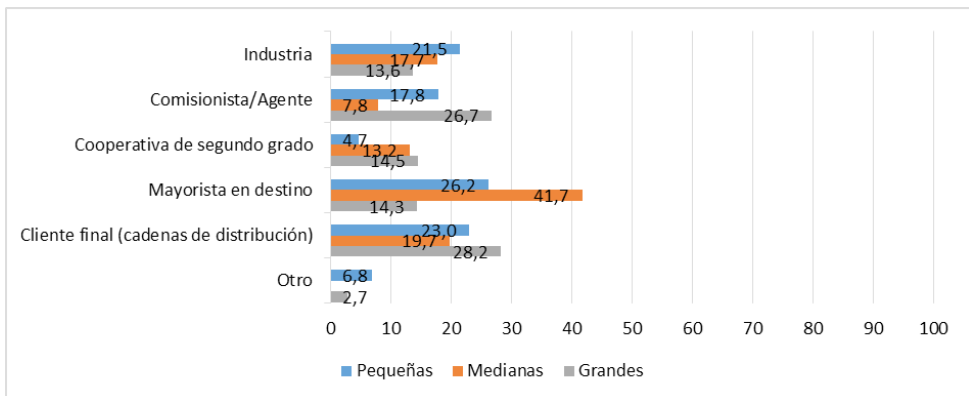
Figura 169. Canales de comercialización según tipo (% valor comercializado)



Fuente: Elaboración propia.

Según el tamaño de la cooperativa, los modos de acceso al mercado cambian. La Figura 170 presenta los resultados obtenidos. Las diferencias más apreciables se observan en el uso de mayoristas en destino y la industria, menos utilizados por las cooperativas de mayor dimensión, que se inclinan por las cadenas de distribución y el comisionista/agente.

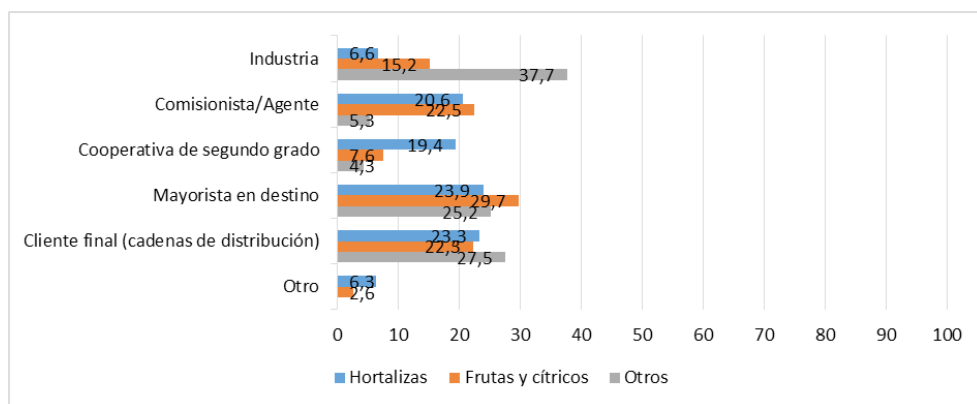
Figura 170. Canales de comercialización según tamaño (% valor comercializado)



Fuente: Elaboración propia.

Por subsector de actividad de la cooperativa (Figura 171) hay tres hechos a destacar. En primer lugar, la cooperativa de segundo grado adquiere una importante tasa de penetración entre las cooperativas de hortalizas, llegando a comercializar alrededor de un 20% de sus ventas totales. En segundo, el uso de comisionistas/agentes todavía es importante en los subsectores de hortalizas y frutas y cítricos, con cifras, igualmente, en torno al 20%, y muy similares a las de las cadenas de distribución. Por último, el destino industria es, sin embargo, comparativamente muy escaso en frutas, y sobre todo en hortalizas.

Figura 171. Canales de comercialización según subsector (% valor comercializado)



Fuente: Elaboración propia.

Mayoristas de destino y cadenas de distribución son los principales canales de comercialización utilizados por las cooperativas. Por tamaño, las mayores diferencias se observan en el mayor uso de las cadenas de distribución y del comisionista/agente por las cooperativas grandes y de los mayoristas en destino y la industria por las pequeñas. Por sectores, se observa una mayor utilización de las cooperativas de segundo grado por las de hortalizas y de la industria por las de "otros" sectores, así como la menor utilización que estas últimas hacen de los comisionistas/agentes

5.2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD

¿Cuáles son los factores que determinan el éxito de las cooperativas en el mercado? Los datos de la Figura 172, relativos a los valores obtenidos para dos dimensiones clave, ayuda a conocerlos. Por un lado, la importancia que dicho factor tiene a la hora de competir en el mercado. Por otro, la situación competitiva de la empresa respecto a dicho factor. En concreto, la Figura 172 presenta la valoración dada por las cooperativas

de primer y segundo grado encuestadas a dichos factores, ordenados según el valor obtenido para la importancia.

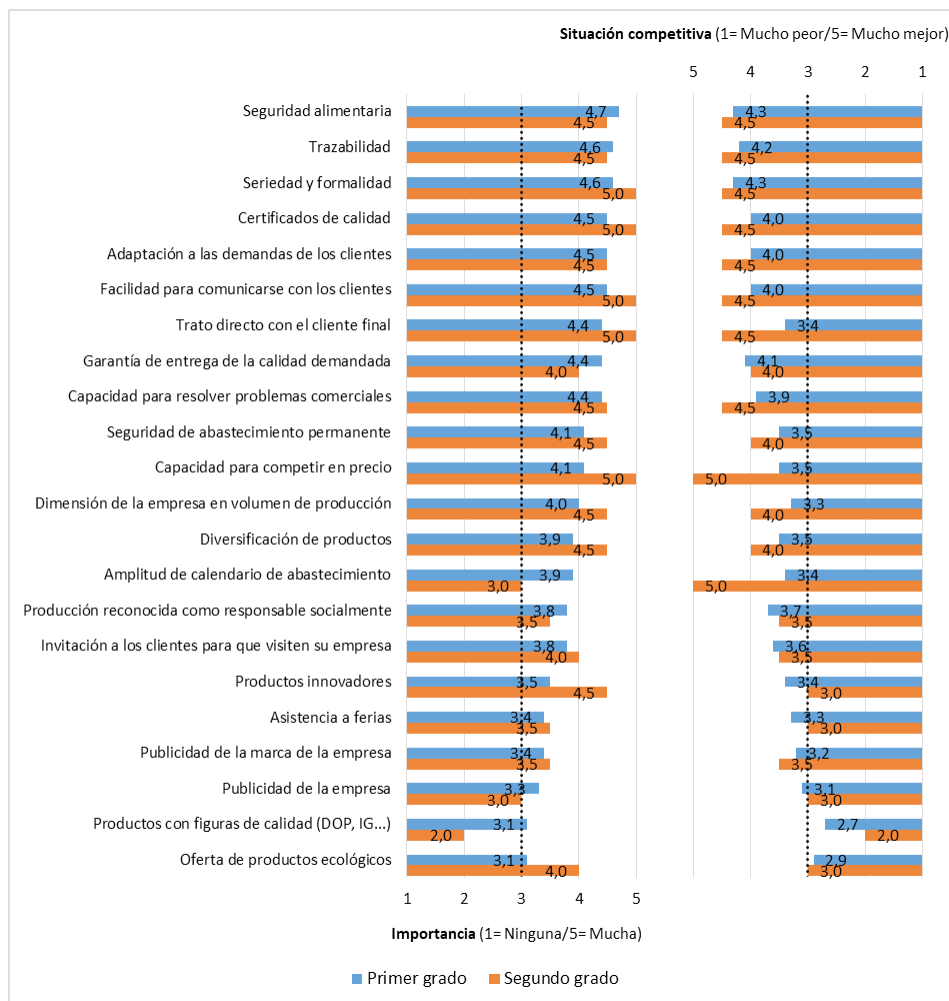
Con relación a las cooperativas de primer grado, las principales conclusiones que se pueden extraer de los resultados obtenidos y presentados son:

- 1.** Respecto a la importancia concedida a los factores:
 - Los aspectos que aparecen como más importantes para competir tienen que ver con la seguridad alimentaria y la trazabilidad.
 - El servicio relacional al cliente también tiene un alto nivel de valoración en lo referido a la importancia concedida.
 - Algo menos importantes se muestran los aspectos relativos a la cartera de productos y/o amplitud de calendario.
 - Los elementos menos relevantes son los relacionados con las actividades de comunicación y marca.

- 2.** Respecto a la situación competitiva de las empresas, se percibe que las cooperativas consideran que están en mejor situación en aquellos aspectos que son más importantes, mientras que manifiestan estar en peor situación competitiva en los aspectos menos importantes.

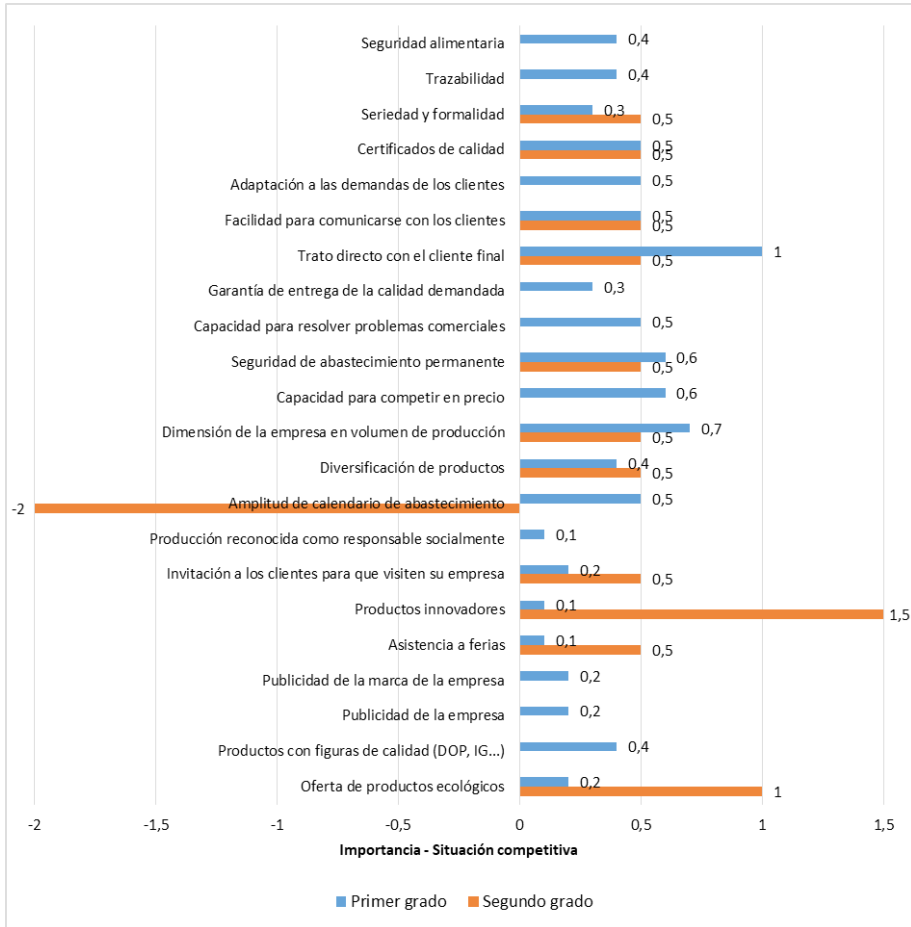
- 3.** La diferencia entre importancia concedida a los factores y situación competitiva de las cooperativas marca los aspectos más importantes en los que se percibe una necesidad de mejora. La Figura 173 presenta los siguientes resultados obtenidos:
 - La mayor diferencia entre la importancia concedida y la situación competitiva se da en “trato directo con el cliente final”.
 - Se observa también un déficit significativo en lo relativo a la “dimensión de la empresa en volumen de producción”, “capacidad para competir en precio” y “seguridad de abastecimiento permanente”.
 - Las menores diferencias se observan en los aspectos valorados como menos relevantes por los encuestados.

Figura 172. Factores de competitividad de las cooperativas según tipo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 173. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según tipo



Fuente: Elaboración propia.

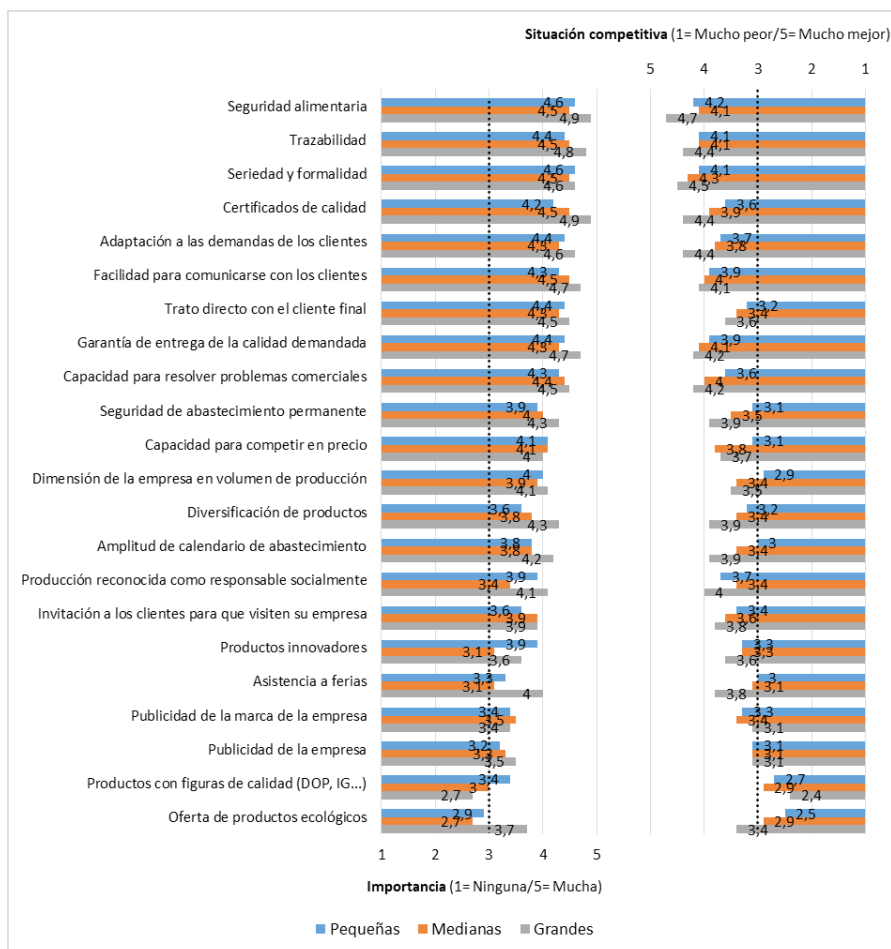
Respecto a las cooperativas de segundo grado, las notas más importantes a destacar son:

- El ranking de la importancia concedida a los distintos factores apenas si cambia en relación con el observado en el caso de las cooperativas de primer grado (Figura 173).
- En general, se muestra bastante sintonía entre la importancia concedida al factor y la valoración de la situación competitiva, con dos diferencias principales en: “productos innovadores”, en la que se presenta una situación competitiva muy por debajo de la importancia concedida, y la “amplitud de calendario de abastecimiento”, que sucede lo contrario (Figura 173).

Seguridad alimentaria y trazabilidad son los factores considerados como más importantes por las cooperativas para competir, y comunicación y marca los menos importantes. Las cooperativas de primer grado manifiestan mayor necesidad de mejora en dimensión, capacidad para competir en precio y seguridad de abastecimiento permanente. Las de segundo grado en productos innovadores

En adelante, la segmentación de los datos en base al tamaño, subsector, % de exportación y % de producción ecológica se realiza para las cooperativas de primer grado. Según el tamaño de la cooperativa, cabe destacar que (Figura 174):

Figura 174. Factores de competitividad según tamaño

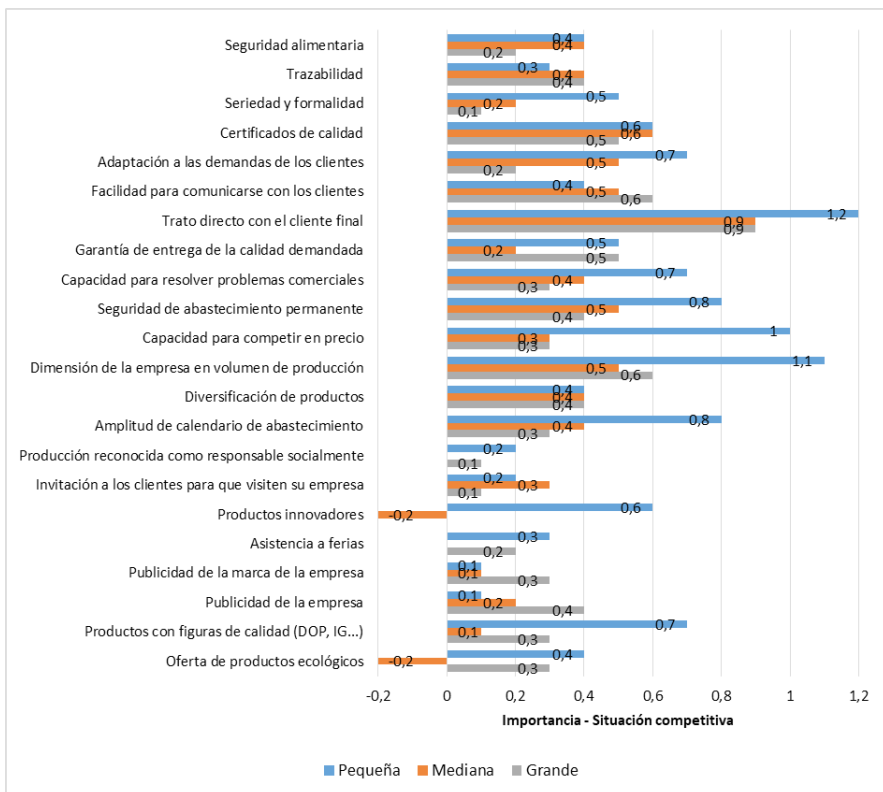


Fuente: Elaboración propia.

- Las cooperativas de mayor tamaño son, en general, las que más importancia conceden y, sobre todo, mejores situaciones competitivas manifiestan tener en la mayoría de los factores, particularmente en los más importantes.
- Lo contrario sucede en el caso de las cooperativas de menor dimensión.

Respecto a la diferencia entre importancia concedida a los factores y situación competitiva de las cooperativas según tamaño, se observa que (Figura 175):

Figura 175. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según tamaño



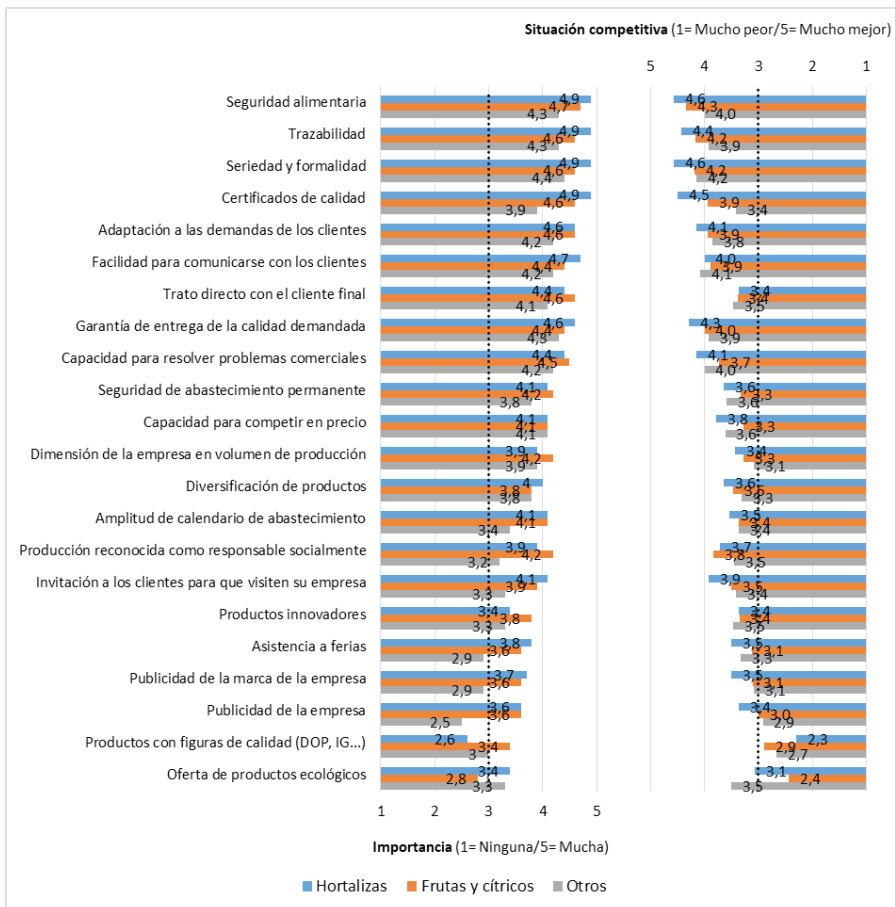
Fuente: Elaboración propia.

- Las cooperativas de menor tamaño son las que mayor diferencia muestran entre la importancia concedida al factor y la situación competitiva en la que se encuentran.

- Las cooperativas pequeñas manifiestan las mayores divergencias entre importancia y situación competitiva en “trato directo con el cliente final”, “dimensión de la empresa en volumen de producción”, “capacidad para competir en precio”, “amplitud de calendario” y “seguridad de abastecimiento permanente”.
- Las cooperativas medianas muestran dos factores en los que manifiestan disponer de una situación competitiva mejor que la importancia concedida al factor. Se trata de “productos innovadores” y “oferta de productos ecológicos”.

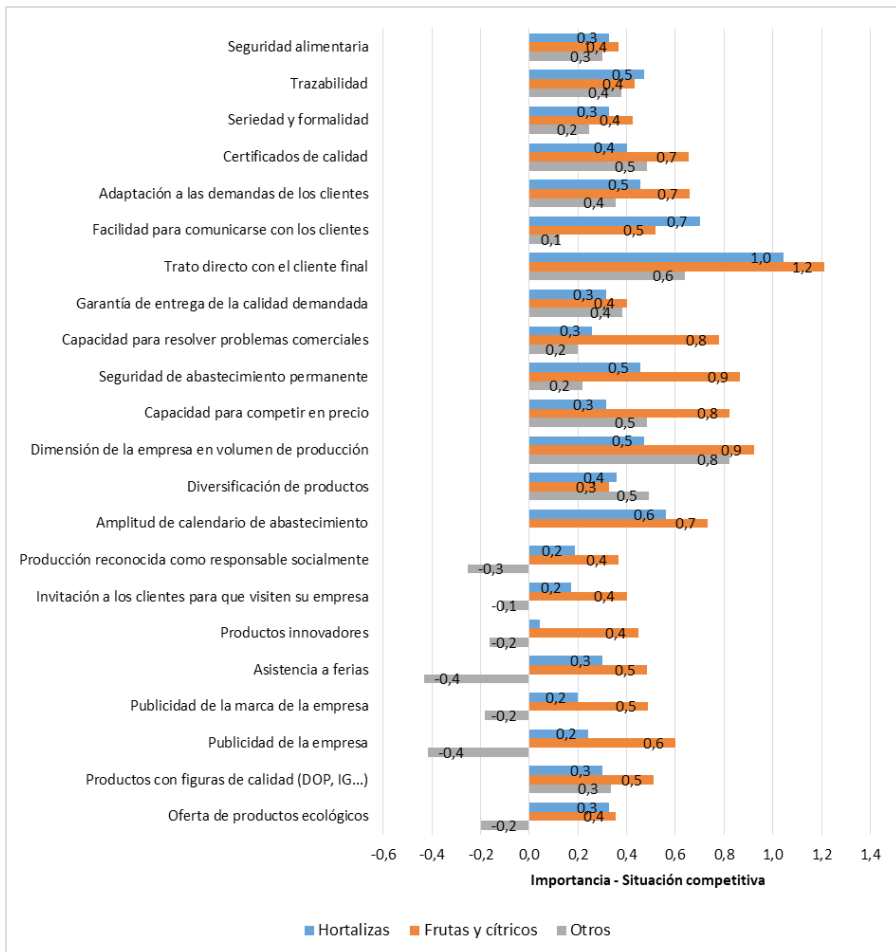
Por subsector de actividad, la Figura 176 muestra los resultados obtenidos. Se observa que son las cooperativas de hortalizas las que presentan, por regla general, la mejor situación competitiva, al menos en los aspectos considerados como más importantes.

Figura 176. Factores de competitividad según subsector



La peor situación, que viene dada por una situación competitiva peor que la importancia concedida al factor, se da entre las cooperativas de frutas y cítricos, si bien no tanto en los factores considerados como más importantes, sino en la mayoría de los otros (Figura 177).

Figura 177. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según subsector

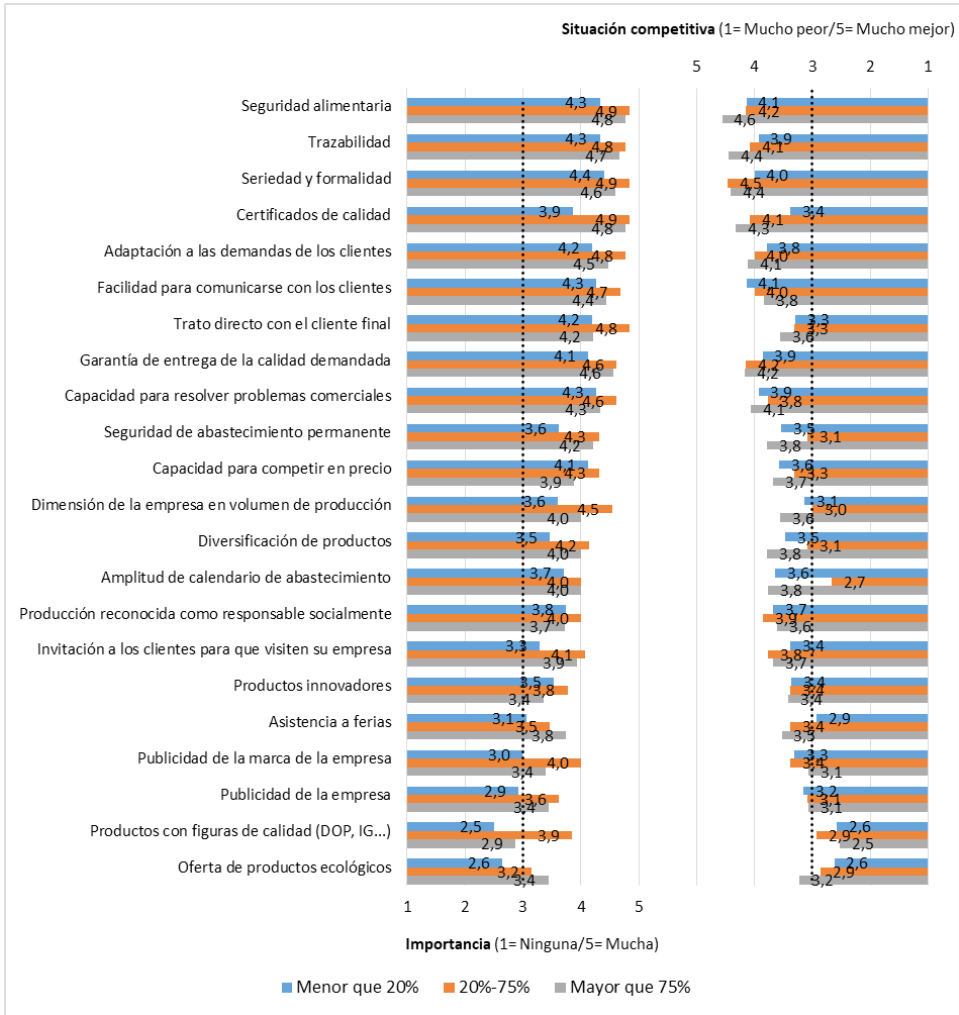


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las cooperativas del grupo “otros” subsectores son las que presentan un mayor número de valoraciones de la situación competitiva superior al concedido a la importancia. No obstante, esto ocurre en los factores de competitividad menos importantes.

La Figura 178 presenta los datos según el porcentaje de exportación sobre la facturación total.

Figura 178. Factores de competitividad según porcentaje de exportación



Fuente: Elaboración propia.

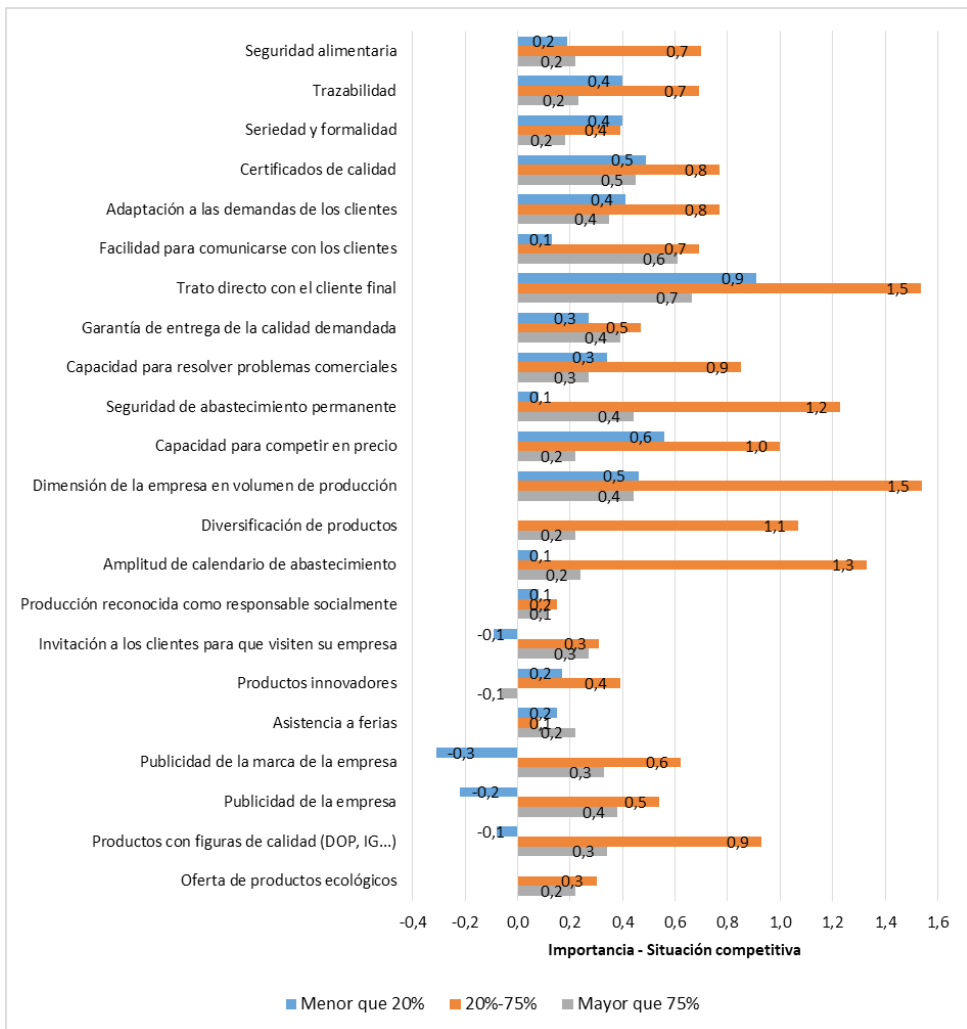
Destacan dos aspectos:

- Las cooperativas menos exportadoras son las que tienden a dar una menor importancia a la mayoría de los factores considerados.

- Las cooperativas más exportadoras son las que mejor situación competitiva manifiestan tener en bastantes de los factores considerados.

La Figura 179 presenta los elementos en los que más énfasis de mejora se requiere según el porcentaje que representa la exportación sobre el total de la facturación.

Figura 179. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según porcentaje de exportación

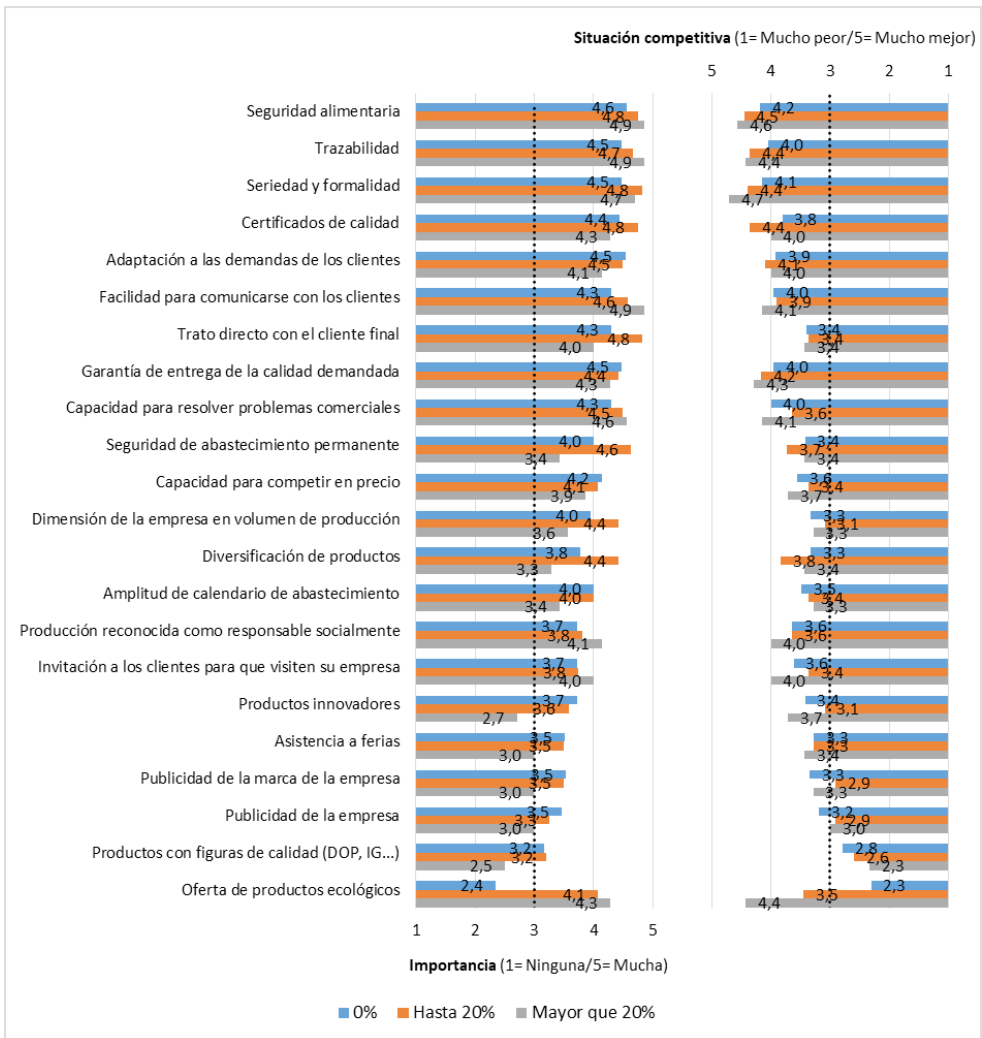


Fuente: Elaboración propia.

La peor situación, marcada por una valoración de la importancia superior a la situación competitiva manifestada, se da entre las cooperativas que tienen un nivel de exportación intermedio (entre el 20 y el 75% de sus ventas son exportaciones).

La Figura 180 presenta los resultados medios obtenidos para los distintos factores de competitividad según el porcentaje que representa la venta de productos ecológicos sobre las ventas totales.

Figura 180. Factores de competitividad según porcentaje de comercialización de productos ecológicos

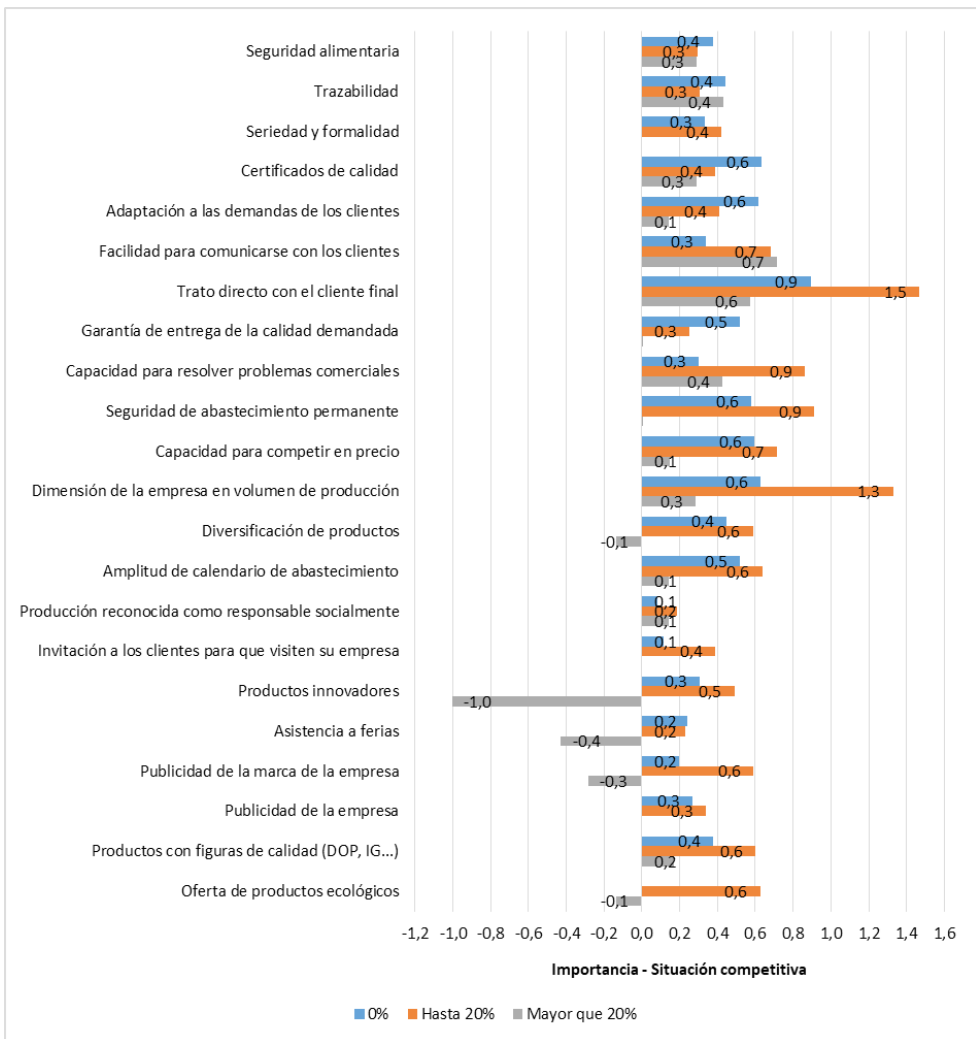


Fuente: Elaboración propia.

Se observa una situación levemente mejor en la situación competitiva de aquellas cooperativas que tienen el mayor porcentaje de comercialización de productos ecológicos.

La Figura 181 presenta las principales diferencias observadas entre la importancia concedida al factor y la situación competitiva.

Figura 181. Diferencia entre importancia concedida al factor y situación competitiva según porcentaje de comercialización de productos ecológicos



Fuente: Elaboración propia.

Las principales conclusiones que se pueden obtener son:

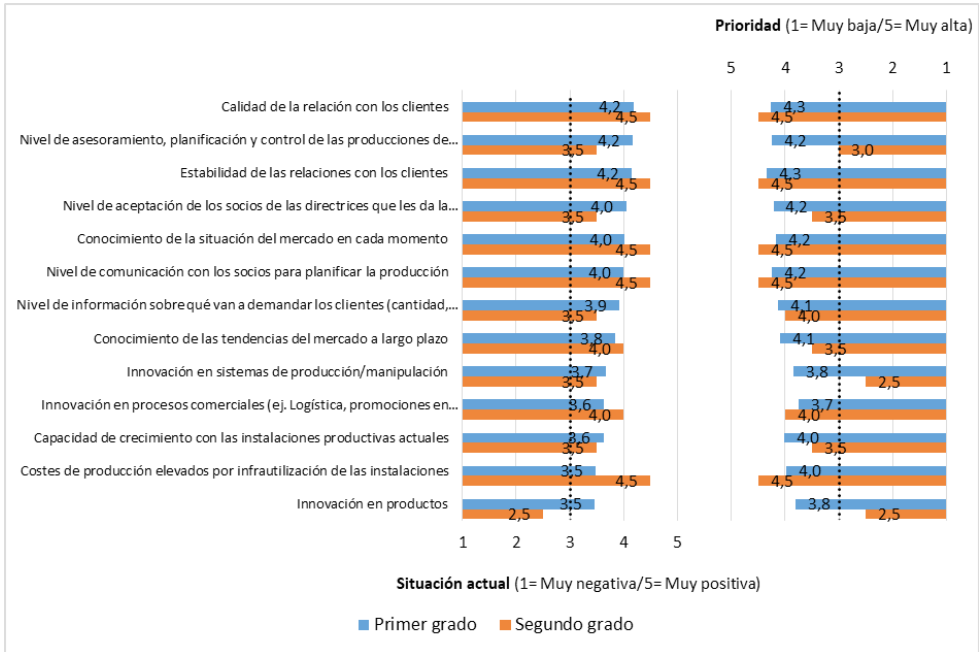
- En general, las cooperativas con mayor porcentaje de oferta de productos ecológicos son las que tienen una situación competitiva más parecida, incluso mejor, a la que se corresponde con la importancia concedida al factor. Esto último ocurre con la oferta de “productos innovadores”, “asistencia a ferias”, “publicidad de la marca de la empresa”, y “oferta de productos ecológicos”.
- Las cooperativas que comercializan productos ecológicos en porcentaje inferior al 20% son las que mayor divergencia muestran entre importancia concedida y situación competitiva. Sucede especialmente con el “trato directo con el cliente final” y la “dimensión de la empresa en volumen de producción”.

Las cooperativas que mejor situación competitiva presentan son las más grandes, las de hortalizas, las más exportadoras y las que presentan un mayor porcentaje de sus ventas en productos ecológicos. Las que más aspectos tienen que mejorar son las más pequeñas, las de frutas y cítricos, las que tienen un porcentaje intermedio de exportación y las que comercializan producto ecológico, pero todavía en un escaso porcentaje de sus ventas

5.3. SITUACIÓN ACTUAL Y PRIORIDAD DE ACTUACIÓN EN EL FUTURO

La Figura 182 presenta los resultados de la situación actual de las cooperativas de primer y segundo grado respecto de una serie de aspectos que afectan a la comercialización. Dichos aspectos se encuentran ordenados según la valoración obtenida respecto a la situación actual de las cooperativas.

Figura 182. Situación actual y prioridad de actuación en el futuro



Fuente: Elaboración propia.

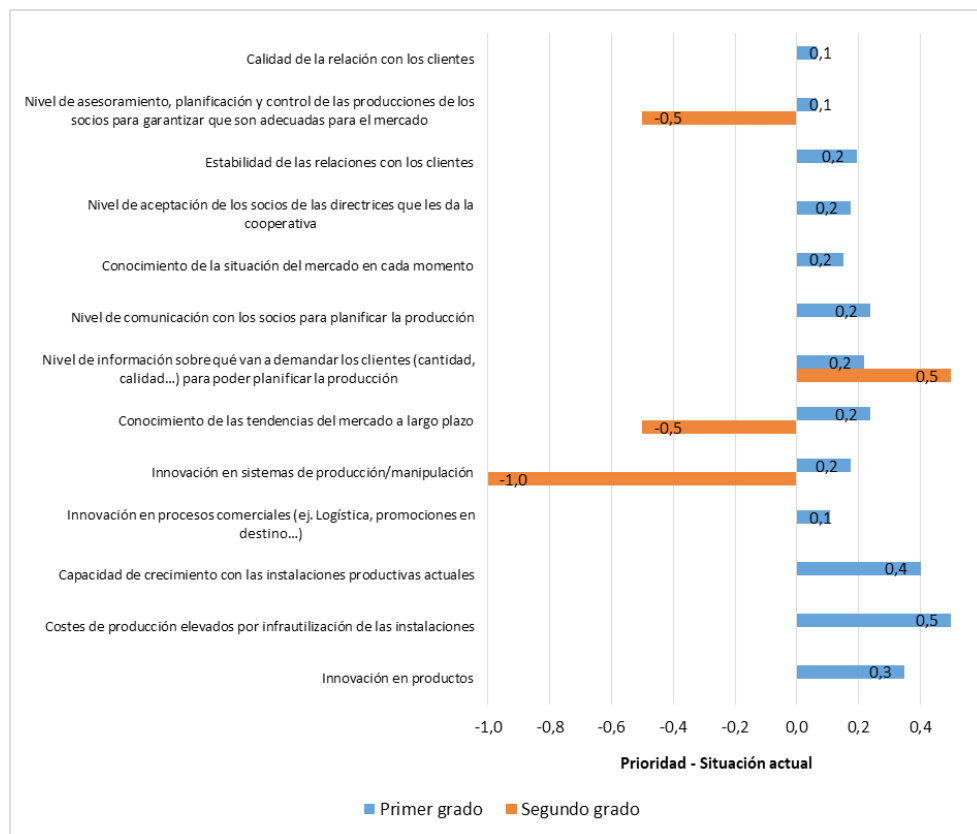
Respecto a las cooperativas de primer grado, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Los factores que parecen presentar la mejor situación actual tienen que ver con la relación con los clientes y con los socios.
- Los factores que obtienen la menor valoración en cuanto a la situación actual, si bien todavía por encima de 3 (nivel medio de la escala), tienen que ver con costes, capacidad productiva e innovación en productos.

Con relación a las de segundo grado, la peor valoración de la situación actual se obtiene en "innovación en productos", pero en este aspecto tampoco se percibe que mejorar sea prioritario.

La Figura 183 muestra la diferencia obtenida entre prioridad de actuación y situación actual de las cooperativas. Un valor positivo indica una intención de mejora en el factor.

Figura 183. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual



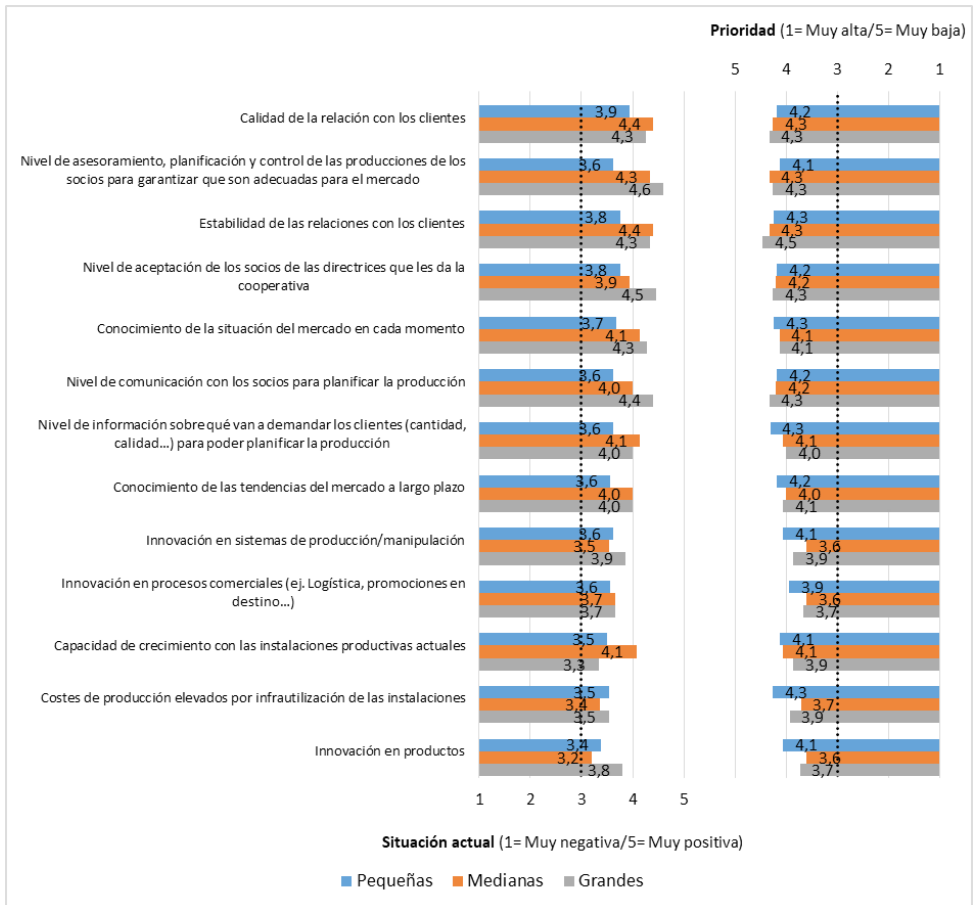
Fuente: Elaboración propia.

La principal conclusión que se puede extraer de los resultados presentados en la Figura 183 es que las cooperativas de primer grado manifiestan que deberían mejorar notablemente en aquellos aspectos en los que la situación actual no es la mejor, relacionados con “capacidad de crecimiento con las instalaciones productivas actuales”, “costes de producción elevados por infrutilización de las instalaciones”, e “innovación en productos”.

La relación con los clientes y socios son los factores en los que las cooperativas de primer grado presentan la mejor situación actual. Costes, capacidad productiva e innovación en productos son los que peor situación relativa presentan. Las cooperativas de primer grado manifiestan mayor necesidad de mejora en capacidad de crecimiento, costes de producción e innovación en productos; y las de segundo grado en información de las demandas de los clientes

A partir de aquí, la información que se ofrece se refiere exclusivamente a las cooperativas de primer grado. La Figura 184 muestra los resultados obtenidos según tamaño de la cooperativa.

Figura 184. Situación actual y prioridad de actuación según tamaño



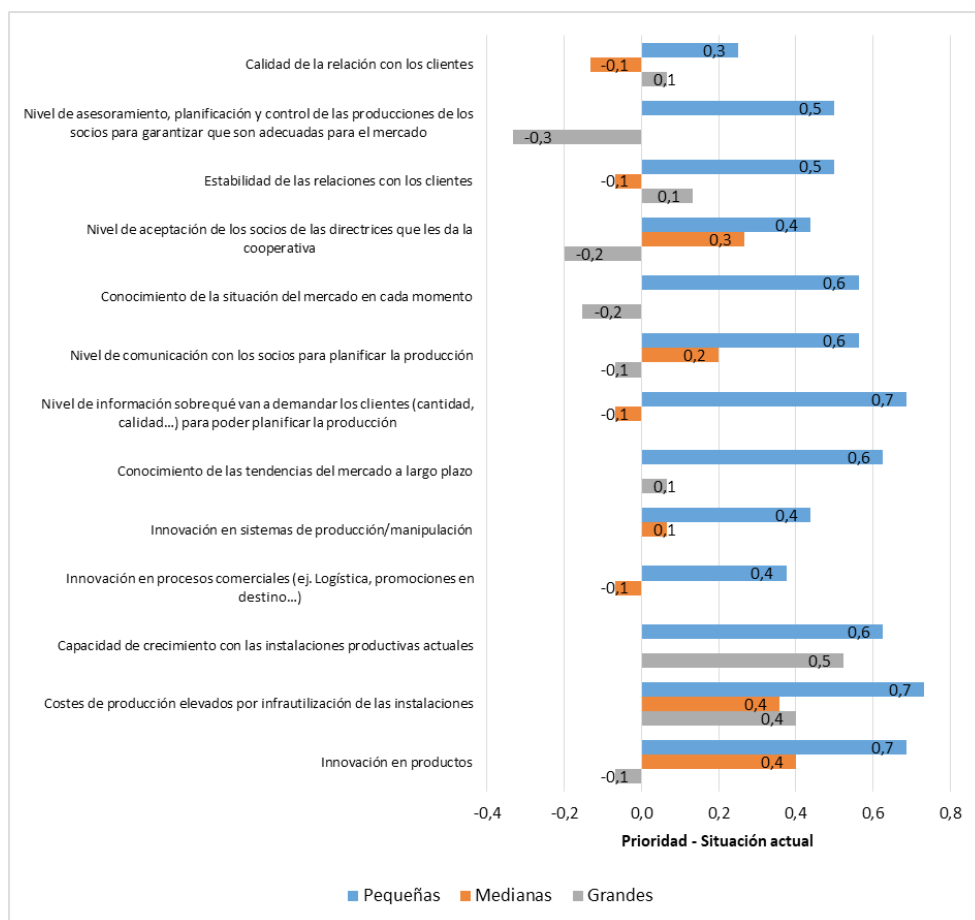
Fuente: Elaboración propia.

De modo general, se observa que:

- Las cooperativas de menor tamaño son las que peor valoran su situación actual en la mayoría de los factores.
- En consonancia con ello, son asimismo las que más valoración dan a la prioridad de actuación en la mayoría de los factores considerados.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, los resultados en la Figura 185 muestran que son las cooperativas más pequeñas las que mayor diferencia obtienen entre prioridad y situación actual, una clara señal de su reconocimiento de que necesitan mejorar en la mayoría de ellos.

Figura 185. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según tamaño



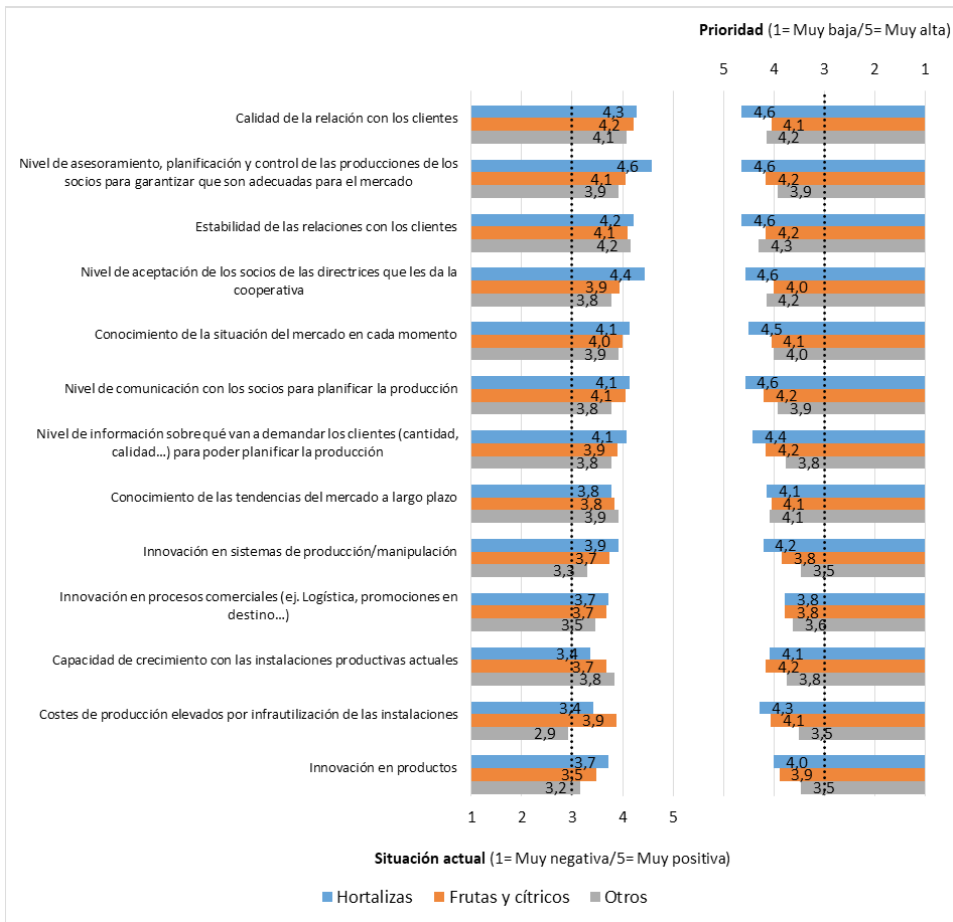
Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas de menor tamaño son las que peor valoran su situación actual y más prioridad dan a actuar para su mejora

Según subsector, se deduce que (Figura 186):

- Las cooperativas de hortalizas presentan, en general, la mejor situación actual, si bien hay dos aspectos en los que no ocurre así: “capacidad de crecimiento con las instalaciones productivas actuales”, y “costes de producción elevados por infrutilización de las instalaciones”. En este último aspecto el subsector “otros” obtiene una valoración por debajo de 3.
- De nuevo, son las cooperativas de hortalizas las que mayor prioridad conceden a mejorar en prácticamente todos los aspectos considerados.

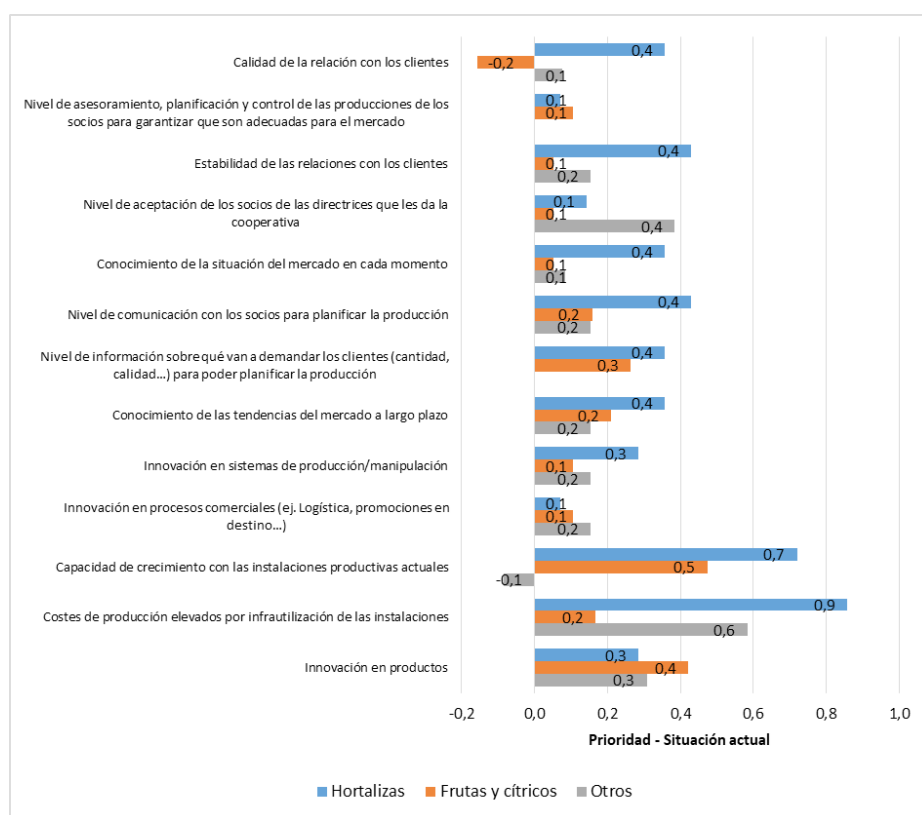
Figura 186. Situación actual y prioridad de actuación según subsector



Fuente: Elaboración propia.

De los datos presentados en la Figura 187 se deduce la clara intención de mejora de las cooperativas de hortalizas, que de forma sistemática califican la prioridad por encima de la situación actual. Las mayores diferencias se dan en “costes de producción elevados por infrautilización de las instalaciones” y “capacidad de crecimiento con las instalaciones productivas actuales”, precisamente los dos aspectos en los que la valoración de la situación actual es más baja.

Figura 187. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según subsector

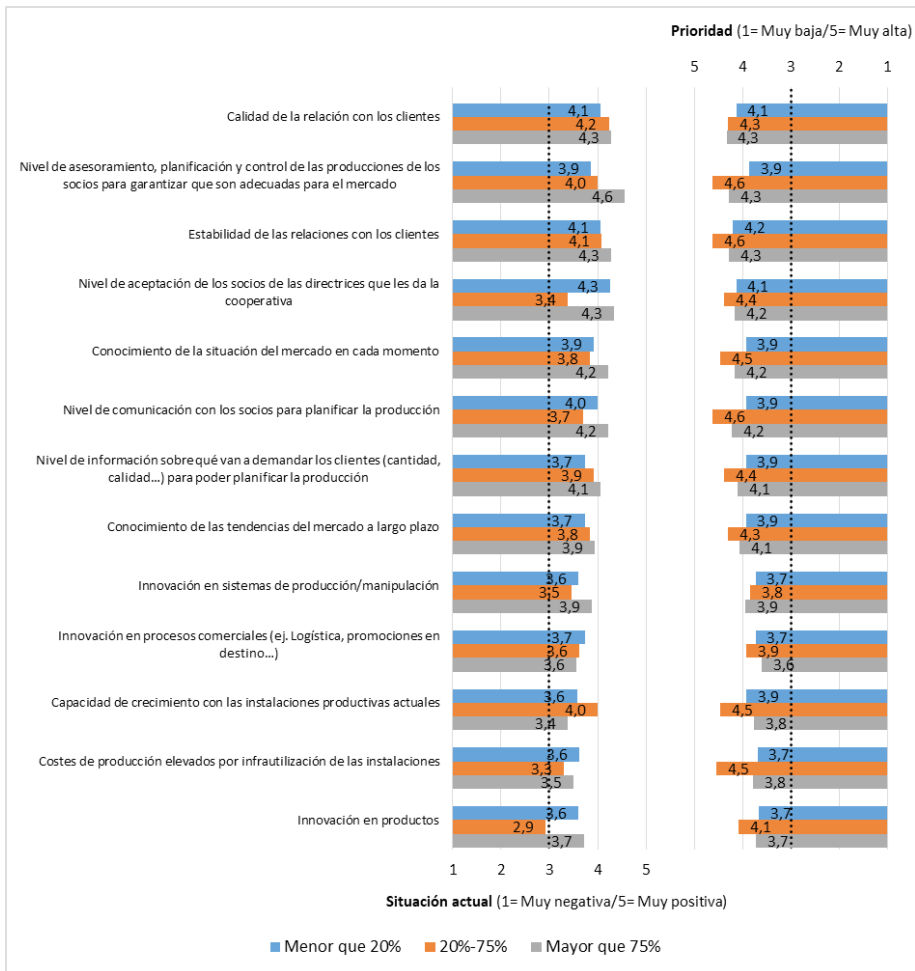


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas de hortalizas son las que mejor situación actual muestran y, además, más prioridad conceden a seguir mejorando en la mayoría de los aspectos, pero sobre todo en lo referido a una reducción de costes a partir de un crecimiento basado en las instalaciones actuales

Según porcentaje de exportación (Figura 188), las cooperativas más exportadoras muestran una mejor situación actual, siendo las que están en un nivel intermedio de exportación las que parecen presentar una situación algo peor (especialmente en “innovación en productos”). Son precisamente estas últimas, las que exportan entre el 20% y el 75% de su facturación total, las que mayor prioridad de actuación dan a prácticamente la mayoría de las actuaciones.

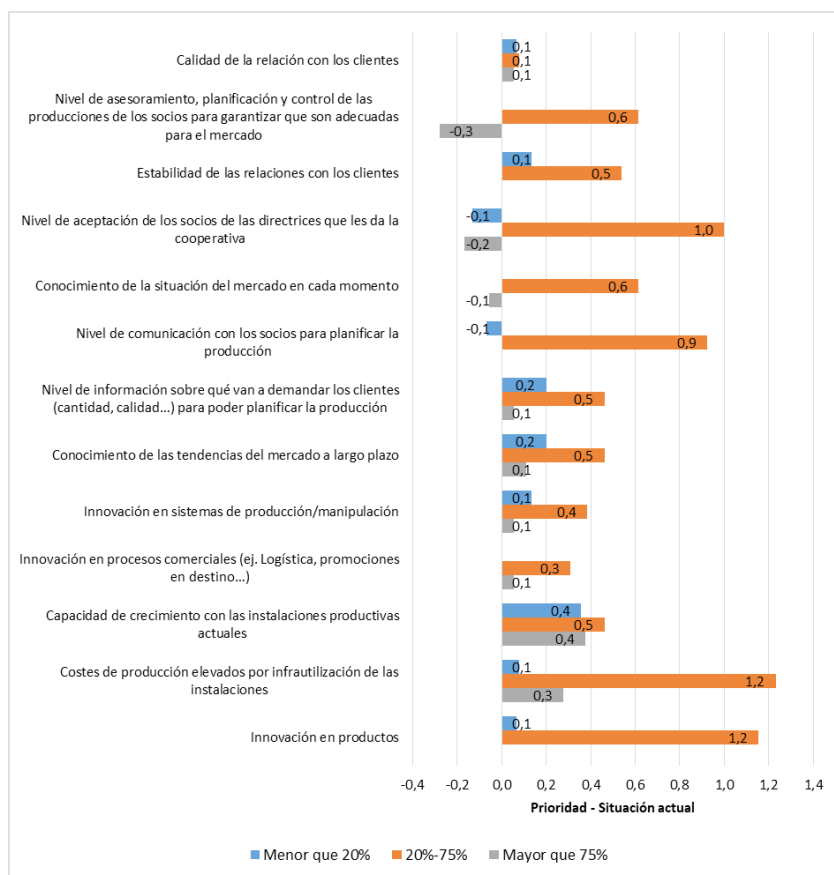
Figura 188. Situación actual y prioridad de actuación según porcentaje de exportación sobre facturación



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 189 muestra que las cooperativas que tienen un nivel intermedio de exportación son las que más diferencias presentan entre prioridad y situación actual, es decir, las que, comparativamente, más conscientes son de la necesidad de mejora en la mayoría de los aspectos considerados. Las mayores diferencias se dan en “costes de producción elevados por infrautilización de las instalaciones”, “innovación en productos”, “nivel de aceptación de los socios de las directrices que les da la cooperativa” y “nivel de comunicación con los socios para planificar la producción”, precisamente los aspectos en los que la valoración de la situación actual es más baja.

Figura 189. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según porcentaje de exportación sobre facturación

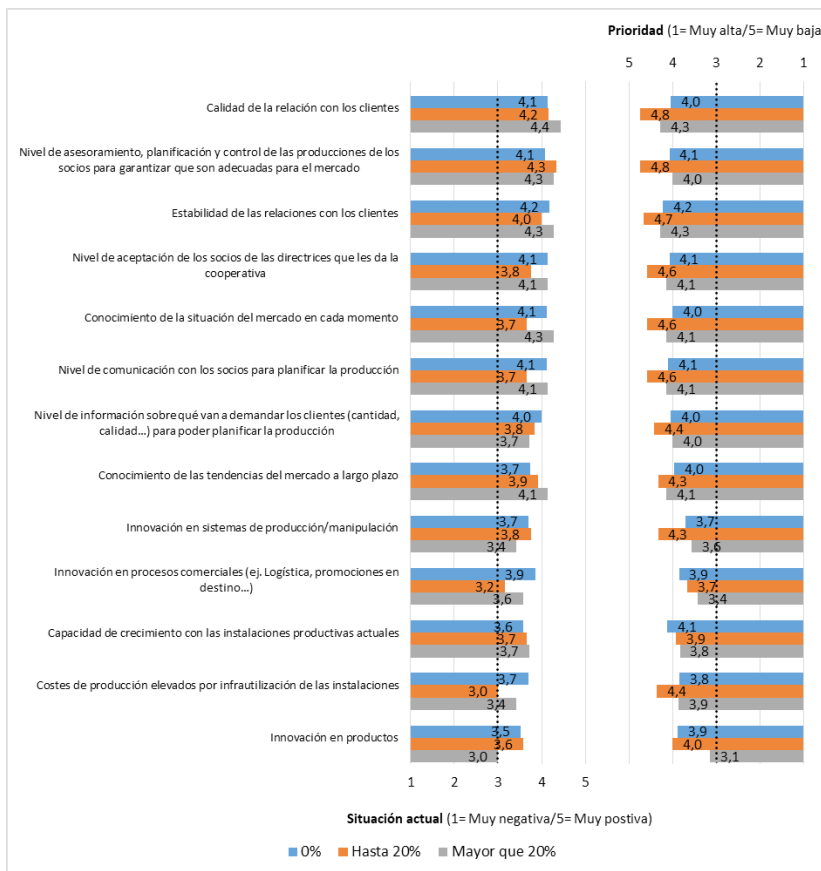


Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas más exportadoras son las que mejor situación actual presentan, siendo las exportadoras intermedias las que peor situación presentan y las que manifiestan una mayor prioridad de actuación en la mayoría de los factores considerados

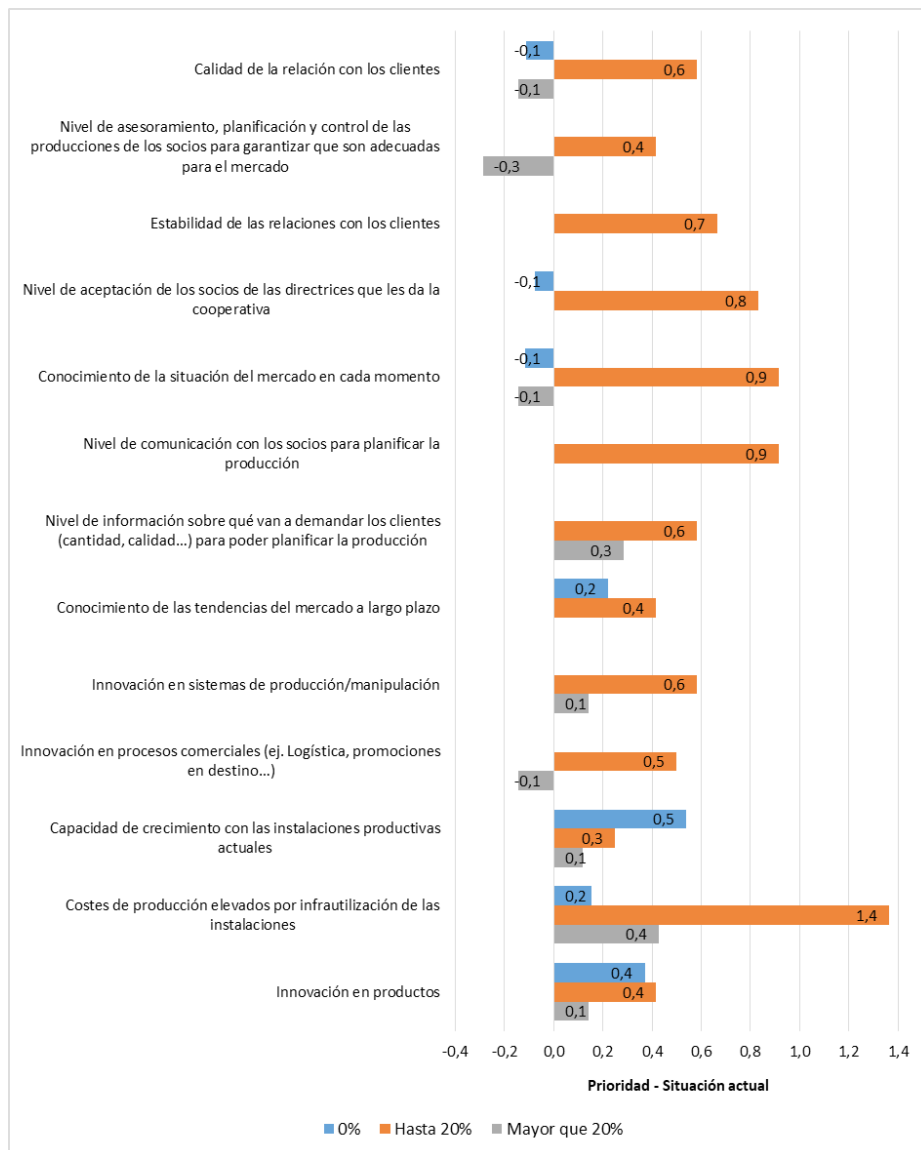
Teniendo en cuenta los grupos de cooperativas según el porcentaje que representa la comercialización de productos ecológicos sobre la facturación total (Figura 190), no se aprecian diferencias notables en cuanto a la situación actual. Sin embargo, sí se observa que las cooperativas en el rango intermedio (entre 0% y 20% de ventas en productos ecológicos) son las que mayor prioridad dan a la mayoría de los aspectos evaluados. En consecuencia, los datos de la Figura 191 dejan bien a las claras que son las cooperativas con un rango intermedio de comercialización de productos ecológicos las que parecen ser más conscientes de la necesidad de mejorar en la mayoría de los aspectos, y especialmente en “costes de producción elevados por infrutilización de las instalaciones”, “conocimiento de la situación del mercado en cada momento” y “nivel de comunicación con los socios para planificar la producción”.

Figura 190. Situación actual y prioridad de actuación según porcentaje de comercialización de productos ecológicos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 191. Diferencia entre prioridad de actuación y situación actual según porcentaje de comercialización de productos ecológicos



Fuente: Elaboración propia.

Aunque no hay grandes diferencias en la valoración de la situación actual según porcentaje de comercialización de productos ecológicos, las cooperativas que comercializan menos de un 20% son las que en mayor medida priorizan la mayoría de los aspectos

CAPÍTULO 6. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El diagnóstico económico y financiero de las empresas constituye una valiosa herramienta para la planificación de las estrategias que han de seguir y para evaluar y controlar su gestión. Por ello, la finalidad de este capítulo es analizar la situación económica y financiera de las cooperativas agroalimentarias murcianas, considerando factores de caracterización como el tamaño y el subsector de actividad, de cara a establecer estrategias que mejoren su competitividad. Los resultados obtenidos proporcionan pautas a los consejos rectores y gerentes de estas organizaciones de cara a conocer sus fortalezas y debilidades, y así poder corregir sus desequilibrios. Adicionalmente, también serán de utilidad a las entidades financieras y a las públicas que fomentan el desarrollo del cooperativismo. Los mismos les ofrecen nuevas perspectivas, respecto a la importancia de reforzar sus programas de actuación que redunden en un mayor impacto en la competitividad de las cooperativas agroalimentarias murcianas.

6.1. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el diagnóstico económico y financiero de las cooperativas agroalimentarias murcianas se ha utilizado la información contable de la base de datos SABI (Informa. Informaciones Económicas, S.A.) para el periodo 2017-2019. Los plazos que se regulan en la legislación sobre la formulación, aprobación y depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil han imposibilitado incluir en el estudio el ejercicio 2020, lo que nos habría permitido analizar el impacto de la pandemia Covid-19.

La información contable derivada de la muestra seleccionada ha sido objeto de un minucioso estudio con el fin de detectar y subsanar, en su caso, posibles anomalías o incidencias significativas contables que pudieran distorsionar el análisis final. Tras el proceso de verificación de las empresas que configuran la muestra, se ha procedido a la homogeneización de la información contable en un marco que permita una reclasificación operativa de los estados financieros, delimitando variables de comprobación al efecto de eliminar posibles errores en el manejo de los datos. El modelo de diagnóstico construido viene limitado por la información contable disponible, al presentar gran parte de las cooperativas cuentas anuales abreviadas.

Para dar validez al análisis y a la metodología seguida es preciso introducir la problemática de la fiabilidad de la información contable tratada. La mayoría de las sociedades, en la práctica y atendiendo a su tamaño, presentan cuentas anuales abreviadas y, por tanto, no sujetas a la obligación de ser auditadas independientemente, única garantía suficiente de calidad y fiabilidad de la información contable. Es por ello por lo que se hace necesario un planteamiento conceptual de establecimiento de niveles de fiabilidad de los elementos integrantes de los estados contables, que se tendrán en cuenta a lo largo de todo el estudio. No obstante, lo anterior no anula en ningún modo la validez de la información tratada, debido, por una parte, al carácter dinámico y comparado que se ha seguido en todo momento en la interpretación de los resultados y, por otra, a la utilización de técnicas de análisis externo, donde la problemática planteada queda resuelta mediante el manejo de aquellos indicadores que recogen con mayor exactitud la realidad empresarial.

6.1.1. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La posición económica y financiera de las cooperativas agroalimentarias murcianas se ha analizado considerando su dimensión, posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad. En la Tabla 7 aparecen los indicadores económico-financieros utilizados para medir estas dimensiones.

Tabla 7. Indicadores económico-financieros utilizados

| | |
|------------------------------|---|
| Dimensión | Ventas Activo total Inmovilizado Gastos de personal Empleo Valor añadido |
| Posición de liquidez | Liquidez a corto plazo Liquidez a largo plazo |
| Equilibrio financiero | % capital circulante s/activo total |
| Endeudamiento | Autonomía financiera Endeudamiento a largo plazo Endeudamiento a corto plazo Capacidad devolución de la deuda Carga financiera |
| Rentabilidad | Rentabilidad económica Margen de explotación Rotación de las ventas sobre los activos Recursos generados s/ventas Rentabilidad financiera |

6.1.2. MUESTRA

La población objeto de estudio está formada por las cooperativas agroalimentarias murcianas. Del total de ellas, se cuenta con información de 44, las cuales integran la muestra utilizada. En las siguientes tablas se puede observar la caracterización de la muestra a partir de su distribución en función de su tamaño (Tabla 8) y subsector de actividad (Tabla 9). En cuanto al factor tamaño, se han clasificado atendiendo a la cifra de ventas en pequeñas, menor o igual a 5 millones de euros; medianas, más de 5 y menos o igual a 25 millones de euros; y grandes, más de 25 millones de euros. Respecto a los subsectores, se han diferenciado entre hortalizas, frutas y cítricos y “otros”.

Por tamaño, en la muestra son mayoritarias las cooperativas pequeñas (40,9%), seguidas de las medianas (34,1%), siendo menos numerosas las grandes, que representan el 25,0% (Tabla 8). En cuanto a los subsectores de actividad (Tabla 9), predominan las cooperativas de frutas y cítricos (40,9%), seguidas de las de “otros” subsectores (31,8%) y hortalizas (27,3%).

Tabla 8. Clasificación de las cooperativas según tamaño

| Tamaño | Número | % |
|--------------|-----------|--------------|
| Pequeñas | 18 | 40,9 |
| Medianas | 15 | 34,1 |
| Grandes | 11 | 25,0 |
| Total | 44 | 100,0 |

Tabla 9. Clasificación de las cooperativas según subsector de actividad

| Subsector de actividad | Número | % |
|------------------------|-----------|--------------|
| Hortalizas | 12 | 27,3 |
| Frutas y cítricos | 18 | 40,9 |
| Otros | 14 | 31,8 |
| Total | 44 | 100,0 |

6.1.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Dado que no se pretende realizar estimaciones de magnitudes agregadas, para lo que se debería recurrir a las medias muestrales, y que es habitual la aparición de valores extremos en las ratios que pueden llegar a desvirtuar la interpretación de la media como índice del comportamiento tipo del conjunto de empresas sobre las que se calcula, se considera que la medida de tendencia central que más se adecua al propósito de este análisis es la media recortada al 5%. Este estadístico tiene la ventaja de ser robusto frente a la presencia de valores extremos y de tener, en conjunción con los percentiles, una interpretación directa sobre la distribución de las empresas en el rango de movimiento de la ratio. Por el contrario, presenta mayores dificultades para realizar inferencias, y su valor para un experimento concreto, al coincidir exactamente con una de las observaciones muestrales, presenta una mayor dependencia de la muestra particular utilizada.

6.2. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.2.1. DIMENSIÓN Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Las variables que se utilizan para caracterizar la dimensión y el crecimiento económico de las cooperativas agroalimentarias son la cifra de ventas, el total del activo como indicador de las inversiones, los gastos de personal y el valor añadido (VAB). Además, para conocer la evolución de estas variables a lo largo del periodo analizado (2017-2019), se aportará, para cada una de ellas, la Tasa de Variación.

Considerando el conjunto de las cooperativas, se aprecia un importante crecimiento económico en el periodo analizado (Tabla 10). Las variables que ofrecen una mejor evolución son el VAB y las ventas, presentando una variación en el periodo 2017-2019 del 27,6% y 26,5%, respectivamente. En efecto, las ventas medias de las cooperativas en 2017 fueron de 15.881.577 euros, incrementándose hasta 20.091.723 euros en 2019. Algo similar sucede con la evolución del VAB, de forma que las cooperativas pasaron de generar un VAB de 1.438.773 euros, en 2017, a 1.835.212 euros en 2019. Algo inferior ha sido el incremento de las inversiones (variación del 15,8%) y de la cifra de gastos de personal (8,8%), aunque también arrojan resultados favorables. Estos datos evidencian un crecimiento sostenible de las cooperativas agroalimentarias. Además, es importante destacar su función como entidades generadoras de riqueza y empleo, y que confirman, una vez más, el dinamismo e importancia socioeconómica de las cooperativas agroalimentarias en el tejido empresarial de la Región de Murcia.

Tabla 10. Dimensión

| Dimensión | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|----------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Ventas (euros) | 15.881.577 | 18.219.801 | 20.091.723 | 26,5 |
| Activo (euros) | 7.503.297 | 7.657.683 | 8.689.678 | 15,8 |
| Gastos de personal (euros) | 1.083.546 | 1.107.927 | 1.178.789 | 8,8 |
| VAB (euros) | 1.438.773 | 1.653.344 | 1.835.212 | 27,6 |

Fuente: Elaboración propia.

Las ventas y activos de las cooperativas se han incrementado de forma constante desde 2017 a 2019, creciendo un 26,5% y 15,8%, respectivamente. Además, este crecimiento económico ha venido acompañado por un incremento del Valor Añadido (27,6%)

En la Tabla 11 se muestran los datos segmentando por tamaño. Respecto a las ventas, se puede apreciar que, en el periodo 2017-2019, todos los tamaños analizados han experimentado un importante crecimiento. En especial, las cooperativas medianas y pequeñas son las que tuvieron una mejor evolución. Así, las cooperativas medianas incrementaron un 32,1% su nivel de facturación en el periodo analizado y las pequeñas un 29,9%. En cambio, las cooperativas de mayor tamaño crecieron solo un 8,7%. Si se analiza la evolución de las inversiones, a través de la dimensión del activo de las cooperativas, se aprecia que son las grandes las que más inversiones han realizado. Así, la variación del periodo 2017 a 2019 fue del 34,9%. Contrariamente, las pequeñas y medianas cooperativas presentan una tasa de variación negativa. En cuanto a los gastos de personal, el mayor aumento lo experimentaron las cooperativas pequeñas (variación del 10,4%) y las grandes (8,2%). Finalmente, las cooperativas pequeñas y grandes fueron también las que tuvieron un mayor crecimiento del VAB, con unas tasas de variación del 26,0% y del 28,0%, respectivamente.

Tabla 11. Dimensión según tamaño

| Tamaño | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|----------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Pequeñas | | | | |
| Ventas (euros) | 4.060.151 | 4.956.708 | 5.274.504 | 29,9 |
| Activo (euros) | 4.066.915 | 3.961.143 | 3.750.261 | -7,8 |
| Gastos de personal (euros) | 434.185 | 443.223 | 479.533 | 10,4 |
| VAB (euros) | 668.162 | 974.705 | 842.089 | 26,0 |
| Medianas | | | | |
| Ventas (euros) | 9.890.470 | 12.047.294 | 13.068.401 | 32,1 |
| Activo (euros) | 6.899.490 | 6.778.782 | 6.741.296 | -2,3 |
| Gastos de personal (euros) | 822.362 | 814.440 | 803.651 | -2,3 |
| VAB (euros) | 1.218.193 | 1.052.284 | 997.330 | -18,1 |
| Grandes | | | | |
| Ventas (euros) | 37.688.774 | 41.732.631 | 40.968.751 | 8,7 |
| Activo (euros) | 16.056.138 | 17.119.547 | 21.663.190 | 34,9 |
| Gastos de personal (euros) | 3.904.778 | 4.062.560 | 4.225.723 | 8,2 |
| VAB (euros) | 4.913.682 | 6.081.228 | 6.289.038 | 28,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas medianas y pequeñas, aunque han visto reducidas sus inversiones entre 2017 y 2019, son las que más han incrementado sus ventas (32,1% y 29,9%, respectivamente). En cambio, las grandes son las que más han incrementado las inversiones (34,9%) y el Valor Añadido (28,0%)

Por subsectores de actividad (Tabla 12), se puede ver que las cooperativas que presentan un mayor volumen de ventas son las de hortalizas, con una media de 40.386.404 euros en 2019, seguidas de frutas y cítricos, con 14.022.045 euros. En cuanto a la evolución de la cifra de ventas, los datos muestran que las cooperativas de todos los subsectores han experimentado un aumento generalizado. Sobre todo, destaca el subsector "otros" donde sus ventas crecieron un 36,7%. Respecto a la variable inversión en activos, al igual que sucede con las ventas, se aprecia que las cooperativas que presentan un mayor volumen de activos son las del subsector hortalizas, con una media de 18.268.886 de euros en 2019, seguidas de las de "otros" subsectores con unos activos medios de 8.560.594 euros. Menor volumen de activos

(5.568.555 euros) presentan las cooperativas de frutas y cítricos. La evolución seguida por la cifra de activos ofrece un comportamiento diferente. Mientras, las cooperativas de hortalizas y “otros” subsectores incrementaron sus activos el 28% y 21,1%, respectivamente, las de frutas y cítricos vieron cómo se reducían (Tabla 12).

En cuanto a los gastos de personal (Tabla 12), se aprecia que las cooperativas más intensivas en mano de obra, con diferencia, son las de hortalizas, que en 2019 presentaban unos gastos medios de personal de 1.911.746 euros. Respecto a la evolución, se observa que el gasto medio de personal se ha incrementado en las cooperativas de hortalizas y las de “otros” subsectores, con un aumento del 12,0% y del 3,8%, respectivamente. Por último, en la variable VAB (Tabla 12), se observa un comportamiento diferente según el subsector analizado. Mientras los subsectores de hortalizas (crecimiento positivo en el periodo analizado del 27,3%) y “otros” (34,3%) vieron como su VAB se incrementó significativamente, el subsector de frutas y cítricos redujo su VAB el 16,6%.

Tabla 12. Dimensión según subsector

| Subsector | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|----------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Hortalizas | | | | |
| Ventas (euros) | 33.600.070 | 38.849.831 | 40.386.404 | 20,2 |
| Activo (euros) | 14.274.354 | 16.488.726 | 18.268.886 | 28,0 |
| Gastos de personal (euros) | 1.706.679 | 1.752.305 | 1.911.746 | 12,0 |
| VAB (euros) | 1.809.491 | 1.916.082 | 2.302.760 | 27,3 |
| Frutas y cítricos | | | | |
| Ventas (euros) | 11.072.321 | 15.240.144 | 14.022.045 | 26,6 |
| Activo (euros) | 6.899.490 | 7.001.362 | 5.568.555 | -19,3 |
| Gastos de personal (euros) | 823.546 | 1.173.942 | 796.220 | -3,3 |
| VAB (euros) | 1.135.422 | 1.389.798 | 952.071 | -16,1 |
| Otros | | | | |
| Ventas (euros) | 9.343.954 | 9.036.043 | 12.776.444 | 36,7 |
| Activo (euros) | 7.066.832 | 7.234.506 | 8.560.594 | 21,1 |
| Gastos de personal (euros) | 698.943 | 643.223 | 725.607 | 3,8 |
| VAB (euros) | 906.780 | 974.705 | 1.217.921 | 34,3 |

Fuente: Elaboración propia.

Todas las cooperativas han experimentado un aumento de sus ventas. Las de hortalizas son las que ofrecen un volumen medio mayor y una evolución positiva de sus inversiones (28,0%) y del Valor Añadido (27,3%), que contrasta con la evolución negativa experimentada por las de frutas y cítricos

6.2.2. POSICIÓN DE LIQUIDEZ Y EQUILIBRIO FINANCIERO

Posición de liquidez

Para evitar tensiones financieras en la corriente monetaria (cobros-pagos) de las transacciones realizadas por la empresa es preciso sustentar una buena postura de liquidez a corto y largo plazo, de forma que no existan desajustes a la hora de hacer efectivas las obligaciones de pago contraídas. Esto es especialmente preocupante en los primeros años de vida de la empresa, momento en el que la posibilidad de obtener créditos es más reducida. Posiciones bajas de liquidez provocan con mayor facilidad situaciones de riesgo financiero, particularmente en épocas de recesión económica. Para analizar la posición de liquidez de las cooperativas se determinan los siguientes indicadores:

- **Liquidez a corto plazo**, mide la relación entre los activos disponibles líquidos no inmovilizados en el proceso de explotación más aquellos que precisan únicamente de la fase de cobro para transformarse en tesorería, y los recursos ajenos con vencimiento a un año. Delimita la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos circulantes, excluyendo las existencias.
- **Garantía a largo plazo**, mide la relación de los activos netos totales con el total de deudas, como garantía de liquidez a largo plazo que ofrece la empresa frente a terceros.

La situación de liquidez a corto de las cooperativas agroalimentarias presenta una posición muy favorable con una tendencia creciente, como así lo acreditan los valores positivos de sus tasas de variación (Tabla 13). En 2017, el indicador de liquidez a corto plazo mostraba que los activos circulantes, excluyendo las existencias (elementos disponibles a corto plazo), eran capaces de cubrir el 101,7% de los acreedores a corto plazo, y en 2019 se incrementó al 110,5% (var. 8,7%), valores que denotan una capacidad de pago a corto plazo muy aceptable.

Del mismo modo, se aprecia una evolución favorable de la garantía a largo plazo, que mide la relación de los activos reales netos de la empresa con el total de sus acreedores, como garantía que se ofrece a largo plazo frente a terceros. Así, en 2017, las cooperativas con sus activos reales podían hacer frente al 145,5% del total de sus deudas, y al 160,1% en 2019, lo que supone una variación del 10%.

Tabla 13. Posición de liquidez y equilibrio financiero

| Liquidez y equilibrio financiero | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Liquidez a corto plazo (%) | 101,7 | 107,0 | 110,5 | 8,7 |
| Garantía a largo plazo (%) | 145,5 | 155,6 | 160,1 | 10,0 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 9,5 | 9,1 | 9,9 | 4,2 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas presentan una buena posición de liquidez, tanto a corto como a largo plazo, y con una evolución favorable, lo que reduce el riesgo de sufrir tensiones financieras

Segmentando por tamaños, los datos de la Tabla 14 revelan que las cooperativas pequeñas y medianas disponen de una liquidez a corto plazo más favorable que las grandes. Así, mientras que las pequeñas presentan una liquidez del 118,2% en 2019 y las medianas del 123,2%, las cooperativas grandes redujeron su liquidez a corto plazo hasta situarla en el 88,7%. Asimismo, mientras que la tendencia de las pequeñas y medianas es de crecimiento, las cooperativas grandes tuvieron una tendencia negativa, cayendo su liquidez a corto plazo en un 12,9%. Sin embargo, en la ratio de garantía a largo plazo se aprecia una evolución favorable en todos los tamaños analizados, especialmente en las cooperativas medianas. En efecto, en 2017 estas podían hacer frente al 139,3% del total de sus deudas con sus activos reales, mejorando este dato hasta el 166,4% en 2019 (Tabla 14).

Tabla 14. Posición de liquidez y equilibrio financiero según tamaño

| Tamaño | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|
| Pequeñas | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 104,8 | 162,4 | 118,2 | 12,8 |
| Garantía a largo plazo (%) | 160,8 | 162,9 | 165,7 | 3,0 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 8,0 | 14,6 | 8,2 | 2,5 |
| Medianas | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 90,2 | 119,8 | 123,2 | 36,6 |
| Garantía a largo plazo (%) | 139,3 | 160,5 | 166,4 | 19,5 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 9,5 | 15,2 | 15,7 | 65,3 |
| Grandes | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 101,8 | 94,7 | 88,7 | -12,9 |
| Garantía a largo plazo (%) | 145,4 | 146,0 | 153,6 | 5,6 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 11,3 | 3,7 | 1,7 | -85,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas pequeñas y, sobre todo, medianas son las que presentan una liquidez a largo plazo más alta y una mejor evolución entre 2017 y 2019. La liquidez a largo plazo es similar en todas las cooperativas, con independencia de su tamaño, pero con una evolución más favorable de las medianas

Por subsector de actividad (Tabla 15), la mejor posición de liquidez a corto plazo, en 2019, corresponde al de hortalizas con una liquidez del 116% y la peor posición la presentan las de frutas y cítricos, con una liquidez del 78,6%. El subsector que ofrece una mayor garantía a largo plazo en 2019 fue el de “otros” (178,1%) y el que tuvo una garantía menor el de frutas y cítricos (125,2%). Las cooperativas de este último subsector experimentaron una reducción de su garantía a largo plazo del -2%.

Tabla 15. Posición de liquidez y equilibrio financiero según subsector

| Subsector | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Hortalizas | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 113,0 | 98,9 | 116,0 | 2,7 |
| Garantía a largo plazo (%) | 146,1 | 143,3 | 155,6 | 6,5 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 11,6 | 5,9 | 11,6 | 0,0 |
| Frutas y cítricos | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 83,6 | 130,2 | 78,6 | -6,0 |
| Garantía a largo plazo (%) | 127,8 | 168,5 | 125,2 | -2,0 |
| Capital circulante sobre activo (%) | -0,5 | 12,7 | 0,4 | - |
| Otros | | | | |
| Liquidez a corto plazo (%) | 97,6 | 105,0 | 102,8 | 5,3 |
| Garantía a largo plazo (%) | 166,2 | 160,5 | 178,1 | 7,2 |
| Capital circulante sobre activo (%) | 14,8 | 15,2 | 11,4 | -23,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas de hortalizas presentan una mejor posición de liquidez, tanto a corto como a largo plazo, y una evolución más favorable que las de frutas y cítricos

Equilibrio financiero

Las cooperativas deben ofrecer un equilibrio entre su estructura económica (Activo) y financiera (Pasivo y Neto) para desarrollar su actividad con estabilidad. Para obtener este equilibrio las fuentes financieras deben ajustarse, de acuerdo con un plan financiero, a las inversiones. Los elementos acíclicos y circulantes necesarios para la continuidad del ciclo de explotación tienen que estar financiados con recur-

tos propios y ajenos a largo plazo en su correcta proporción. El desequilibrio financiero más frecuente surge, generalmente, del inadecuado diseño de la financiación de los inmovilizados, lo que puede acarrear a corto plazo problemas de liquidez o tensiones financieras.

El equilibrio financiero se mide a través del cálculo del capital circulante (diferencia entre el activo circulante y los acreedores a corto plazo), y para facilitar la comparabilidad se determina el porcentaje que representa el capital circulante sobre el total del activo. Cuando el capital circulante es positivo, significa que parte del activo circulante está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo. Por contra, un capital circulante negativo, implica que parte del inmovilizado está siendo financiado con deudas a corto plazo.

El capital circulante mide si la empresa está financiando correctamente sus inversiones. En este sentido, las cooperativas murcianas presentan por término medio un capital circulante con signo positivo a lo largo de la serie analizada y con una tendencia favorable, evidenciando que financian con recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) todo su inmovilizado productivo y una parte de su activo circulante (Tabla 13). Así, en 2017, el capital circulante representaba el 9,5% de los activos, aumentando este valor hasta el 9,9% en 2019 (variación del 4,2%). Es importante para las cooperativas agroalimentarias mantener su equilibrio financiero, y utilizar en mayor medida recursos permanentes para financiar la expansión de sus inmovilizados para, de esta forma, dotarse de una mayor estabilidad.

La situación más equilibrada la obtienen las cooperativas medianas (Tabla 14). En 2017 estas cooperativas disponían de un capital circulante sobre activos del 9,5%, incrementando su valor hasta el 15,7% en 2019, lo que supuso una variación positiva importante del 65,3%. De forma contraria, la posición más ajustada del equilibrio financiero la tienen las cooperativas grandes, que arrojan una evolución negativa de esta ratio en el periodo 2017-2019 (Tabla 14).

Por subsectores de actividad (Tabla 15), las cooperativas que en 2019 disponían de un mayor equilibrio financiero pertenecen a los de hortalizas (11,6%) y "otros" (11,4%). Contrariamente, el subsector con un menor equilibrio financiero fue el de frutas y cítricos (0,4%).

Las cooperativas presentan un capital circulante con signo positivo y con una evolución favorable, lo que acredita que están financiando correctamente sus inversiones. Las medianas presentan una situación más equilibrada y una mejor evolución que las grandes y pequeñas. Similar comportamiento ofrece las de hortalizas, en comparación a las de frutas y cítricos

6.2.3. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

La estructura financiera de la cooperativa ofrece información sobre el origen y composición de los recursos financieros, propios o ajenos, aplicados en el conjunto de elementos que integran la estructura económica de la cooperativa. Para que se dé un correcto equilibrio, la cooperativa debe conjugar con acierto los siguientes aspectos: obtener recursos o fuentes financieras apropiadas para llevar a cabo la inversión, y disponer de ellos en el momento preciso y al menor coste posible. El estudio de la composición de las fuentes financieras se erige en la clave principal del análisis financiero. En concreto, en este trabajo se analizan las siguientes ratios:

- **Autonomía financiera**, estudia el porcentaje que representan los recursos propios sobre el total de la estructura financiera. Constituye el grado de capitalización de la empresa.
- **Endeudamiento a largo plazo**, o porcentaje que representan los acreedores a largo plazo sobre el total de la estructura financiera.
- **Endeudamiento a corto plazo**, estudia el porcentaje que representan los acreedores a corto plazo sobre el total de la estructura financiera.
- **Capacidad de devolución de deuda**, expresada por la relación entre los recursos generados durante el ejercicio con el total de deudas a corto y largo plazo, resultando ser un excelente indicador de la posición de riesgo de una empresa. Mide la suficiencia de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar.
- **Carga financiera**, o porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el total de ingresos de la explotación. Un elevado coste financiero repercute directamente en la rentabilidad final alcanzada por la empresa. Por ello, se debe analizar con prudencia la relación del endeudamiento bancario/autofinanciación de la empresa, y no abusar de los recursos bancarios, aunque se tenga fácil acceso a ellos.

La capitalización media de las cooperativas agroalimentarias murcianas resulta muy favorable y presenta una evolución muy positiva (Tabla 16). En 2017, los recursos propios representaban el 31,3% del total de la estructura financiera (pasivo + neto), aumentando este valor hasta el 37,5% en 2019 (lo que representa una variación del 19,8%). Respecto a la composición del endeudamiento (Tabla 16), se puede apreciar cómo el endeudamiento a largo plazo se mantiene en torno al 15%, mientras el endeudamiento a corto plazo se reduce significativamente como consecuencia del incremento de la capitalización de las cooperativas. Así, se puede observar cómo en 2017 las deudas a corto plazo representaban el 44,1% del total de la estructura financiera, reduciéndose hasta el 38,6% en 2019. Esta reducción implica

un aumento de los recursos permanentes en las cooperativas agroalimentarias, lo que sin duda las dota de una mayor solidez.

Tabla 16. Nivel de endeudamiento

| Endeudamiento | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|------|------|------|----------------|
| Autonomía financiera (%) | 31,3 | 35,7 | 37,5 | 19,8 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 15,9 | 17,4 | 14,8 | -6,9 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 44,1 | 41,8 | 38,6 | -12,5 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 6,9 | 8,0 | 7,5 | 8,7 |
| Carga financiera (%) | 0,3 | 0,2 | 0,2 | -33,3 |

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto relevante con relación al endeudamiento son los gastos financieros que se originan en las cooperativas (Tabla 16). El bajo nivel de la carga financiera que soportan y su disminución en el periodo analizado las ha dotado de una gran fortaleza para hacer frente a los retos de la inversión y la competitividad, ya que elevados gastos financieros imposibilitan la concurrencia en el mercado al no poder competir vía precios. Así, se aprecia cómo, tanto en 2017 como en 2019, la carga financiera que soportaban las cooperativas tan solo giraba en torno al 0,2%. Esto viene a indicar que de cada 100 euros facturados por ventas destinaron 0,2 euros a pagar gastos financieros (Tabla 16).

Un buen indicador del riesgo financiero viene dado por la capacidad de devolución de la deuda de la organización. Se observa una evolución positiva de este indicador en las cooperativas agroalimentarias, presentando una variación del 8,7% en el periodo analizado. Así, en 2017, con sus recursos generados (beneficios + amortizaciones) podían devolver, por término medio, el 6,9% del total de su deuda a corto y largo plazo, sin necesidad de recurrir a nuevo endeudamiento, incrementando este valor hasta el 7,5% en 2019 (Tabla 16).

Si se considera el tamaño de las cooperativas y su grado de autonomía financiera, se aprecia una tendencia favorable en todos los segmentos analizados, al dotarse de una mayor capitalización (Tabla 17). Las más capitalizadas en 2019 son las pequeñas y medianas cooperativas. En ambos casos, el patrimonio neto representa casi un 40,0% del total de su estructura financiera. En el caso de las grandes cooperativas, aunque también con una evolución favorable, su capitalización es menor (34,9%). Además, se observa que son las cooperativas medianas las que

mayor esfuerzo han realizado en incrementar su capitalización en el periodo 2017-2019 (variación del 41,3%).

La capitalización de las cooperativas es favorable y con una evolución positiva, al igual que la experimentada por la capacidad de devolución de deuda y del endeudamiento, tanto a largo como, sobre todo, a corto plazo. Asimismo, la carga financiera que presentan es reducida y con una evolución muy favorable

El incremento experimentado en la autonomía financiera ha provocado la reducción del endeudamiento de las cooperativas, aunque han tenido un comportamiento dispar según su tamaño. Así, mientras que las pequeñas han visto reducir tanto su endeudamiento a corto como a largo plazo, las medianas redujeron su endeudamiento a largo plazo, pero incrementaron su endeudamiento a corto plazo. Las cooperativas grandes, sin embargo, disminuyeron sus deudas a corto plazo e incrementaron su endeudamiento a largo plazo, ampliando así su capacidad de recursos permanentes.

Tabla 17. Nivel de endeudamiento según tamaño

| Tamaño | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|------|------|------|----------------|
| Pequeñas | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 37,8 | 38,6 | 39,6 | 4,8 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 16,6 | 18,5 | 10,4 | -37,3 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 28,9 | 23,8 | 24,3 | -15,9 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 7,4 | 14,3 | 13,1 | 77,0 |
| Carga financiera (%) | 0,4 | 0,2 | 0,1 | -75,0 |
| Medianas | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 28,1 | 37,7 | 39,7 | 41,3 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 16,8 | 11,5 | 10,9 | -35,1 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 39,4 | 47,6 | 43,1 | 9,4 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 6,8 | 7,4 | 7,0 | 2,9 |
| Carga financiera (%) | 0,4 | 0,2 | 0,2 | -50,0 |
| Grandes | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 31,2 | 31,5 | 34,9 | 11,9 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 15,2 | 18,0 | 16,7 | 9,9 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 51,5 | 45,5 | 40,4 | -21,6 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 6,2 | 6,8 | 7,5 | 21,0 |
| Carga financiera (%) | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |

Respecto a la carga financiera, los datos de la Tabla 17 revelan una posición muy favorable para las cooperativas, en todos los tamaños analizados. Así, en 2019, de cada 100 euros de ingresos, las cooperativas destinaban en el caso de las pequeñas y medianas, 0,1 euro a pagar gastos financieros, y 0,2 en las cooperativas grandes. Esta baja carga financiera viene a señalar una muy escasa presencia de deuda bancaria en las cooperativas. Esto supone una gran fortaleza a la hora de competir en los mercados y ganar una gran credibilidad ante el sistema financiero.

Por otra parte, al estudiar la capacidad de devolución de la deuda se pueden observar dos aspectos relevantes. En primer lugar, se ha ido incrementando favorablemente su capacidad en todos los tamaños analizados, en especial en las cooperativas pequeñas. En 2017 con sus recursos generados eran capaces de devolver el 7,4% del total de sus deudas, pasando este porcentaje al 13,1% en 2019. En segundo lugar, las cooperativas pequeñas disponen de una capacidad de devolución de deuda mayor que las medianas y grandes (Tabla 17). Así, en 2019 las cooperativas medianas alcanzaron un valor de 7% y del 7,5% en las cooperativas grandes.

Las cooperativas de todos los tamaños presentan una adecuada estructura financiera y una evolución favorable de casi todas sus ratios, especialmente las pequeñas y, en menor medida, las grandes

Por subsectores, se aprecia que, en 2019, las cooperativas de “otros” son las más capitalizadas (43,8%), las que tienen un menor endeudamiento a largo plazo (9,5%) y una mayor capacidad de devolución de deuda (8,8%). En cambio, las que tienen un menor endeudamiento a corto son las de frutas y cítricos (29,9%). En cuanto a la carga financiera, los datos muestran un comportamiento similar de las cooperativas de todos los subsectores, presentando una carga financiera muy baja (Tabla 18).

Tabla 18. Nivel de endeudamiento según subsector

| Subsector | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|------|------|------|----------------|
| Hortalizas | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 31,5 | 30,2 | 35,7 | 13,3 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 16,4 | 27,1 | 27,6 | 68,3 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 49,3 | 42,7 | 38,4 | -22,1 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 7,8 | 7,4 | 7,1 | -9,0 |
| Carga financiera (%) | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 100,0 |
| Frutas y cítricos | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 31,6 | 37,8 | 30,1 | -4,7 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 17,3 | 17,7 | 15,8 | -8,7 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 48,3 | 28,4 | 29,9 | -38,1 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 5,7 | 11,6 | 2,7 | -52,6 |
| Carga financiera (%) | 0,4 | 0,1 | 0,2 | -50,0 |
| Otros | | | | |
| Autonomía financiera (%) | 39,8 | 37,7 | 43,8 | 10,1 |
| Endeudamiento a largo plazo (%) | 14,7 | 11,5 | 9,5 | -35,4 |
| Endeudamiento a corto plazo (%) | 36,8 | 47,6 | 45,7 | 24,2 |
| Capacidad devolución deuda (%) | 6,6 | 8,5 | 8,8 | 33,3 |
| Carga financiera (%) | 0,3 | 0,2 | 0,1 | -66,7 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas de todos los subsectores tienen una adecuada estructura financiera, especialmente las del "otros" y, en menor medida, las de hortalizas

6.2.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

La rentabilidad expresa los rendimientos que produce una determinada inversión. Las cooperativas, para asegurar su funcionamiento, deben buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera estable y un nivel de rentabilidad adecuado. No se trata de maximizar el beneficio en pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la supervivencia de la cooperativa, sino de maximizarlo en el largo plazo.

Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir convenientemente a los propietarios del capital; y por otro, capitalizar la empresa para asegurar un correcto equilibrio financiero. En el caso de las cooperativas hay que prestar especial atención a la hora de analizar estos indicadores, dadas las singularidades que presentan con relación a la rentabilidad. Las cooperativas tienen como principal objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones a capital, por lo que podrían presentar valores más bajos que los de una empresa mercantil.

En este apartado se analiza la rentabilidad desde un doble enfoque, la económica y la financiera. **La rentabilidad económica** mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total, y representa la rentabilidad en tanto por ciento que se obtiene de las inversiones sin considerar la estructura financiera de la empresa. Para explicar mejor su evolución se ha efectuado una descomposición en los dos factores de que depende: el margen de explotación sobre las ventas y la rotación de las ventas sobre el activo.

El margen de explotación sobre las ventas expresa el nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa. En cambio, **la rotación de las ventas sobre el activo** explica la capacidad de las inversiones para generar ingresos de la explotación, siendo un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la empresa. La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de estos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre organizaciones sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. En cambio, **la rentabilidad financiera** expresa el porcentaje de rendimiento obtenido en la organización sobre los recursos propios. Esto permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función al riesgo asumido.

En general, se puede apreciar una evolución dispar en los indicadores de rentabilidad de las cooperativas. Por una parte, su rentabilidad económica ha experimentado una ligera caída en el periodo analizado hasta situarse en valores negativos en 2019 (Tabla 19). Así, en 2017, la rentabilidad de los activos se situó en el 0,8%, disminuyendo hasta el -0,2%, en el año 2019. Para analizar con mayor detalle las causas de la evolución de la rentabilidad económica se ha efectuado una descomposición en los dos factores de los que depende: el margen de explotación y la rotación de ventas sobre activos (Tabla 19). Se puede apreciar que la disminu-

ción de la rentabilidad económica en el periodo analizado obedece, sobre todo, a la caída de su margen de explotación. En efecto, en 2017, el margen de explotación sobre las ventas en las cooperativas agroalimentarias fue del 0,4%, disminuyendo hasta el -0,1 en 2019. En cambio, la rotación de los activos sobre las ventas, que mide si la dimensión de la cooperativa es la adecuada, se incrementa de forma favorable. Este indicador pasó de 2,28 puntos en 2017 a 2,56 puntos en 2019, lo que revela que las cooperativas, por término medio, consiguen facturar 2,56 euros por cada euro invertido en activos. El incremento de esta ratio fue del 12,3%.

Tabla 19. Análisis de la rentabilidad

| Rentabilidad | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Rentabilidad económica (%) | 0,8 | 0,9 | -0,2 | - |
| Margen de explotación (%) | 0,4 | 0,5 | -0,1 | - |
| Rotación ventas sobre activos | 2,28 | 2,40 | 2,56 | 12,3 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,1 | 2,5 | 2,4 | 14,3 |
| Rentabilidad financiera (%) | 2,8 | 4,7 | 3,3 | 17,9 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de generar recursos (beneficios + amortizaciones), se aprecia una evolución positiva. En 2017, el porcentaje de recursos generados sobre ventas de las cooperativas era del 2,1%, aumentando en 2019 (2,4%). Por último, respecto a la rentabilidad financiera, las cooperativas siguieron una evolución más positiva que la rentabilidad económica. En 2017, la rentabilidad financiera se situó en el 2,8%, aumentando al 3,3% en 2019 (Tabla 19). Esto indica que los socios de las cooperativas, por cada 100 euros de recursos propios que mantuvieron en la cooperativa, en 2019, consiguieron un rendimiento de 3,3 euros.

La rentabilidad económica de las cooperativas ha experimentado una ligera caída en el periodo analizado, hasta situarse en valores negativos en 2019 (-0,2%); debido, principalmente, a la caída de su margen de explotación; mientras la rotación de los activos sobre las ventas se ha incrementado. En cambio, han experimentado una evolución positiva en la capacidad de generar recursos y en la rentabilidad financiera

Considerando el tamaño de las cooperativas, se aprecian dos aspectos relevantes en su rentabilidad económica. Por un lado, se produce una caída generalizada de ella en 2019 independientemente del tamaño de la cooperativa (Tabla 20). Por otro, la rentabilidad en 2019 más elevada la presentaron las cooperativas más grandes (0,6%), mientras que las pequeñas y medianas alcanzaron valores negativos.

El análisis de la composición de la rentabilidad económica (margen x rotación) revela que su disminución en todos los tamaños se produjo como consecuencia de la reducción de sus márgenes de explotación. En particular, se aprecia en las cooperativas pequeñas y medianas que obtuvieron márgenes negativos de explotación. Lo contrario ocurrió con las grandes, que vieron disminuir su porcentaje de margen hasta un exiguo 0,2%, pero se mantuvo positivo. Además, se aprecia un aumento de la rotación de ventas sobre los activos en las cooperativas pequeñas y medianas. En las grandes, sin embargo, esta rotación se mantuvo constante. Esto viene a señalar que, en cierta medida, las cooperativas más grandes utilizan estrategias dirigidas al aprovechamiento del margen de explotación, y las más pequeñas optan por adquirir una dimensión de sus activos más optimizada.

Tabla 20. Análisis de la rentabilidad según tamaño

| Tamaño | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|------|------|------|----------------|
| Pequeñas | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 0,7 | 0,8 | -1,4 | - |
| Margen de explotación (%) | 0,5 | 0,9 | -0,9 | - |
| Rotación ventas sobre activos | 1,47 | 1,61 | 1,76 | 19,7 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 4,5 | 3,3 | 3,0 | -33,3 |
| Rentabilidad financiera (%) | 1,7 | 2,4 | 1,3 | -23,5 |
| Medianas | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 0,2 | 0,0 | -0,2 | - |
| Margen de explotación (%) | 0,3 | 0,0 | -0,2 | - |
| Rotación ventas sobre activos | 2,07 | 2,65 | 3,14 | 51,7 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,2 | 1,6 | 1,8 | -18,2 |
| Rentabilidad financiera (%) | 2,4 | 4,7 | 3,3 | 37,5 |
| Grandes | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 1,9 | 2,6 | 0,6 | -68,4 |
| Margen de explotación (%) | 0,8 | 0,7 | 0,2 | -75,0 |
| Rotación ventas sobre activos | 2,77 | 2,83 | 2,76 | -0,4 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,0 | 2,4 | 2,4 | 20,0 |
| Rentabilidad financiera (%) | 5,4 | 7,4 | 4,0 | -25,9 |

Lo anterior se confirma cuando se analiza la evolución de los recursos generados s/ventas de las cooperativas agroalimentarias. Las grandes son las que tienen una evolución positiva, aumentando sus recursos generados en proporción a sus ventas, y de forma contraria sucede con las pequeñas y medianas, que lo disminuyen. Las cooperativas grandes son, también, las que presentan una mayor rentabilidad financiera (4,0%), correspondiendo la más baja a las pequeñas, pero con una evolución negativa en ambas (Tabla 20).

Las cooperativas grandes son las que presentan una mayor rentabilidad económica y financiera, y las pequeñas las menores, pero ambas las han visto reducidas en el periodo 2017-2019. Las cooperativas grandes son también las que han experimentado una evolución más favorable de los recursos generados s/ventas

Si se analiza el subsector de actividad en el que se enmarcan las cooperativas agroalimentarias de la muestra, en 2019, se aprecia que (Tabla 21):

a) Las que presentan una posición más favorable de la rentabilidad económica corresponden a los subsectores “otros” (3,8%) y hortalizas (0,1%), y las que menos fueron las de frutas y cítricos (-2,3%).

b) Las que tienen un mayor margen de explotación pertenecen al subsector “otros” (1,3%).

c) Las cooperativas con un mejor grado de aprovechamiento de los activos son del subsector “otros” (2,88).

d) Las cooperativas de todos los subsectores presentan una capacidad para generar recursos similares y una evolución favorable.

e) Las que presentan una mayor rentabilidad financiera son las del subsector “otros” (7,6%).

Tabla 21. Análisis de la rentabilidad según subsector

| Subsector | 2017 | 2018 | 2019 | Var. 17-19 (%) |
|---------------------------------|------|------|------|----------------|
| Hortalizas | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 0,4 | 0,1 | 0,1 | -75,0 |
| Margen de explotación (%) | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| Rotación ventas sobre activos | 2,83 | 2,60 | 2,59 | -8,5 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,2 | 2,4 | 2,3 | 4,5 |
| Rentabilidad financiera (%) | 4,6 | 4,7 | 3,6 | -21,7 |
| Frutas y cítricos | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 0,1 | 0,4 | -2,3 | |
| Margen de explotación (%) | 0,1 | 0,3 | -1,6 | |
| Rotación ventas sobre activos | 1,83 | 1,93 | 1,45 | -20,8 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,0 | 2,6 | 2,4 | 20,0 |
| Rentabilidad financiera (%) | 0,4 | 2,5 | 1,5 | 275,0 |
| Otros | | | | |
| Rentabilidad económica (%) | 1,5 | 3,2 | 3,8 | 153,3 |
| Margen de explotación (%) | 0,9 | 1,4 | 1,3 | 44,4 |
| Rotación ventas sobre activos | 2,49 | 2,41 | 2,88 | 15,7 |
| Recursos generados s/ventas (%) | 2,3 | 2,5 | 2,5 | 8,7 |
| Rentabilidad financiera (%) | 2,8 | 6,9 | 7,6 | 171,4 |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas del subsector “otros” son las que presentan una mayor rentabilidad económica y financiera y una evolución más favorable, y las de frutas y cítricos las menores rentabilidades. Las cooperativas de todos los sectores muestran una capacidad para generar recursos similares y una evolución favorable

Las cooperativas agroalimentarias murcianas presentan un buen comportamiento y evolución favorable, en general, de todos los indicadores económicos (crecimiento y rentabilidad) y financieros (liquidez, el equilibrio financiero y el nivel de endeudamiento) analizados en el periodo 2017-2019

6.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS SEGÚN SU COMPORTAMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Una vez realizado el diagnóstico económico y financiero de las cooperativas agroalimentarias a nivel univariante a través de los diferentes indicadores o ratios planteados, en este apartado se realiza una clasificación de las cooperativas según su comportamiento. Para ello, se ha realizado un análisis clúster al objeto de clasificar todas las cooperativas en grupos que mantengan unas características relativamente homogéneas. El análisis clúster o de conglomerados es una técnica estadística multivariante que busca agrupar variables, tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos. Esta técnica permite, por tanto, identificar las cooperativas que han tenido un mejor o peor comportamiento económico y financiero.

Los resultados del análisis clúster arrojan dos grupos diferenciados de cooperativas (Tabla 22). El **grupo 1** (formado por 22 cooperativas que representan el 50,0% de la muestra), se puede clasificar como cooperativas que tienen un comportamiento económico y financiero inadecuado. Así, este grupo, en 2019, tuvo una disminución de sus ventas del 5% y una rentabilidad económica del 0%. Su liquidez a corto plazo fue escasa (del 71%) y su grado de capitalización (autonomía financiera) bajo (25%). El **grupo 2** (integrado también por 22 cooperativas que representan el 50,0%) se puede clasificar como cooperativas que tienen un buen comportamiento económico y financiero. Son cooperativas que, por término medio, han tenido un crecimiento positivo de sus ventas (6% en 2019) y una rentabilidad económica del 2%. Además, estas cooperativas presentan una posición financiera muy saneada. Su liquidez a corto plazo era del 142% y su grado de capitalización del 49%.

El análisis detallado del grupo 2, compuesto por las cooperativas que disponen de una buena posición económica y financiera (es decir, las cooperativas mejores de las analizadas), pone de manifiesto que, principalmente, pertenecen al grupo de las cooperativas medianas (un 60% de estas cooperativas forman parte de este grupo), y al grupo del subsector hortalizas (71,4%).

Esta información puede resultar muy relevante para las cooperativas. Conocer la posición competitiva de cada cooperativa en cuanto a su situación económica y financiera puede ayudar a los gerentes a tomar las medidas necesarias para corregir aquellas debilidades que pueden mermar la competitividad de la cooperativa.

Tabla 22. Clasificación de las cooperativas según su comportamiento económico y financiero

| GRUPOS DEL CLUSTER | 1 | 2 | |
|-------------------------------|----------------------------|------------|-----|
| Posición Económica | Tasa variación ventas (%) | -5 | 6 |
| | Rentabilidad económica (%) | 0 | 2 |
| Posición Financiera | Liquidez a corto plazo (%) | 71 | 142 |
| | Autonomía financiera (%) | 25 | 49 |
| Número de cooperativas | 22 | 22 | |
| % | 50% | 50% | |
| Grandes | 62,5% | 37,5% | |
| Medianas | 40,0% | 60,0% | |
| Pequeñas | 42,9% | 57,1% | |
| Hortalizas | 28,6% | 71,4% | |
| Frutas y cítricos | 66,7% | 33,3% | |
| Otros | 57,1% | 42,9% | |

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas medianas y las hortícolas son las que presentan un mejor comportamiento económico y financiero

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DAFO

El DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una herramienta que permite analizar la situación de un producto, empresa, sector..., y sirve de punto de partida para la posterior toma de decisiones. Su utilización en este trabajo tiene como finalidad reflexionar y hacer un diagnóstico de las cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia. En concreto, se realiza un análisis interno para conocer sus fortalezas y debilidades, y otro externo para identificar las oportunidades y las amenazas. Este análisis DAFO ayudará a realizar una serie de recomendaciones o propuestas de actuación dirigidas a las cooperativas agroalimentarias, sus organizaciones representativas y las administraciones competentes en la materia, con la finalidad de que estas singulares organizaciones potencien sus fortalezas, superen sus debilidades, controlen las amenazas y se beneficien de las oportunidades, con el objetivo último de que mejoren su competitividad.

Con la información que aparece en los capítulos anteriores de este trabajo se elaboró un primer DAFO que fue trasladado a los representantes de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM). Finalmente, con las aportaciones realizadas por ellos se elaboró el DAFO que se presenta a continuación.

7.1. FORTALEZAS

Sostenibilidad económica, social y ambiental

- 1. Fuerte arraigo en la Región de Murcia**, realizando una aportación importante a la facturación de las cooperativas agroalimentarias españolas y del sector agroalimentario murciano, con una evolución positiva y presencia en diversos subsectores, destacando especialmente en el hortofrutícola.

2. **Importante contribución a la vertebración del territorio y del sector agroalimentario, a la cohesión social y al crecimiento económico**, a través de su implantación en muchos municipios de la Región, generando actividad económica, creando empleo directo e indirecto y desarrollando prácticas laborales flexibles y de mejora de la igualdad.
3. **Comparten valores y principios cada vez más valorados por la sociedad** y relacionados con la sostenibilidad en su triple dimensión económica, social y ambiental; haciendo de ellas empresas participativas, sostenibles, socialmente responsables y alineadas y comprometidas con los ODS, el Pacto Verde Europeo y sus estrategias “De la granja a mesa” y “Sobre biodiversidad”.
4. **Situación de privilegio para profundizar en relaciones de cooperación y alianzas estratégicas con otras organizaciones**, con base en la experiencia de cooperación con sus socios (capital relacional).
5. **Cuentan con el apoyo de organizaciones representativas consolidadas**, con gran experiencia y capacidad de interlocución y de prestación de servicios para la defensa de sus cooperativas asociadas, su promoción y ayuda para el logro de sus objetivos.
6. **Reconocimiento institucional de las administraciones públicas**, por su importancia para mejorar la eficiencia de las explotaciones agrarias de sus socios y dinamizar el medio rural, y que, en estrecha colaboración con sus organizaciones representativas, se plasma en políticas activas y medidas que favorecen su desarrollo.

Socios

7. **Socios con fuertes vínculos con la cooperativa**, elevada profesionalidad y que ejercen la actividad agraria como principal.
8. **Capacidad para prestar servicios de calidad a sus socios**, que les ayudan a mejorar su calidad de vida, la sostenibilidad y competitividad de sus explotaciones y a que estas afronten con éxito la necesaria transformación ecológica y digital.

Gobierno

9. **Adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno**, especialmente del Consejo Rector y, en menor medida, de la Asamblea General.

Gestión

- 10. Nivel de cualificación de los recursos humanos adecuado a las funciones que desarrollan actualmente.**
- 11. Elevado grado de planificación** de los recursos humanos, inversiones, manipulación y transformación, comercialización y, en menor medida, de la producción en campo.
- 12. Experiencias positivas de implantación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y digitalización.**
- 13. Buen comportamiento económico y financiero** y, en general, una evolución favorable de la mayoría de los indicadores económicos (crecimiento) y financieros (liquidez, equilibrio financiero y nivel de endeudamiento) en el periodo analizado (2017-2019).
- 14. Elevada y creciente vocación exportadora**, duplicando en muchos parámetros a la que presenta el conjunto de las cooperativas agroalimentarias españolas.
- 15. Alta calidad de las relaciones con sus clientes** y capacidad para ofrecerles garantía de calidad y trazabilidad de sus productos, al tener un control directo sobre la producción aportada por sus socios.
- 16. Existencia de un grupo de cooperativas, fundamentalmente hortícolas, de mayor dimensión, profesionalizadas**, con avances en integración, acuerdos de aprovisionamiento con la gran distribución y capacidad de adaptación y respuesta a sus exigencias.
- 17. Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno y a situaciones de crisis**, dada la doble condición de usuarios y propietarios de los socios, lo que, además, incrementa su vinculación con el territorio y el compromiso con sus cooperativas.
- 18. Existencia de una importante industria auxiliar** (maquinaria, envases, instalaciones frigoríficas y eléctricas...) y de servicios logísticos (transporte, almacenamiento frigorífico...).

7.2. DEBILIDADES

Sostenibilidad económica, social y ambiental

- 19. Dificultad para cuantificar y dar visibilidad al valor económico, social y ambiental añadido** por su condición de empresas de la economía social, debido, fundamentalmente, al carácter intangible del mismo y al, todavía, escaso desarrollo e implantación de sistemas que lo permitan.

Socios

- 20. Escasa presencia de jóvenes entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de dirección.**
- 21. Reducida presencia de mujeres entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de gobierno.**
- 22. Problemas del relevo generacional** en los titulares de las explotaciones agrarias y, por lo tanto, en las cooperativas en las que se incorporan como socios.
- 23. Aparición de comportamientos oportunistas en algunos socios**, que reducen la colaboración, el compromiso, los resultados, su grado de satisfacción y su deseo de continuar en la cooperativa, poniendo en peligro su supervivencia.
- 24. Elevado número de productores no integrados en entidades asociativas de comercialización**, que dificultan la concentración de la oferta y la vertebración del sector agroalimentario, incrementan la competencia y merman la competitividad de las cooperativas.
- 25. Insuficiente disposición de los socios para aportar la financiación necesaria** para el adecuado funcionamiento de la cooperativa.

Gobierno

- 26. Excesiva concentración de roles en el gerente**, especialmente en las cooperativas de menor tamaño.
- 27. Dificultad del Consejo Rector para tomar mejores decisiones** por falta de tiempo y de recursos.
- 28. Ausencia de personal cualificado externo en el Consejo Rector** y mínima presencia en el órgano de intervención.
- 29. Lentitud en la toma de decisiones**, en comparación con la mayor agilidad con que son tomadas por otro tipo de operadores con los que compiten.

Gestión

- 30. Deficiencias de formación en idiomas y tecnologías de la información y comunicación (TIC)** en algunas cooperativas.
- 31. Baja rentabilidad económica y de su capacidad de devolución de deuda.**

- 32. Menor trato directo con el cliente final del que sería deseable**, con un excesivo protagonismo, todavía, de los comisionistas y de los mayoristas en destino.
- 33. Déficit de acciones de marketing** (innovación, publicidad...) para diferenciar y dar a conocer sus productos.
- 34. Instalaciones de algunas cooperativas sobredimensionadas**, lo que incrementa sus costes de producción y disminuye su eficiencia.
- 35. Reducido tamaño de muchas cooperativas**, lo que merma su poder de negociación, capacidad de abastecimiento permanente y de innovación para competir tanto en precio como en diferenciación del producto.
- 36. Reducida participación de las cooperativas de segundo grado** en la comercialización de los productos agroalimentarios.
- 37. Escaso interés por crecer a través de fusiones** y de la incorporación a una cooperativa de segundo grado.
- 38. Excesivo personalismo y rivalidad entre cooperativas**, que supone un freno al desarrollo de proyectos de colaboración o integración, lo que les impide acceder a las ventajas de las economías de escala.

7.3. OPORTUNIDADES

Clientes

- 39. Las frutas y hortalizas, comercializadas de forma mayoritaria por las cooperativas murcianas, responden a la creciente preocupación de los consumidores por una alimentación más sana, natural, y medioambientalmente sostenible.**
- 40. La sección de frutas y hortalizas es estratégica para los distribuidores**, motivo por el que estos valoraran las iniciativas que, desde la producción, les permita mejorarla (modos de producción, variedad, formato de envase...).
- 41. Incremento de la demanda de productos de origen local y de temporada** en los que las cooperativas murcianas pueden posicionarse ofertándolos en los mercados como “locales”, ya sea por “nacional” o por “europeo”.

Entorno socioeconómico

- 42. Valor diferencial de los productos cooperativos** por los principios que encarnan y los beneficios que aportan al medio rural y a la sociedad en general.
- 43. Oportunidades de negocios relacionadas con la sostenibilidad y la economía circular** lideradas por las cooperativas.
- 44. Interés de los socios por capturar valor de la cadena agroalimentaria** para incrementar sus rentas, de la mano de las cooperativas.
- 45. Mayor demanda de servicios a las cooperativas por parte de sus socios**, con el fin de mejorar la eficiencia de sus explotaciones, lo que redundará en el incremento de su tamaño, del compromiso y de la satisfacción de los socios con la cooperativa, y del atractivo de esta para atraer e incorporar a nuevos socios.

Entorno político-legal

- 46. Apoyo a la integración de las cooperativas** a través de fusiones, incorporación a cooperativas de segundo grado..., por parte de la administración nacional (Ley 13/2013 de Integración Cooperativa) y regional, con los consecuentes efectos positivos en términos de eficiencia y posicionamiento comercial.
- 47. La Ley de Mejora del funcionamiento de la Cadena Alimentaria** supone una oportunidad para evitar las prácticas comerciales abusivas, incrementar el poder de negociación de las cooperativas y de sus socios y conseguir precios más justos por sus productos.
- 48. Oportunidad derivada de las iniciativas y programas para la recuperación de las consecuencias del Covid-19**, como el “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia” (PRTR), elaborado por España para acogerse a los fondos *Next Generation EU* del “Plan de Recuperación para Europa”, o el “Proyecto Estratégico de Recuperación y Transformación Económica (PERTE) Agroalimentario”, recientemente aprobado por el Consejo de Ministros.
- 49. Demanda de servicios de los socios a las cooperativas** (información, formación, asesoramiento...), que sirvan de ayuda para que sus explotaciones afronten la transición ecológica y contribuyan al logro de los de los ODS de la Agenda 2030, del Pacto Verde Europeo, de sus estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre biodiversidad”, y de la “nueva PAC”.

- 50. Colaboración de la administración regional y las organizaciones representativas de las cooperativas agroalimentarias** para la contribución activa de estas en los “Planes de Recuperación Económica y Social del Gobierno Regional”, tal y como recoge el “Pacto Regional para la Reactivación a través de la Economía Social de la Región de Murcia” ante la pandemia del Covid-19.
- 51. Reconocimiento institucional de la necesidad de incrementar la visibilidad de la economía social** y la difusión de su actividad, promoviendo su inclusión en los currículos de las diferentes etapas educativas y la mejora de la información estadística; en cumplimiento con lo establecido en la Ley 5/2011, de Economía Social; y fomentando la transferencia de conocimientos entre las empresas de economía social, la universidad y otros centros de investigación.

Entorno tecnológico

- 52. Necesidad de las explotaciones de los socios de afrontar la transformación digital**, siendo las cooperativas fundamentales para satisfacerla.
- 53. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la digitalización pueden incrementar la eficiencia y sostenibilidad de las cooperativas** y, dado su carácter de empresas participativas, mejorar la calidad de las relaciones con sus distintos grupos de interés.
- 54. El crecimiento del comercio electrónico en el sector de alimentación no cesará**, creando oportunidades para, incluso, un acceso directo al comprador final, sobre todo en ciertos productos nicho.

7.4. AMENAZAS

Clientes

- 55. Incremento de la concentración y del poder negociador de las grandes cadenas de distribución** que las lleva a elevar las exigencias a sus proveedores (cantidad, calidad, servicios añadidos, precios bajos, amplios plazos de pago...), acompañadas, en ocasiones, de prácticas comerciales abusivas y ventas a pérdidas.
- 56. La concentración de los compradores y los cambios en las cadenas de suministro globales** requiere operadores/proveedores de gran tamaño, profesionalidad, integración y capacidad de inversión.

- 57. La intensificación de la competencia en el eslabón minorista**, con especial énfasis en la importancia del precio, unido al importante peso que tiene la sección de frescos en su surtido, lleva a que las presiones en precios se trasladen hacia atrás en la cadena de suministro, hasta la cooperativa y sus socios.
- 58. Incremento de la presencia de marca de distribuidor en los lineales de las secciones de frutas y hortalizas**, principalmente en productos ecológicos. Esto dificulta que los productores-comercializadores creen su marca propia, siendo este un factor adicional que aumenta el poder de los distribuidores.
- 59. Crecientes exigencias de los consumidores** (medioambientales, sociales, calidades, certificaciones, productos ecológicos, presentaciones...) y cambios de tendencias que reducen el ciclo de vida de los productos y obliga a las empresas a innovar de forma permanente.
- 60. Reducida disposición del consumidor y de la distribución a retribuir los mayores costes** que conlleva el cumplimiento de muchas de sus exigencias relacionadas con la sostenibilidad (respeto al medioambiente, trazabilidad, seguridad, condiciones laborales...).

Entorno socioeconómico

- 61. Desconocimiento por parte de la sociedad, fundamentalmente la población joven, de la importancia estratégica del sector agroalimentario** y de los múltiples beneficios que les reporta, y especialmente de las cooperativas agroalimentarias, por los valores y principios que las caracterizan.
- 62. Gran incremento de los precios de los inputs productivos** (energía, fertilizantes, agua, piensos, semillas...) y problemas logísticos relacionados con el transporte, que incrementan los costes de producción y comercialización.
- 63. Llegada de fondos de inversión al sector agroalimentario** que propician la integración vertical hacia la producción y la consiguiente pérdida de posicionamiento de las cooperativas agroalimentarias.
- 64. El Covid-19 está provocando incrementos de los costes de producción**, retraso de las inversiones previstas, complejidad de las cuestiones legales y reducción de la actividad y del empleo.

Entorno político-legal

- 65. Incertidumbre en cuanto a la aplicación y el grado de cumplimiento de la reforma de la Ley de la Cadena Alimentaria**, por la dificultad que entraña el cálculo del denominado “coste efectivo de producción” y los inconvenientes que, bajo determinadas circunstancias, puede conllevar la obligación del comprador de pagar al productor un precio superior al “coste efectivo de producción”.
- 66. Cambio de modelo productivo** conforme a las estrategias de sostenibilidad del Pacto Verde Europeo, sus estrategias “De la granja a la mesa” y “Sobre la biodiversidad” y la “nueva PAC”, con exigencias medioambientales que incrementan los costes de producción.
- 67. Creciente burocracia** para acceder a los servicios de las administraciones públicas (subvenciones, inscripción en registros...) y enormes exigencias normativas, en materia de calidad, seguridad alimentaria, bienestar animal, medioambiente, condiciones laborales..., que generan incertidumbre e incrementan los costes de producción.
- 68. Competencia desleal de países con sistemas de producción menos exigentes** en términos de buenas prácticas agrícolas y condiciones de trabajo.
- 69. Las decisiones políticas relacionadas con los trasvases de agua a la Región** y el uso de agua desalada generan incertidumbre en cuanto a la disponibilidad, calidad y precio del agua de riego.
- 70. Falta de rigor en los controles aduaneros de acceso a la UE** y en la gestión de los precios de entrada, lo que favorece el paso de productos en condiciones fraudulentas.
- 71. Desmantelamiento progresivo de la protección externa de la Unión Europea** en el marco de las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio y acuerdos bilaterales con terceros países, con costes de producción más bajos, que reducen la protección de los productos regionales frente al exterior.
- 72. Incremento de las dificultades y costes de acceso al mercado británico** como consecuencia del Brexit.

En la Tabla 23 aparece un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del análisis DAFO.

Tabla 23. Análisis DAFO

| FORTALEZAS | |
|--|--|
| Sostenibilidad | 1 Fuerte arraigo en la Región de Murcia |
| | 2 Importante contribución a la vertebración del territorio y del sector agroalimentario, a la cohesión social y al crecimiento económico |
| | 3 Comparten valores y principios cada vez más valorados por la sociedad |
| | 4 Situación de privilegio para profundizar en relaciones de cooperación y alianzas estratégicas con otras organizaciones |
| | 5 Cuentan con el apoyo de organizaciones representativas consolidadas |
| | 6 Reconocimiento institucional de las administraciones públicas |
| Socios | 7 Socios con fuertes vínculos con la cooperativa |
| | 8 Capacidad para prestar servicios de calidad a sus socios |
| Gobierno | 9 Adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno |
| Gestión | 10 Nivel de cualificación de los recursos humanos adecuado a las funciones que desarrollan actualmente. |
| | 11 Elevado grado de planificación |
| | 12 Experiencias positivas de implantación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y digitalización. |
| | 13 Buen comportamiento económico y financiero |
| | 14 Elevada y creciente vocación exportadora |
| | 15 Alta calidad de las relaciones con sus clientes |
| | 16 Existencia de un grupo de cooperativas, fundamentalmente hortícolas, de mayor dimensión y profesionalizadas |
| | 17 Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno y a situaciones de crisis |
| 18 Existencia de una importante industria auxiliar | |
| DEBILIDADES | |
| Sostenibilidad | 19 Dificultad para cuantificar y dar visibilidad al valor económico, social y ambiental añadido |

| | | |
|-----------------|----|--|
| Socios | 20 | Escasa presencia de jóvenes entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de dirección |
| | 21 | Reducida presencia de mujeres entre los socios, siendo aún menor su participación en los órganos de gobierno |
| | 22 | Problemas de relevo generacional |
| | 23 | Aparición de comportamientos oportunistas en algunos socios |
| | 24 | Elevado número de productores no integrados en entidades asociativas de comercialización |
| | 25 | Insuficiente disposición de los socios para aportar la financiación necesaria |
| Gobierno | 26 | Excesiva concentración de roles en el gerente |
| | 27 | Dificultad del Consejo Rector para tomar mejores decisiones |
| | 28 | Ausencia de personal cualificado externo en el Consejo Rector |
| | 29 | Lentitud en la toma de decisiones |
| Gestión | 30 | Deficiencias de formación en idiomas y tecnologías de la información y comunicación (TIC) |
| | 31 | Baja rentabilidad económica y de su capacidad de devolución de deuda |
| | 32 | Menor trato directo con el cliente final del que sería deseable |
| | 33 | Déficit de acciones de marketing |
| | 34 | Instalaciones de algunas cooperativas sobredimensionadas |
| | 35 | Reducido tamaño de muchas cooperativas |
| | 36 | Reducida participación de las cooperativas de segundo grado |
| | 37 | Escaso interés por crecer a través de fusiones |
| | 38 | Excesivo personalismo y rivalidad entre cooperativas |

OPORTUNIDADES

| | | |
|------------------------------|----|--|
| Cientes | 39 | Las frutas y hortalizas, comercializadas de forma mayoritaria por las cooperativas murcianas, responden a la creciente preocupación de los consumidores por una alimentación más sana, natural, y medioambientalmente sostenible |
| | 40 | La sección de frutas y hortalizas es estratégica para los distribuidores |
| | 41 | Incremento de la demanda de productos de origen local y de temporada |
| Entono socioeconómico | 42 | Valor diferencial de los productos cooperativos |
| | 43 | Oportunidades de negocios relacionadas con la sostenibilidad y la economía circular |
| | 44 | Interés de los socios por capturar valor de la cadena agroalimentaria |
| | 45 | Mayor demanda de servicios a las cooperativas por parte de sus socios, con el fin de mejorar la eficiencia de sus explotaciones |

| | | |
|----------------------------------|----|---|
| Entono Político-legal | 46 | Apoyo a la integración de las cooperativas |
| | 47 | La Ley de Mejora del funcionamiento de la Cadena Alimentaria |
| | 48 | Oportunidad derivada de las iniciativas y programas para la recuperación de las consecuencias del Covid-19 |
| | 49 | Demanda de servicios de los socios a las cooperativas, que sirvan de ayuda para que sus explotaciones afronten la transición ecológica |
| | 50 | Colaboración de la administración regional y las organizaciones representativas de las cooperativas agroalimentarias |
| Entono tecnológico | 51 | Reconocimiento institucional de la necesidad de incrementar la visibilidad de la economía social |
| | 52 | Necesidad de las explotaciones de los socios de afrontar la transformación digital |
| | 53 | Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la digitalización pueden mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las cooperativas |
| | 54 | El crecimiento del comercio electrónico en el sector de alimentación no cesará |
| AMENAZAS | | |
| Cientes | 55 | Incremento de la concentración y del poder negociador de las grandes cadenas de distribución |
| | 56 | La concentración de los compradores y los cambios en las cadenas de suministro globales |
| | 57 | La intensificación de la competencia en el eslabón minorista |
| | 58 | Incremento de la presencia de marca de distribuidor en los lineales de las secciones de frutas y hortalizas |
| | 59 | Crecientes exigencias de los consumidores |
| Entono socioeconómico | 60 | Reducida disposición del consumidor y de la distribución a retribuir los mayores costes |
| | 61 | Desconocimiento por parte de la sociedad, fundamentalmente la población joven, de la importancia estratégica del sector agroalimentario |
| | 62 | Gran incremento de los precios de los inputs productivos |
| | 63 | Llegada de fondos de inversión al sector agroalimentario |
| | 64 | El Covid-19 está provocando incrementos de los costes de producción |

| | |
|----|---|
| 65 | Incertidumbre en cuanto a la aplicación y el grado de cumplimiento de la reforma de la Ley de la Cadena Alimentaria |
| 66 | Cambio de modelo productivo |
| 67 | Creciente burocracia |
| 68 | Competencia desleal de países con sistemas de producción menos exigentes |
| 69 | Las decisiones políticas relacionadas con los trasvases de agua a la Región |
| 70 | Falta de rigor en los controles aduaneros de acceso a la UE |
| 71 | Desmantelamiento progresivo de la protección externa de la Unión Europea |
| 72 | Incremento de las dificultades y costes de acceso al mercado británico como consecuencia del Brexit |

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se realizan a continuación tienen como finalidad que las cooperativas agroalimentarias murcianas mejoren su competitividad y sostenibilidad, dando respuesta a las necesidades de sus diferentes grupos de interés (productores agrarios, distribuidores, consumidores, administraciones públicas y conjunto de la sociedad). El listado de recomendaciones se agrupa en las siguientes categorías:

- Visibilidad y reconocimiento.
- Formación.
- Gobernanza.
- Gestión.
- Competitividad.
- Dimensión.
- Apoyo de la administración pública.

Muchas de las recomendaciones que se proponen se enmarcan en lo que debe ser la actuación individual de cada una de las cooperativas, en función de sus singularidades. Otras, en cambio, se corresponden con lo que sería una actuación sectorial con la participación de sus organizaciones representativas y el respaldo de los organismos públicos. En cualquier caso, para su implantación es aconsejable la acción coordinada de las propias cooperativas, de sus organizaciones representativas, de las diferentes administraciones competentes y de otras instituciones (centros de investigación y formación, universidades...), cuya implicación también resulta imprescindible.

Por otra parte, hay que ser consciente de que, para implantar muchas de ellas, hay que realizar inversiones importantes y con una visión en el largo plazo, por

lo que es necesario establecer prioridades y planificar su implantación. Otras recomendaciones, en cambio, ya están siendo puestas en marcha por algunas cooperativas. En cualquier caso, se trata de propuestas realistas que deben incitar a la reflexión y provocar los cambios necesarios para que las cooperativas agroalimentarias murcianas mejoren su competitividad.

VISIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO

- 1. Crear un argumentario de valores singulares de las cooperativas** (empresas participativas, responsables, sostenibles, comprometidas con el medioambiente, generadoras de actividad económica y empleo...) **y de sus productos** (calidad, trazabilidad, seguridad alimentaria, rural, local, cercanía, sostenibilidad...), para darlo a conocer a sus diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.
- 2. Dar a conocer la importancia de la actividad agraria y de las cooperativas agroalimentarias**, así como sus valores, principios y singularidades, a los alumnos de los diferentes niveles educativos reglados: primaria, secundaria, bachillerato, ciclos formativos y grados universitarios, especialmente en los relacionados con el ámbito agroalimentario.
- 3. Difundir los valores y principios de las cooperativas**, así como su contribución al desarrollo sostenible y al bienestar de sus socios, productores agrarios, habitantes del medio rural y al del conjunto de la sociedad, a través de jornadas y seminarios presenciales y online dirigidos a diferentes grupos de interés, internos y externos.
- 4. Fomentar la presencia del cooperativismo agroalimentario en los medios de comunicación.**
- 5. Realizar jornadas de puertas abiertas en las cooperativas** dirigidas a socios, titulares de explotaciones agrarias, consumidores, estudiantes, representantes institucionales...
- 6. Patrocinar actividades en el medio rural** (deportivas, culturales, de ocio...) y fomentar las encaminadas a dinamizarlo y mejorar el bienestar de su población.
- 7. Fomentar la monetización del valor social de las cooperativas agroalimentarias** (contabilidad social) como instrumento de gran utilidad para su gestión y, sobre todo, para cuantificar y comunicar lo que retornan a la sociedad.
- 8. Dar a conocer a los socios y productores agrarios los servicios que prestan, o pueden prestar**, dirigidos a favorecer la necesaria transición ecológica y digital de sus explotaciones, a reducir sus costes, incrementar sus ingresos y, en definitiva, mejorar su competitividad.

FORMACIÓN

9. **Diseñar e implantar planes específicos de formación** adaptados a socios, miembros de consejos rectores, gerentes, mandos intermedios y trabajadores.
10. **Diseñar e implantar, en colaboración con las universidades públicas de la Región, un postgrado en Dirección de Cooperativas Agroalimentarias**, dirigido a directivos, mandos intermedios y personal técnico.
11. **Propiciar y fomentar la participación de las cooperativas agroalimentarias en la Formación Profesional DUAL.**
12. **Impartir contenidos sobre cooperativismo a los alumnos de todos los ciclos de formación y grados universitarios** relacionados con la gestión de empresas y el ámbito agroalimentario.

GOBERNANZA

13. **Fomentar la incorporación de jóvenes y mujeres al Consejo Rector** de las cooperativas, con la finalidad de que tengan una participación equivalente a la que tienen como socios.
14. **Incentivar la incorporación de expertos externos al Consejo Rector y al órgano de intervención.**
15. **Identificar buenas prácticas de gobernanza de las cooperativas y divulgarlas entre ellas.**
16. **Desarrollar hábitos de pensamiento estratégico** que permitan analizar los cambios externos y configurar estrategias a medio y largo plazo.
17. **Incorporar los ODS a la estrategia de las cooperativas** y establecer herramientas de identificación y medición de estos.

GESTIÓN

18. **Implantar un procedimiento para conocer las necesidades de los socios, sus inquietudes, quejas y grado de satisfacción con la cooperativa.**
19. **Impulsar y reconocer la vinculación y fidelidad de los socios con la cooperativa**, a través de la figura “agricultor/ganadero cooperativista”, con la finalidad de generar en los socios un sentimiento de orgullo y pertenencia a la cooperativa.

- 20. Identificar buenas prácticas de gestión en las cooperativas y divulgarlas entre ellas.**
- 21. Promover y facilitar la cooperación en red de las cooperativas** para compartir información, conocimientos, experiencias... que les permitan prestar a sus socios servicios de más calidad y de forma más eficiente.
- 22. Implantar un sistema para obtener, de forma continuada, datos de las cooperativas agroalimentarias murcianas** que permitan realizar un diagnóstico de la situación y evolución de sus principales magnitudes socioeconómicas.
- 23. Aplicar políticas de capitalización que permitan lograr el objetivo de estabilidad financiera.** Para ello, se debe fijar, previamente, en función de las políticas básicas de cada cooperativa, cual es el punto óptimo de capitalización, teniendo en cuenta su grado de apalancamiento financiero.
- 24. Planificar financieramente a corto y largo plazo, a través de presupuestos de tesorería** que permitan conocer con suficiente antelación las necesidades financieras, de forma que se pueda negociar sin prisas con las entidades financieras las mejores opciones de financiación.

COMPETITIVIDAD

- 25. Impulsar la participación de las cooperativas en proyectos de I+D+i** en colaboración con los grupos de investigación de las universidades y centros de investigación de la Región de Murcia, con la finalidad de innovar en procesos y productos que les permitan reducir costes e incrementar los ingresos.
- 26. Adoptar acuerdos de asociación-integración con otras cooperativas o grupos de productores-comercializadores** que permitan garantizar el aprovisionamiento a los compradores-distribuidores de los volúmenes, calidades, amplio calendario con regularidad de suministro, y niveles de innovación que estos demandan.
- 27. Aprovechar las relaciones estables y colaborativas que actualmente tienen con sus clientes** para llevar a cabo acciones que generen mayor valor añadido.
- 28. Fomentar la participación de las cooperativas en plataformas comerciales digitales** existentes (*market places*) o diseñar e implementar una propia de forma conjunta, para atender las nuevas demandas de clientes y consumidores finales, al tiempo que permitiría dar a conocer el valor diferencial de sus productos.

29. **Realizar comunicación comercial que resalte los valores asociados al producto cooperativo:** pequeños productores familiares, entorno rural, sostenibilidad ambiental, social y económica...
30. **Llevar a cabo acciones de comunicación que hagan hincapié en la producción murciana como producto local** (por español en España y por europeo en Europa).
31. **Realizar acuerdos para innovar con otros agentes que permitan ofrecer a los clientes productos con mayor valor añadido.**
32. **Realizar actuaciones para utilizar las estructuras productivas la mayor parte del año,** realizando trabajos para otras empresas o adquiriendo productos de terceros no socios, lo que mejora la estructura de costes de la cooperativa.
33. **Impulsar que los socios aborden la producción en común,** con la finalidad de mejorar el tamaño y la eficiencia de sus explotaciones y su calidad de vida.
34. **Crear una sección digital para obtener, registrar y analizar datos de las explotaciones de sus socios** (sistema de cultivo, variedades cultivadas, consumo de inputs, costes de producción...) con la finalidad de mejorar el asesoramiento que reciben de sus cooperativas y la toma de decisiones.
35. **Impulsar la creación de una cooperativa de datos,** por parte de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), encargada de obtener, registrar y analizar una masa crítica de datos objetiva, segura y confiable de sus cooperativas asociadas, que ayude a mejorar el asesoramiento que les presta y la toma de decisiones.

DIMENSIÓN

36. **Realizar acciones para sensibilizar y concienciar de las ventajas del tamaño** a los miembros del Consejo Rector y a los socios de las cooperativas.
37. **Acometer la gestión común de tierras de socios** que no cuentan con relevo generacional, con la finalidad de no perder producción y comercialización de productos.
38. **Incentivar la incorporación de nuevos socios,** especialmente jóvenes y mujeres titulares de explotaciones agrarias, mediante acciones de divulgación de las ventajas de pertenecer a una cooperativa, así como ayudas públicas a sus aportaciones al capital social.

- 39. Incrementar los servicios aportados a los socios** para mejorar su calidad de vida y la eficiencia y adaptación al mercado de sus explotaciones (asesoramiento técnico, suministro de inputs, gestión de ayudas y seguros, realización de tareas agrícolas, alquiler de maquinaria...), prestando especial atención a los que ayuden a las explotaciones de sus socios a contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y del Pacto Verde Europeo, así como abordar la transición ecológica, la transformación digital y los requisitos de la “nueva PAC”.
- 40. Emprender negocios relacionados con la bioeconomía, las energías renovables y la economía circular.**
- 41. Elaborar estudios que permitan identificar oportunidades de integración de cooperativas**, a través de fusiones e incorporación a cooperativas de segundo grado, atendiendo a sus características, sinergias y complementariedades (tamaño, instalaciones, productos, mercados, clientes...) con la finalidad de incrementar su dimensión y acceder a sus ventajas.
- 42. Fomentar, asistir y apoyar los procesos de integración** (fusiones, incorporación a cooperativas de segundo grado, acuerdos de inter-cooperación...), por parte de las organizaciones representativas de las cooperativas agroalimentarias, mediante acciones de formación y asesoramiento, y de las administraciones públicas competentes, a través de ayudas específicas, con la finalidad de conseguir el reconocimiento de Entidad Asociativa Prioritaria.

APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- 43. Reconocer, valorar y recompensar el papel que desempeñan las cooperativas**, como instrumento que facilita la implementación de políticas públicas en las zonas rurales (formación de los titulares de explotaciones agrarias, difusión de innovaciones y prácticas de agricultura sostenibles, gestión de subvenciones...).
- 44. Intensificar, coordinar y difundir las medidas públicas de apoyo a la inversión de la administración nacional y regional.**
- 45. Apoyar la transición ecológica, la transformación digital y la eficiencia energética de las cooperativas agroalimentarias** mediante acciones de divulgación, formación y asesoramiento, y ayudas públicas procedentes de los fondos *Next Generation EU*, “PERTE del sector agroalimentario” y “nueva PAC”.
- 46. Exigir y controlar que los alimentos importados de países terceros cumplen las mismas normas que afectan a los producidos en la Unión Europea** en cuanto a seguridad alimentaria, condiciones laborales, preservación del medioambiente y bienestar animal (cláusulas espejo), con la finalidad de impedir la competencia desleal.

- 47. Incrementar la disponibilidad de agua en cantidad, calidad y seguridad de abastecimiento**, a un precio soportable para las empresas, con independencia de la fuente de origen (trasvases, desalinizadoras, aguas depuradas...).
- 48. Mejorar la calidad de todos los servicios prestados por la Administración**, así como su eficacia, transparencia y simplicidad.
- 49. Fomentar la cooperación y coordinación de los diferentes agentes que pueden ayudar a impulsar y gestionar muchas de las recomendaciones anteriores.** Tal es el caso de las Administraciones Públicas (Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente...), asociaciones representativas (Federaciones de Cooperativas y Organizaciones Profesionales Agrarias), Centros de Investigación (CEBAS e IMIDA), Universidades...

En la Tabla 24 aparece un resumen de las recomendaciones.

Tabla 24. Resumen de recomendaciones

| RECOMENDACIONES | |
|------------------------------|--|
| VISIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO | 1 Crear un argumentario de valores singulares de las cooperativas y de sus productos |
| | 2 Dar a conocer la importancia de la actividad agraria y de las cooperativas agroalimentarias |
| | 3 Difundir los valores y principios de las cooperativas |
| | 4 Fomentar la presencia del cooperativismo agroalimentario en los medios de comunicación |
| | 5 Realizar jornadas de puertas abiertas en las cooperativas |
| | 6 Patrocinar actividades en el medio rural |
| | 7 Fomentar la monetización del valor social de las cooperativas agroalimentarias |
| | 8 Dar a conocer a los socios y productores agrarios los servicios que prestan o pueden prestar |
| FORMACIÓN | 9 Diseñar e implantar planes específicos de formación |
| | 10 Diseñar e implantar, en colaboración con las universidades pública de la Región, un postgrado en Dirección de Cooperativas Agroalimentarias |
| | 11 Propiciar y fomentar la participación de las cooperativas agroalimentarias en la Formación Profesional DUAL |
| | 12 Impartir contenidos sobre cooperativismo a los alumnos de todos los ciclos de formación y grados universitarios |
| GOBERNANZA | 13 Fomentar la incorporación de jóvenes y mujeres al Consejo Rector |
| | 14 Incentivar la incorporación de expertos externos al Consejo Rector y al órgano de intervención |
| | 15 Identificar buenas prácticas de gobernanza de las cooperativas y divulgarlas entre ellas |
| | 16 Desarrollar hábitos de pensamiento estratégico |
| | 17 Incorporar los ODS a la estrategia de las cooperativas |
| GESTIÓN | 18 Implantar un procedimiento para conocer las necesidades de los socios, sus inquietudes, quejas y grado de satisfacción con la cooperativa |
| | 19 Impulsar y reconocer la vinculación y fidelidad de los socios con la cooperativa |
| | 20 Identificar buenas prácticas de gestión en las cooperativas y divulgarlas entre ellas |
| | 21 Promover y facilitar la cooperación en red de las cooperativas |
| | 22 Implantar un sistema para obtener, de forma continuada, datos de las cooperativas agroalimentarias murcianas |
| | 23 Aplicar políticas de capitalización que permitan lograr el objetivo de estabilidad financiera |
| | 24 Planificar financieramente a corto y largo plazo, a través de presupuestos de tesorería |

| | | |
|---|--|---|
| COMPETITIVIDAD | 25 | Impulsar la participación de las cooperativas en proyectos de I+D+i |
| | 26 | Adoptar acuerdos de asociación-integración con otras cooperativas o grupos de productores-comercializadores |
| | 27 | Aprovechar las relaciones estables y colaborativas que actualmente tiene con sus clientes |
| | 28 | Fomentar la participación de las cooperativas en plataformas comerciales digitales |
| | 29 | Realizar comunicación comercial que resalte los valores asociados al producto cooperativo |
| | 30 | Llevar a cabo acciones de comunicación que hagan hincapié en la producción murciana como producto local |
| | 31 | Realizar acuerdos para innovar con otros agentes que permitan ofrecer a los clientes productos con mayor valor añadido. |
| | 32 | Realizar actuaciones para utilizar las estructuras productivas la mayor parte del año |
| | 33 | Impulsar que los socios aborden la producción en común |
| | 34 | Crear una sección digital para obtener, registrar y analizar datos de las explotaciones de sus socios |
| | 35 | Impulsar la creación de una cooperativa de datos |
| DIMENSIÓN | 36 | Realizar acciones para sensibilizar y concienciar de las ventajas del tamaño |
| | 37 | Acometer la gestión común de tierras de socios |
| | 38 | Incentivar la incorporación de nuevos socios |
| | 39 | Incrementar los servicios aportados a los socios |
| | 40 | Emprender negocios relacionados con la bioeconomía, las energías renovables y la economía circular |
| | 41 | Elaborar estudios que permitan identificar oportunidades de integración de cooperativas |
| | 42 | Fomentar, asistir y apoyar los procesos de integración |
| APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 43 | Reconocer, valorar y recompensar el papel que desempeñan las cooperativas |
| | 44 | Intensificar, coordinar y difundir las medidas públicas de apoyo a la inversión |
| | 45 | Apoyar la transición ecológica, la transformación digital y la eficiencia energética de las cooperativas agroalimentarias |
| | 46 | Exigir y controlar que los alimentos importados de países terceros cumplen las mismas normas que afectan a los producidos en la Unión Europea |
| | 47 | Incrementar la disponibilidad de agua en cantidad, calidad y seguridad de abastecimiento |
| | 48 | Mejorar la calidad de todos los servicios prestados por la Administración |
| 49 | Fomentar la cooperación y coordinación de los diferentes agentes que pueden ayudar a impulsar y gestionar muchas de las recomendaciones anteriores | |

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza para una Agricultura Sostenible (2021). *Manifiesto por la Agrociencia*. Disponible en: <https://www.porlaagrociencia.org/wp-content/uploads/2021/11/Manifiesto-por-la-Agrociencia-2021-f.pdf>
- Álvarez, J. (2020). Comercio internacional de frutas y hortalizas. Nuevas oportunidades. *Distribución y Consumo*, 4, 33-39.
- Álvarez, J. (2021). Nuevo récord en la exportación de frutas y hortalizas. *Distribución y Consumo*, 2, 15-23.
- Arcas-Lario, N., Sánchez-Navarro, J.L., Hernández-Espallardo, M. y López-Becerra, E.I. (2020). *Investigación sobre la contribución de las cooperativas agroalimentarias murcianas al cumplimiento de las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible*. Consejería de Empleo, Investigación y Universidades de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- Bardají, I. (2021). Poder de mercado en la cadena de valor agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, 1, 27-33.
- Barreiro-Hurle, J., Bogonos, M., Himics, M., Hristov, J., Pérez-Domínguez, I., Sahoo, A., ... Elleby, C. (2021). *Modelling environmental and climate ambition in the agricultural sector with the CAPRI model. Exploring the potential effects of selected Farm to Fork and Biodiversity strategies targets in the framework of the 2030 Climate targets and the post 2020 Common Agricultural Policy*. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/65064349-f0dd-11eb-a71c-01aa75ed71a1/language-en>

- Beckman, J., Maros, I., Jeremy, J., Felix, B. y G. Scott. (2020). *Economic and Food Security Impacts of Agricultural Input Reduction Under the European Union Green Deal's Farm to Fork and Biodiversity Strategies*. Disponible en: <https://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2020-12/eb-30.pdf>
- Berger, R. (2016). España 4.0. *El reto de la transformación digital de la economía*. Siemens. Madrid, España.
- Boletín Oficial del Estado (2014). Real Decreto 1078/2014, de 19 de diciembre, por el que se establecen las normas de la condicionalidad que deben cumplir los beneficiarios que reciban pagos directos, determinadas primas anuales de desarrollo rural, o pagos en virtud de determinados programas de apoyo al sector vitivinícola. Boletín Oficial del Estado. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, núm. 307, de 20 de diciembre de 2014. BOE-A-2014-13259
- Bremmer, J., Gonzalez-Martinez, A., Jongeneel, R., Huiting, H. y Stokkers, R. (2021). *Impact Assessment Study on EC 2030 Green Deal Targets for Sustainable Food Production: Effects of Farm to Fork and Biodiversity Strategy 2030 at farm, national and EU level*. Wageningen University & Research. En: <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-353838313931>
- Casares, J. (2021). El poder en los canales comerciales. La difícil exploración de un agujero negro. *Distribución y Consumo*, 1, 20-26.
- Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., Padilla-Meléndez, A., y Plaza-Angulo, J. J. (2020). Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. *Sustainability*, 12(4), 1325.
- Comisión Europea (2009). *La Política Agrícola Común en Detalle*. Disponible en: <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/7be41648-90a3-4e11-8385-97e29355f4e1>
- Comisión Europea (2019). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo europeo, al consejo al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones El Pacto Verde Europeo. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF

- Comisión Europea (2020a). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia «de la granja a la mesa» para un sistema alimentario justo, saludable y respetuoso con el medio ambiente.* Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF
- Comisión Europea (2020b). *Estrategia de la granja a la mesa. Por un sistema alimentario justo, saludable y ecológico. European Green Deal.* Disponible en: https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/noticias/2020/Presentacion_Estrategia_de_la_Granja_a_la_mesa.pdf
- Comisión Europea (2020c). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia de la UE sobre biodiversidad de aquí a 2030. Reintegrar la naturaleza de nuestras vidas.* Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0380&qid=1633940891790>
- Comisión Europea (2020d). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones Recomendaciones a los Estados miembros en lo que respecta a sus planes estratégicos para la Política Agrícola Común.* Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:25d60735-4129-11eb-b27b-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF
- Comisión Europea (2021). *La Política Agrícola Común POST-2020: Beneficios Medioambientales y simplificación.* Disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/eco_background_final_es.pdf
- Comité Económico y Social Europeo (CES) (2012). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Cooperativas y desarrollo agroalimentario».* Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:299:0045:0048:ES:PDF>
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) (2019). *La contribución de la economía social a los objetivos de desarrollo sostenible.* En <https://www.cepes.es/files/publicaciones/117.pdf>

- Consejo Económico y Social (CES) (2017). *La digitalización de la Economía. Actualización del Informe 3/2017*. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/5250220/Inf0121.pdf>
- Cooperativas Agro-alimentarias (2020a). Aportaciones de Cooperativas Agro-alimentarias de España ante las propuestas de la Comisión Europea sobre las estrategias de la Granja a la Mesa y la Biodiversidad en 2030.
- Cooperativas Agro-alimentarias (2020b). Actualización de la posición de Cooperativas Agro-alimentarias de España respecto a la reforma de la PAC y su aplicación en España.
- Cooperativas Agro-Alimentarias (2021a). *Instrumentos de apoyo a las cooperativas agroalimentarias en la nueva PAC*. Disponible en: <https://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/NTYy>
- Cooperativas Agro-alimentarias (2021b). *Principales implicaciones de la Ley de la Cadena Alimentaria para las Cooperativas*. *Cooperativas Agro-alimentarias*, 52, 12-15.
- Cooperativas Agro-alimentarias (2021c). Cooperativas Agro-alimentarias de España recalca que la Ley de la Cadena debe perseguir las prácticas abusivas. Disponible en: <https://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/NTEx>
- Crippaa, M., Solazzo, E., Guizzardi, D., Monforti-Ferrario, F., Tubiello, F. N. y Leip, A. (2021). Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions. *Nature Food*. 2, pp. 198-209. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00225-9>
- Deloitte (2021). *Global Powers of Retailing 2021*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-global-power-retailing-2021.pdf>
- FAO (2015). *La FAO y la agenda de desarrollo pos-2015. Informe temático*. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/mdg/doc/12_agricultura_es-1.pdf
- FAO (2020). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Superando los desafíos relacionados con el agua en la agricultura*. Disponible en: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb1447es>

- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) (2018). *Una iniciativa global. La industria de la alimentación y bebidas frente a los ODS*. Disponible en: https://fiab.es/es/archivos/documentos/Una_iniciativa_global_ODS.pdf
- Fernández, P. (2021). *Digitisation survey in cooperatives—IoF2020*. Disponible en: <https://www.iof2020.eu/latest/news/2021/01/digitisation-survey-in-cooperatives>
- Gagliardi, D., Psarra, F., Wintjes, R., Trendafil, K., Mendoza, J. P., Haaland, K., Turkeli, S., Giotitsas, C., Pazaitis, A., y Niglia, F. (2020). *New technologies and digitisation: Opportunities and challenges for the social economy and social economy enterprises. European Commission*. Disponible en: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/new-technologies-and-digitisation\(0d54ea98-ac31-4ba4-9d52-3b6cf83f59c9\)/export.html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/new-technologies-and-digitisation(0d54ea98-ac31-4ba4-9d52-3b6cf83f59c9)/export.html)
- García, T. (2021). Los alimentos no pueden ser productos reclamo. *Alternativas económicas*, (98), <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/dossier/los-alimentos-no-pueden-ser-productos-reclamo>
- Grupo Alimentario de Innovación y Sostenibilidad (GIS) (2020). *Guía práctica para el cumplimiento de los ODS en Pymes agroalimentarias*. Disponible en: http://www.gisalimentario.es/empresas-agroalimentarias/feeding-the-world/inicio_3_1_ap.html
- Henning, C. y Witzke, P. (2021). *Economic and Environmental impacts of the Green Deal on the Agricultural Economy: A Simulation Study of the Impact of the F2F-Strategy on Production, Trade, Welfare and the Environment based on the CAPRI-Model*. En https://grain-club.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Farm_to_fork_Studie_Executive_Summary_EN.pdf
- Herrero, A. (2013). Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor. En Baamonde, E (Coord.), *El papel del cooperativismo agroalimentarios en la economía mundial* (275-300) Almería, España: Mediterráneo Económico
- Herrero, J. M. (2021). Marco regulatorio de la cadena alimentaria en España. *Distribución y Consumo*, 1, 5-9.
- Illescas, J. L. y Ferrer, S. (2018). Comercialización mayorista de frutas y hortalizas en la Red de Mercas. *Distribución y Consumo*, 3, 30-38.
- IRENA y FAO. 2021. *Renewable energy for agri-food systems – Towards the Sustainable Development Goals and the Paris agreement*. Abu Dhabi and Rome. Disponible en: <https://doi.org/10.4060/cb7433en>

- Kenney, M., Serhan, H., y Trystram, G. (2020). *Digitization and Platforms in Agriculture: Organizations, Power Asymmetry, and Collective Action Solutions*. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638547
- Kerstin, S. (2020). *Estrategia de la UE sobre Biodiversidad para 2030*. Dirección General de Medio Ambiente, Comisión Europea. Disponible en: <https://ec.europa.eu/environment/nature/info/pubs/docs/nat2000newsl/ES%20Natura%202000%2048%20WEB.pdf>
- Klerkx, L., Jakku, E., y Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 90-91, 100315.
- Knowles, M. (2021). *A Fresh Start? A special report on the long-term effects of the Covid-19 pandemic on the global fresh produce business*. Ed. Fruit Logistica. Disponible en: <https://www.readkong.com/page/a-fresh-start-a-special-report-about-the-long-term-effects-9364201>
- Langreo, A. y García, T. (2020). Las frutas y hortalizas en la economía española. Perspectivas, certezas y tendencias. *Distribución y Consumo*, 3, 5-22.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. y Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59 (4), 301-308.
- Lorenzo, I. (2019). Retos y oportunidades de la digitalización en la cadena alimentaria. *Distribución y Consumo*, 2, 11-17.
- Marín, S. y Martín, V. (2021). La cadena alimentaria en el entorno competitivo y cambiante del siglo XXI. *Distribución y Consumo*, 1, 42-50.
- Martínez, H. (2021). Cooperativas agroalimentarias. El valor pasa por la unión y la adaptación. *Alimarket Gran Consumo*, 358, 6-25.
- Martínez, M. (2020). La distribución de frutas y hortalizas sale fortalecida del confinamiento. *Alimarket Gran Consumo*, 353, 164-259.
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A. y Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), 123-139.

- McKinsey & Company (2021). Disruption and uncertainty: The state of grocery retail 2021. Ed. McKinsey and Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/disruption%20and%20uncertainty%20the%20state%20of%20grocery%20retail%202021/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021.pdf>
- Meroño Cerdán, A. L., Arcas Lario, N., y Soto Acosta, P. (2007). Análisis de la presencia en Internet de las empresas hortofrutícolas españolas y su relación con el rendimiento. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 215, 233-257.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2020a). *Avance de datos provisionales de producción ecológica 2019 en España* [Nota de Prensa]. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/prensa/200709avancedatosproduccioneco2019_tcm30-541114.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2020b). Hoy, en el Consejo de ministros. El Gobierno aprueba el proyecto de la Ley de la Cadena Alimentaria [Nota de Prensa]. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/prensa/201103cmproyectoleydelacadena_tcm30-550533.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2021a). *Plan Estratégico de la PAC en España (2023-2027). Resumen de la propuesta*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/el-pepac-de-espana-resumen-de-la-propuesta-dic-2021_tcm30-583992.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2021b). *Propuesta provisional de eco-esquemas en el marco de la arquitectura medioambiental del PEPAC*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/propuesta-provisional-de-eco-esquemas-en-el-marco-de-la-arquitectura-ambiental-del-pepac-julio-2021_tcm30-571865.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2021c). *Versión Inicial del Plan Estratégico de la PAC 2023-2027E*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/version-inicial-del-plan-estrategico-de-la-politica-agraria-comun-para-espana-pepac_tcm30-582410.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2021d). *II Plan de Acción 2021-2023. Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y del Medio Rural*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-digitalizacion-sector-agroalimentario/ii-plan-accion-estrategia-digitalizacion-2021-2023_tcm30-583049.pdf

- Monje, M. (2020). Frutas y hortalizas. Hacia la agricultura verde y de precisión. *Alimarket Gran Consumo*, 354, 80-137.
- Morgan, B. (2021). Companies that failed at digital transformation and what we can learn from them. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digital-transformation-and-what-we-can-learn-from-them/>
- Moyano, E. (2021). Una mirada sociopolítica a la cadena alimentaria. *Distribución y Consumo*, 1, 10-18.
- Mozas, A. y Bernal, E. (2009). Análisis del cooperativismo agroalimentario en Andalucía. En Informe de la Economía Social Andaluza. En Junta de Andalucía (Ed.), *Informe sobre la Economía Social en Andalucía*, 89-172. Granada, España.
- Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1VHuacfetduxOc7DQz60qlemAfGbHdo5Y/view>
- Naciones Unidas (2015a). *Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización*. Disponible en: <https://undocs.org/es/A/70/1>
- Naciones Unidas (2015b). *Resolución aprobada por la Asamblea General del 25 de septiembre de 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Naciones Unidas de México (2021). Disponible en: <https://mexico.un.org/>
- Noleppa, S. y Carlsburg, M. (2021). *The socio-economic and environmental values of plant breeding in the EU and selected EU member states. An ex-post evaluation and ex-ante assessment considering the "Farm to Fork" and "Biodiversity" strategies*. HFFA Research GmbH, Germany. Disponible en: <https://hffa-research.com/wp-content/uploads/2021/05/HFFA-Research-The-socio-economic-and-environmental-values-of-plant-breeding-in-the-EU.pdf>
- Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) (2020). *Dossier de Indicadores del Índice de Economía y Sociedad Digital* (acceso 29 diciembre 2021). Disponible en: <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/Dossier-de-Indicadores-del-Indice-de-Economia-y-Sociedad-Digital>

- Okumura, R. (2021). *Cooperatives and the Digital Transformation of Agribusiness*. Venturus. Disponible en: <https://www.venturus.org.br/en/cooperatives-and-the-digital-transformation-of-agribusiness/>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., y Teppola, S. (2017). Tackling the digitalisation challenge: how to benefit from digitalisation in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), 63-77.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., y Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (8), 1143-1160.
- Ramos-Argudo, R. y Philippidis, G. (2007). La Política Agraria Común: *aspectos básicos, instrumentos de intervención en precios y costes económicos*. Centro de Investigaciones y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA). Disponible en: <https://citarea.cita-aragon.es/citarea/handle/10532/205>
- Statista (2021). Disponible en: <https://es.statista.com/>
- Vázquez, J. J., Chivite Cebolla, M. P., & Salinas Ramos, F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: Situación y perspectivas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 95, 39-70.
- Velázquez, J. P. (2022). Apoyo general, con matices. *Alternativas económicas*, (98), 44-45. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8242886>
- World Economic Forum (WEF). (2018). The Digital Enterprise: *Moving from experimentation to transformation*. World Economic Forum. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-digital-enterprise-moving-from-experimentation-to-transformation/>



Región de Murcia

