Claves reputacionales del cooperativismo agroalimentario: conocimiento, gobernanza y territorio

Rodrigo A. Borrega Fernández
Cajamar Caja Rural

***Resumen/Abstract**: El presente trabajo en curso afronta la importancia de la innovación y la transferencia de conocimiento; la profesionalización, buen gobierno corporativo y la diplomacia corporativa; y la agenda pública y la vinculación al territorio como claves reputacionales que pueden contribuir a la integración cooperativa mediante el fortalecimiento de la estructura, la gestión y la proyección de las cooperativas agroalimentarias españolas.*

Los factores principales que a día de hoy hacen complejo el efectivo proceso de integración en las cooperativas agroalimentarias españolas tienen en dichas claves buena parte de los ingredientes de la gestión del cambio que el panorama internacional está exigiendo con creciente urgencia.

Mediante el análisis de diversos ejemplos de cooperativas agroalimentarias nacionales y extranjeras se desgrana el alcance positivo de estos factores reputacionales que han contribuido a los procesos de crecimiento y de integración que representan.

***Palabras clave:** Reputación, conocimiento, gobernanza, diplomacia corporativa, agenda pública, cooperativismo.*

1. La empresa cooperativa como instrumento de innovación y competitividad

En numerosos ámbitos, más o menos especializados, las cooperativas agroalimentarias siguen sin tener la consideración plena de proyecto empresarial, con todo lo que ello implica. Es una situación común al conjunto de la economía social, en la que a los ojos de muchos prima la vertiente mutualista o asociativa, una ambigua "rentabilidad social", sobre los objetivos comunes a cualquier entidad mercantil que trabaja por maximizar el beneficio de su inversión.

El objetivo de este análisis profundizar en el enfoque contrario, el que entiende que cualquier cooperativa agroalimentaria es, sobre todo, una *empresa cooperativa*, en tanto que su propia razón de ser es el de participar en el mercado como agente de pleno derecho.

En este caso, el aprovechamiento de las potenciales economías de escala que genera el asociacionismo es consecuencia lógica de la histórica fragmentación de la oferta en el sector agroalimentario. Ni la naturaleza jurídica ni la fuerte implantación territorial de las cooperativas debe modificar el hecho de que, si se aspira a competir en un mercado global, las reglas del juego deben ser las mismas para todos, y los instrumentos a utilizar por las cooperativas no deben diferir demasiado de los que suelen ser utilizados por las sociedades mercantiles convencionales.

Sobre todo si se tiene en cuenta el peso específico en el sector del cooperativismo, que en España genera anualmente más de la mitad de la producción final agraria, con una facturación conjunta de más de 26.000 millones de euros.

Como tantas otras veces, el origen de esta percepción sesgada de la economía social en general y del cooperativismo agroalimentario en particular hay que buscarlo en la historia. La consolidación del movimiento cooperativo en nuestro país fue relativamente tardía, y estuvo relacionada con otros idearios sociopolíticos que poco o nada tenían que ver con lo estrictamente económico. Tras la Guerra Civil, el sector cooperativo fue primero silenciado por su potencial capacidad de movilización en el mundo rural, y a continuación rápidamente intervenido con fines al menos en parte propagandísticos, lo que determinaría su evolución posterior, si se quiere, hasta nuestros días.

El desarrollo de las modernas cooperativas en España comenzó en los años 50 y se fue consolidando en las décadas posteriores. En una primera etapa la proliferación de entidades asociativas estuvo inducida por la Administración, que las publicitaba como herramientas de la definitiva modernización de la agricultura española.

Con la progresiva apertura de nuestra economía, y con el horizonte de nuestra integración en el Mercado Común Europeo, las cooperativas, con una mentalidad ya netamente empresarial, fueron tomando protagonismo como canalizadoras de una oferta con alto potencial de demanda tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Los incentivos públicos, monetarios o de cualquiera otra índole, fueron perdiendo peso en la configuración del mapa cooperativo español, a favor de criterios más economicistas.

Sin embargo, a partir de los años 80 las políticas de desarrollo rural de las diversas Administraciones autonómicas volvieron a incentivar la creación de entidades asociativas de producción y comercialización, pero de una forma poco racional que solo atendía circunstancialmente verdaderos criterios de mercado. Una decisión estrictamente política, que redundó en la actual desorganización de nuestra oferta, en repetidas situaciones de ineficiencia competitiva y en la perpetuación de obstáculos corporativos al desarrollo de las cooperativas como auténticas empresas en igualdad de condiciones con el resto de agentes del sector, sin tener por qué abandonar ni su vocación social ni su proyección territorial.

Más recientemente, la crisis que tan duramente ha golpeado al tejido productivo español parece haber sido un poderoso incentivo para acelerar el proceso de modernización, profesionalización y optimización de recursos en nuestras cooperativas. Según el reciente trabajo de Arcas Lario y otros (2016), su dimensión media ha crecido en los últimos años en un 20 %, incrementándose igualmente el volumen medio de facturación.

En la perspectiva del Horizonte 2020, la fórmula cooperativa tiene más vigencia que nunca como herramienta de competitividad y de participación colectiva en una economía alimentaria global cada vez más competitiva. Sin embargo, para continuar profundizando en el proceso de crecimiento de nuestro ecosistema cooperativo, son necesarios nuevos avances en tanto en el ámbito productivo, logístico y empresarial como en la dimensión organizativa y reputacional.

Este trabajo pretende profundizar en un análisis comparado de algunas de las experiencias más relevantes de la agricultura española y de aquellos países en los que el cooperativismo agroalimentario está a la vanguardia de la realidad económica diaria.

2. La integración, una brecha Norte-Sur

Numerosos estudios han señalado en los últimos años, por su calado, la transformación que vive el sector de la economía social en su conjunto, como uno de los sectores socioeconómicos cuyo dinamismo no ha cejado en el último medio siglo. Especial atención se está poniendo al proceso evolutivo de integración que tiene ante sí las cooperativas agroalimentarias, especialmente las europeas, marcado por las exigencias de competitividad, transparencia, eficiencia y profesionalización. Sin embargo, es muy significativa la creciente brecha que se está produciendo en la dimensión de las mismas con el proceso de integración que han venido desarrollando en la última década, donde las cooperativas del Norte y Centro de Europa han avanzado imparablemente respecto de los no tan abundantes ejemplos de cooperativas del Sur de Europa.

Si los cambios de parámetros económicos, sociales, culturales y tecnológicos de la última década están provocando efectos a todos los niveles y en todos los países, cabe preguntarse por qué no se está afrontando dicho reto con la misma intensidad y capacidad de evolución. Más aun cuando, como se mencionaba en la introducción, se comparten las mismas exigencias en las esferas productiva, transformadora, comercializadora y financiera.

La aprobación definitiva por las Cortes Españolas en julio de 2013 de la Ley de Integración Cooperativa y de la Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria ha marcado un decidido impulso a favor de la integración para facilitar que las entidades asociativas españolas adquieran suficiente capacidad y dimensión, desarrollando su estructura empresarial y contribuyendo al incremento de su eficiencia y rentabilidad. Especialmente clarificador en este sentido es el trabajo sobre nuevos modelos de integración y gobierno cooperativo de Meliá, Peris y Carnicer (2014), que pone el foco de atención en la necesidad de una mayor flexibilidad y adaptación del propio modelo cooperativo español para afrontar crecientes problemas como la vinculación de la toma de decisiones a una visión estratégica y empresarial alejada de intereses particulares y cortoplacistas o la obtención de fuentes de financiación más allá de las aportaciones de los socios, entre otros, como están haciendo en otros países de nuestro entorno.

Si en buena medida el corpus jurídico que ampara dicho proceso está construido con una calidad y un consenso notables, también hay que ser conscientes que buena parte del éxito de este proceso de evolución de las cooperativas agroalimentarias de nuestro país descansa exclusivamente en la voluntad de sus órganos de decisión y en la capacidad de sus responsables.

Son las propias entidades las que con su actuación y sus decisiones van a marcar el nivel de éxito de la integración empresarial dentro del sector cooperativo español, para muchos imparable. Para el presente trabajo en curso, el nivel de éxito del proceso integrador del cooperativismo agroalimentario español descansa en gran medida sobre la responsabilidad de las propias entidades asociativas, quienes tienen la última palabra y la oportunidad de aprovechar el marco propicio que la norma ampara y el mercado exige.

3. Factores reputacionales. Ejemplos de referencia.

Como señala Gabriel Trenzado (2013), hay razones de eficiencia y especialización productiva, de dimensión de mercado, de profesionalización de la gestión y de adaptación y posicionamiento socioeconómico para explicar que los procesos de integración hayan sido cualitativa y cuantitativamente menores en los países del sur de Europa.

Nuestro trabajo en curso focaliza en los factores reputacionales las razones para explicar esa brecha y por ende las posibles soluciones para superar el estado actual. En diversas ocasiones el Observatorio Español de la Economía Social, como entidad que aglutina a los más destacados centros de investigación y expertos en la materia, ha llamado la atención sobre el papel clave, en la buena salud de nuestro sector cooperativo agroalimentario, de diversos factores que hemos agrupado bajo el común denominador del hecho reputacional: la innovación y la transferencia de conocimiento; la profesionalización, buen gobierno corporativo y la diplomacia corporativa; y la agenda pública y la vinculación al territorio.

De este modo, ejemplificaremos la importancia de la innovación y la transferencia de conocimiento en los casos de las cooperativas FONTERRA –Nueva Zelanda- y ANECOOP –España-; la profesionalización, buen gobierno corporativo y la diplomacia corporativa con los ejemplos de las cooperativas CHS -Estados Unidos- y COREN –España-; y el cumplimiento de una agenda pública con una adecuada vinculación al territorio con los supuestos de la COOPERATIVE VINICOLE DE DOM CAUDRON DE PASSY-GRIGNY – Francia- y LA FAGEDA – GRUPO CLADE –España-. Y con este análisis poder realizar una serie de conclusiones y propuestas en referencia a la temática y enfoque del propio trabajo, que pueda contribuir y aportar luz en el proceloso pero necesario camino de la integración y el crecimiento de nuestras cooperativas.

3.1 Innovación y transferencia de conocimiento

El caso de la cooperativa neozelandesa FONTERRA es paradigmático en la apuesta por la I+D+i aplicada de forma transversal en las esferas productiva, comercializadora y de gestión de la cooperativa. Convertida a través de tres procesos de integración en la cooperativa láctea más grande del mundo, la cultura del conocimiento y la innovación impregna todos los niveles de la empresa: a nivel productivo hay una apuesta decidida hacia los productos con mayor valor añadido que diversifiquen la oferta comercial. En cuanto a la comercialización, la innovación se ha centrado en la simplificación de procesos y en la combinación de tecnología punta y calidad en la atención de sus públicos objetivos. En la esfera de gestión están adecuando la estructura a la diversidad de países y culturas potenciando el capital humano local y la flexibilidad organizativa y de toma de decisiones.

ANECOOP es seguramente uno de los ejemplos de referencia en el protagonismo de la innovación a lo largo de toda su existencia. Fruto de diversos procesos de integración esta cooperativa española de 2º grado encarna la fortaleza de la innovación de procesos y de productos así como la transferencia de conocimiento a sus socios en alianza con los organismos y entidades de investigación punteros en el sector energético y hortofrutícola. El presente

trabajo en curso se interesa en la evolución de los diferentes hitos del desarrollo empresarial de la cooperativa y su constante relación con los progresos innovadores en la producción y comercialización.

3.2 Profesionalización, buen gobierno corporativo y diplomacia corporativa

CHS inc representa uno de los casos de estudio cuando se habla de crecimiento y gobernanza en las cooperativas agroalimentarias. La mayor empresa social agrícola de Estados Unidos ha venido impulsando una transformación de sus estructuras de gobierno y toma de decisiones para concitar su tremenda expansión y crecimiento y "no morir de éxito". En paralelo ha ido tomando conciencia de la necesidad de contar con una estrategia diplomática empresarial para defender sus intereses a medida que entraba en nuevos mercados, muy especialmente en Brasil y Argentina, siempre recelosos en defensa de su sector primario.

La principal cooperativa agroalimentaria española puede ejemplificar el éxito de combinar crecimiento con fortaleza interna. COREN es uno de los referentes en la profesionalización y capacitación de sus cuadros de mando y empleados. La propia empresa ha venido impulsando la creación de tres centros tecnológicos, un centro formativo y diversos programas de cualificación que manifiestan la apuesta por el factor humano como clave de éxito de la alta imagen reputacional de la cooperativa, tanto en su oferta comercial, el desarrollo de su actividad empresarial, como en la vinculación con sus socios.

3.3 Agenda pública y vinculación al territorio

La cooperativa vinícola LES CONFIDENCES DE DOM CAUDRON podría ser el caso de cualquier cooperativa nacida de la integración de minúsculas cooperativas locales. Esta empresa, que representa la práctica totalidad de los productores de la comarca, ha venido impulsando una acertada agenda pública que le está proporcionando una visibilidad comercial y mediática en su sector a nivel europeo, en armonía con el otro de sus objetivos fundacionales: la cohesión del territorio que le da origen con sus numerosísimos pequeños productores, que con anterioridad al proceso de integración vivían casi en la subsistencia.

LA FAGEDA, cooperativa láctea ubicada en la comarca de La Garrotxa (Gerona), es un ejemplo destacado de que es factible la integración cooperativa –en el GRUPO CLADE- con una agenda pública plenamente vertebrada en sus intereses con el territorio tanto por la ubicación de su producción lechera, la localización de su acción social y asistencial –sus trabajadores son todos personas con alguna discapacidad que residen en la zona- y la situación de todas sus instalaciones de producción y almacenamiento.

Referencias bibliográficas

ARCAS LARIO, Narciso, dir. (2012): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Almería, Cajamar Caja Rural.

ARCAS LARIO, Narciso y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, Miguel, coords. (2014): *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas.* Almería, Cajamar Caja Rural.

ARCAS LARIO, Narciso; GARCÍA PÉREZ, Domingo; MARTÍNEZ VICTORIA, María del Carmen y MATÉ SÁNCHEZ DE VAL, María Luz (2016): *Diagnóstico económico y financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2011/2013)*. Almería, Cajamar Caja Rural.

NOCHE, Eduardo (2013): *Mediterráneo Económico* (vol. 24): "El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial". Almería, Cajamar Caja Rural.

GÓMEZ LÓPEZ, José Daniel (2004): *Las cooperativas agrarias. Instrumento de desarrollo rural.* Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante.

HORIZON 2020 – WORK PROGRAMME 2014-2020. *9. Food security, sustanaible agriculture and forestry, marine and maritime and inland wáter research and the bioeconomy.*

JORDANA BUTTICAZ, Jorge, coord. (2016): *Mediterráneo Económico* (vol. 28): "El sector agro-mar-alimentario español. Una visión renovada". Almería, Cajamar Caja Rural.

JULIÁ IGUAL, Juan Francisco; MELIÁ MARTÍ, Elena; GARCÍA MARTÍNEZ, Gabriel y GALLEGO SEVILLA, Luis Pedro (2013): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo.* Almería, Cajamar Caja Rural.

LAMO DE ESPINOSA, Jaime (2009): *Mediterráneo Económico* (vol. 19): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Cajamar Caja Rural.

MARZO LÓPEZ, Bienvenido (2008): *Cooperativismo, estrategias asociativas y comercialización*. Comunicación presentada en el *IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*. Murcia.

MELIÁ MARTÍ, Elena; PERIS MENDOZA, Manuel y CARNICER ANDRÉS, María Pía (2014): "Nuevos modelos de integración y gobierno de los grupos cooperativos alimentarios españoles. Atención especial a la figura de la entidad asociativa prioritaria". Comunicación presentada al *XV Congreso de Investigadores en Economía Social*. Santander.

OBSERVATORIO ESPAÑOL DE LA ECONOMÍA SOCIAL (http://www.observatorioeconomiasocial.es).

PORTAL ESPAÑOL DEL PROGRAMA MARCO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA (http://www.eshorizonte2020.es)

TRENZADO, Gabriel (2013): "Las cooperativas en la UE. El modelo nórdico y el modelo mediterráneo"; en BAAMONDE NOCHE, Eduardo, coord.: *Mediterráneo Económico* (vol. 24): "El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial". Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 119-138.