

ANÁLISIS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA COMARCA DEL JILOCA: MODELOS DE ORGANIZACIÓN, NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETIVIAS Y DESARROLLO DEL ENTORNO

Autor: FRANCISCO JAVIER PÉREZ SANZ

Profesor Titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Facultad de Ciencia Sociales. Universidad de Zaragoza.

E-mail: fjperez@unizar.es

1.Introducción.

En el amplio abanico de las empresas e instituciones que participan en la denominada “Economía Social”, las cooperativas constituyen un marco de referencia importante y obligado¹. Concretamente dentro del sector agroalimentario las cooperativas agrarias, inmersas en un entorno económico-social cambiante y ante las nuevas perspectivas impuestas desde la reforma de la Política Agraria Comunitaria (P.A.C.) y el establecimiento del Mercado Único Europeo, precisan aumentar el grado de competitividad y adaptarse a las nuevas estructuras económicas y comerciales que vienen impuestas por la economía internacional y los procesos de globalización.

Un importante sector de las cooperativas agrarias aragonesas y específicamente las turolenses, precisan de una importante revisión de sus modelos de planificación y organización empresarial, así como de un análisis profundo de los diversos factores que inciden sobre su eficacia productiva y organizativa, dado el marco de referencia legal existente, el entorno socioeconómico y las necesidades de los socios².

El punto crítico se sitúa en la reforma agrícola europea iniciada con las negociaciones de la Agenda 2000, donde se propugnaba una reducción progresiva de las ayudas a la PAC, planificadas en un horizonte temporal que culminaría en el año 2006, al que debemos añadir otros elementos más recientes resultantes de la ampliación del número de socios de la U.E. que provocan una disminución gradual de las ayudas para la agricultura europea hasta el año 2012, situación donde los nuevos países miembros de la U.E. van a acceder gradualmente³.

El objetivo de este trabajo se centra en el análisis, desde una perspectiva económico-financiera, de la situación del conjunto de Cooperativas del subsector cerealístico situadas en la Comarca de Calamocha, perteneciente a la provincia de Teruel y dentro del marco geográfico de la Comunidad Autónoma de Aragón.

La razón e importancia del estudio, radica en el fuerte peso e incidencia de este tipo de organización empresarial sobre el valor total de la producción final generada en esta Comarca, así como en las posibilidades de creación de empleo (directo como inducido), y también en la influencia como elemento vertebrador, integrador y animador en la vida económica y social de la comarca. Igualmente pretende servir de reflexión en el examen de la actitud de los socios cooperativos ante los nuevos modelos de gestión empresarial aplicables, que necesariamente deben ser introducidos en el marco cooperativo⁴.

Esta investigación, puede arrojar resultados en la línea de la conveniencia de mejorar las formulas utilizadas en los procesos de integración, colaboración económica y comercial entre cooperativas agrarias y agroalimentarias como estrategia competitiva de la zona ante los nuevos retos del mercado, a la vez que éstas, se constituyan como uno de los elementos del desarrollo rural sostenible y como un agente en la consecución del complicado equilibrio territorial.

Metodología.

La elaboración del estudio económico-financiero intenta proporcionar una visión conjunta del subsector. Para ello se parte de los datos facilitados por diversos organismos e instituciones oficiales, las propias sociedades cooperativas a través de sus gerentes y diversos agentes económicos y sociales de la comarca, estando referidos al periodo⁵ comprendido entre los años 1996 y 2003. Se han practicado diversos análisis de la situación financiera y los resultados económicos del conjunto de las cooperativas, añadiendo datos extraídos de un trabajo de campo que incluye entrevistas de opinión de los socios y gerentes cooperativos.

Para la investigación se han referenciado dos situaciones estructuralmente distintas:

- Actividad y resultados de las cooperativas de la comarca bajo la fórmula de intercooperación con independencia de patrimonios mediante una cooperativa de segundo grado (**Periodo referencia1- PR1**).
- Resultados cooperativos con el proceso de fusión de las cooperativas comarcales con vinculación patrimonial formando una cooperativa de primer grado (**PR2**).

2. La Comarca del Jiloca: caracterización y estructuración del subsector agrario cerealístico.

2.1. Demarcación territorial.

El objeto de estudio se centra en la Comarca del Jiloca situada al este de la Comunidad Autónoma de Aragón y al nordeste de la provincia de Teruel, que cuenta con una superficie total comarcal que supone el 4,02% de la superficie de Aragón y el 13% de la provincia de Teruel, lo que representa un tamaño superior a la media comarcal de Aragón⁶.

Gráfico1 . Comparativos superficie comarcal.



2.2. Caracterización comarcal del subsector cerealístico.

Principalmente el análisis abarca algunos factores relacionados con la oferta, no siendo objeto de este trabajo un examen pormenorizado de todos sus condicionantes.

2.2.1. Superficie agrícola.

La superficie total de las explotaciones⁷ en 1999, en hectáreas, es de 172.775, siendo la superficie agrícola utilizada (SAU= hectáreas en tierras labradas más pastos) 123.182 y el

número de parcelas 116.892. Destacamos algunos de los datos más significativos sobre la tipología de las explotaciones en la comarca:

Cuadro 1. Tipología de las explotaciones año 1999. Comarca Jiloca.

Nº total de explotaciones	2.853
Nº explotaciones con titular persona física	2.663
Nº explotaciones cuyo titular es una sociedad	15
Nº explotaciones con tierras labranza y pastos	94
Nº explotaciones con sólo tierras labranza	841
Nº explotaciones superficie mayor o igual 0,1 y menor 5 has.	664
Nº explotaciones superficie mayor o igual 10 y menor 20 has.	394
Nº explotaciones superficie mayor o igual 20 y menor 50 has.	627
Nº explotaciones con gestión llevada por el titular de la misma	2.540
Nº explotaciones con tierras	2.764
Nº explotaciones con tierras con SAU menor 5 has.	612
Nº explotaciones con tierras con SAU mayor o igual 20 y menor 50 has.	603

Es conveniente subrayar algunos datos sobre utilización de las tierras:

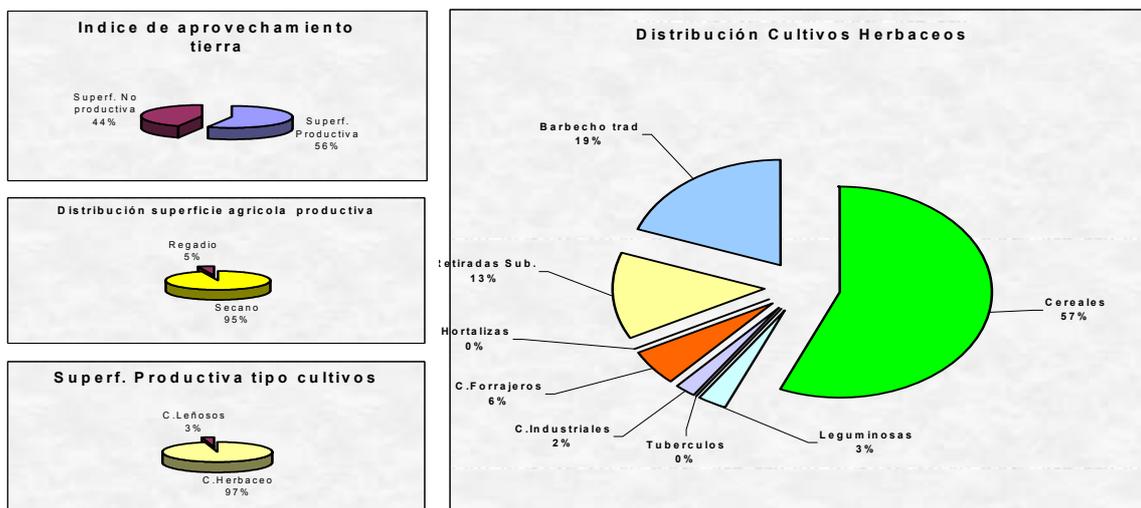
- De la superficie total de las explotaciones⁸, 172.775 has., la SAU (123.182) supone un 71,5% (tierras labradas más pastos), siendo el resto no utilizadas.
- De la SAU, la superficie labrada es 97.470 has., supone un 79,1% de superficie productiva, quedando el resto dedicada principalmente a pastos.
- Observar un elevado índice de aprovechamiento del total de la superficie disponible, de forma que el 56,41% de la superficie comarcal (97.470 has) está registrada como tierra productiva, incluyendo el barbecho y la retirada de tierras subvencionadas, quedando el resto distribuido como prados y pastizales permanentes (15%), terrenos forestales (14,5%) y tierras improductivas (14,2%).

Esta composición de la superficie, junto a las características climáticas condiciona el tipo de especialización productiva de las explotaciones agrícolas⁹ de la comarca. En este sentido es posible observar la importancia de la producción agrícola en tierras de secano, alcanzando la misma el 95% de la tierra productiva, siendo el regadío solamente el 5% restante. Asimismo dentro de esta superficie, el cultivo de herbáceos es predominante, alcanzando un 97,8% de la superficie productiva de secano y un 92,8% superficie inscrita como productiva.

En el gráfico siguiente se muestra la importancia del cultivo del cereal, alcanzando un 60% de la tierra productiva dedicada a los herbáceos y un 58% de la superficie total productiva.

Esta participación se eleva considerablemente hasta porcentajes del 84% y el 80%, respectivamente si en el análisis no tenemos en cuenta el barbecho tradicional y la retirada anual de tierras por subvenciones de la P.A.C.

Gráfico 2. Superficies productivas y distribución de cultivos.



Estos datos vienen a constatar el peso y la incidencia del subsector cerealístico en la producción agraria comarcal, siendo necesario un análisis pormenorizado del mismo, incluyendo todo el conjunto de variables que forman parte de su entorno económico, social (principalmente socios y trabajadores de las cooperativas) y físico, que condicionan su desarrollo y futuro.

Finalmente cabe destacar la distribución existente dentro de los cultivos de cereales, donde predomina de forma mayoritaria el cultivo de la cebada (81% de la superficie), tanto en secano como en regadío, ocupando el trigo el segundo lugar con un porcentaje que solo alcanza el 16,7% del dedicado a la cebada. El resto de cultivos son marginales, suponiendo solamente un 6% de la superficie cerealística de la comarca.

2.2.2. Producción final agraria.

En el cuadro 2 se recogen los datos referentes al valor de la producción final agraria de la Comarca, comparativamente con el de la provincia y la región.

Cuadro 2. Producción final agraria¹⁰ Comarca Calamocha vs. Teruel y Aragón. Año 2001.

	Comarca De Calamocha			Teruel	Aragón
	<i>Secano</i>	<i>Regadío</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>
Cereales	26.911.888,8	3.669.803,1	30.581.691,9	88.578.752,4	
Cebada	21.797.911	702.962	22.500.873	62.496.000	
C. Herbáceos			33.744.960	111.600.300	
C. Leñosos			1.406.410	48.128.700	
P.F.Subsector Agrícola			35.151.370	159.429.000	839.100.000
P.F.Subsector Ganadero			43.248.630	185.320.000	
Gastos fuera del sector					1.024.000.000
Subvenciones					1.251.600.000
P.T.Agraria			78.400.000	405.212.325	1.925.100.000
VAN Cf (RENTA AGRARIA)					867.900.000

Datos expresados en Euros. En los mismos están excluidos el reemplazo y las subvenciones.

En la Comarca del Jiloca, el subsector de cereales aporta el 87% del valor de la producción final agrícola y el 39% de la producción total agraria de la Comarca. Estos valores superan ampliamente los obtenidos para el mencionado sector en el total de la provincia, 55,6% y 21,8%, respectivamente. De este modo, se puede contrastar el alto grado de participación de los cultivos cerealísticos en las macromagnitudes agrícolas¹¹.

En el cuadro siguiente se reflejan las cifras de producción ajustadas de las distintas variedades de cereal¹².

Cuadro.3. Producción¹³ comarcal cereales. Comparativo campañas 96-97 y 01-02

Cereales	Comarca del Jiloca	
	Campañas	
	1996-97	2001-02
Trigo	14.770	12.406
Cebada	115.829	97.297
Maíz	7.000	5.880
Avena/centeno	4.394	3.690
Total	141.993	119.273

Datos en Tm.

3.Caracterización del subsector Cooperativo cerealístico de la Comarca.

3.1. Estructuración y organización de las cooperativas del sector.

En esta comarca, entre otros tipos de cooperativas, podemos destacar por su importancia las agrarias, y dentro de estas, las cerealísticas. Para la investigación se han referenciado y comparado dos situaciones estructuralmente distintas.

3.1.1. Sector de cooperativas en periodo de referencia 1º (PR1).

Conforman un total de 9 cooperativas, dedicadas principalmente a la comercialización de cereales y en menor medida otros cultivos herbáceos. Hemos aportado datos referidos a dos periodos, la campaña 1996/97 que fue excepcional, y la campaña 2001/02 que es la inmediata a la fusión de cooperativas en una cooperativa de primer grado. Su participación e influencia global se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Distribución de cooperativas de cereales en la Comarca de Calamocha.¹⁴

Nº cooperativas	Ubicación	Tm. comerc.	Valor producción €	Nº socios	pnse(*)
Total 9 cooperativas	Total camp. 96/97	114.495	23.894.621	3.971	932
Total 9 cooperativas	Total camp. 01/02	43.669	9.208.539	1.410	354

(*) Referido a productores que no son socios pero entregan su producción a la cooperativa.

El subsector de cooperativas cerealísticas agrupan en la comarca a 1.400¹⁵ (1410) socios, y unos 1.755 (1764) productores, con un volumen de producción y valor de la producción que representa el 35% (30%) de la producción cerealística comarcal y el 22% (13%) de la producción total agraria comarcal. Podemos constatar que por término medio, se puede adicionar al número de socios un 25% más de productores que están relacionados¹⁶ y que entregan su producción a la cooperativa. Este dato puede ser contrastado con el último censo de población del INE¹⁷, donde el número de personas ocupadas en el sector agrario con vinculación en cooperativas, está próxima¹⁸ al 95% de los productores cerealistas.

Esta participación cooperativa, aumenta considerablemente al tener en cuenta el autoconsumo realizado con destino a la cabaña ganadera, como consecuencia del tipo de agricultura mixta de la zona. La estimación del mismo efectuada basándose en los datos manejados por la D.G.A.¹⁹ para el año 96, asciende a unas 47.000 tm., que descontadas del valor de la producción elevan la participación de las cooperativas al 51% de la producción de cereales en la comarca. Este puede ser una muestra del grado de contribución de las cooperativas en la producción y comercialización de los cereales en la comarca²⁰.

También sería conveniente realizar un contraste de los distintos destinos de la producción, con el objetivo de delimitar los usos de la misma como factor productivo en otros sectores dentro de la comarca, y asimismo detectar algunas desviaciones de la producción que son difícilmente controlables. En este análisis se deben estimar con mucha precaución algunos datos, para lo cual nos hemos servido de informaciones estadísticas oficiales y datos de empresas²¹ privadas²². Los resultados se pueden observar en el cuadro 5.

Cuadro 5. Distribución de la producción cerealística²³. Campañas 96/97 vs. 01/02.

Destinos	Producción C.96/97		Producción C.01/02	
	Tm	%	Tm	%
Comercialización Coop.	48.522	35%	43.669	32,63
Autoconsumo estimado	47.000	33%	46.450	34,71
Ventas Fabricas piensos	25.000	17%	24.300	18,16
Molienda directa estimada	10.000	7%	9.300	6,95
Comercialización directa	11.471	8%	10.100	7,55
Total	141.993	100%	133.819	100,00

Otros indicadores que pueden dar muestra de la dimensión, actuación y participación en la actividad económica comarcal de estas sociedades, están relacionados con su capacidad de almacenaje media anual, puestos de trabajo generados, litros de combustible distribuidos y el volumen de actividad económica.

Cuadro 6. Otros indicadores actividad eca. coop. comarcales²⁴. Campañas 96/97 vs. 2001/02.

Cooperativas comarca	Cap.alm. Tm	Vtas. Gasol B (litros)	P.tr.fijo	P.tr.even	V.Activ.económ. €
Total 9 cooperativas 96/97	138.926	4.765.999	20	27	30.064.242
Total 9 cooperativas 01/02	59.942	1.780.650	8	12	12.330.921

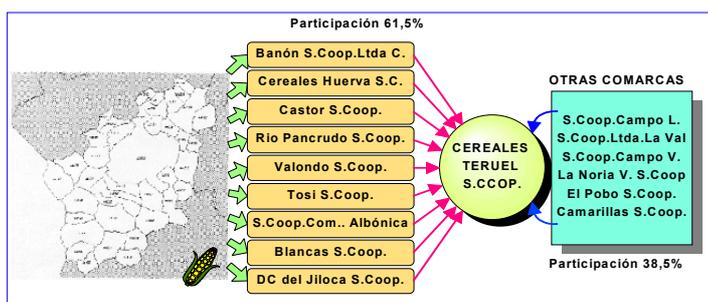
Del análisis de estos indicadores se pueden obtener algunas conclusiones importantes sobre la capacidad de este tipo de empresas como agentes vertebradores del desarrollo económico y social comarcal.

- En primer lugar, observando la capacidad de almacenaje anual media²⁵, ésta alcanza un 39% de la producción total de cereales, pero descontando la producción de maíz que generalmente sigue otro proceso de almacenaje, se sitúa en un 41%. No obstante esta capacidad media puede ser aumentada en 12.451 tm. mediante el empleo de almacenes complementarios no permanentes, consiguiendo una capacidad punta estimada de 67.443 tm.

- En segundo lugar, el análisis de las ventas de gasóleo B a los productores, puede ser utilizado como muestra de la actividad productiva realizada en la comarca. Este tipo de combustible es el utilizado por la maquinaria agrícola en las labores, por lo que basándose en el censo de maquinaria agrícola y las conversiones correspondientes de tipo de maquinaria y consumo se convierte en un indicador de horas trabajadas. Para construir un índice más fiable, a esta cifra de ventas deberíamos sumar el combustible directamente suministrado a los agricultores por la empresa Gasóleos Teruel S.A., perteneciente a la cooperativa de segundo grado, Cereales Teruel S.Coop., de la que forman parte estas cooperativas.
- En tercer lugar, cabe destacar que el volumen de actividad económica de estas cooperativas supone en el ámbito comarcal, el 60% del valor de la producción final cerealística, el 52% del valor de la producción final agrícola y el 25% del valor de la producción total agraria. Además, con relación al desarrollo y actuación en el entorno, estas cooperativas realizan una serie de actividades complementarias, prestando a los socios servicios variados que contribuyen a disminuir costes de explotación para los socios con el consiguiente incremento de la rentabilidad empresarial.

Para completar el análisis cooperativo comarcal incluimos un mapa de distribución y participación de las cooperativas de la comarca en la cooperativa de segundo grado, Cereales Teruel S.Coop. formada sobre la base de la contribución de cooperativas de distintas comarcas, con el denominador común de la producción cerealística.

Gráfico 3. Participación comarcal en otras cooperativas²⁶.



Centrándonos exclusivamente en el conjunto de las nueve cooperativas de la comarca del Jiloca, podemos constatar una fórmula de participación mayoritaria en la cooperativa de

segundo grado, donde la contribución relativa de las mismas es un elemento indicador de la dimensión, magnitud e influencia.

Gráfico 4. Contribución relativa²⁷ cooperativas comarcales en coop 2º grado.

3.1.2. Sector de cooperativas en periodo de referencia 2º (PR2)²⁸.

3.2. Análisis económico del sector cooperativo.

Basado en la comparación del sector cooperativo en dos periodos distintos que recogen estructuras de funcionamiento sustancialmente distintas.

☛ Escenario PR1. Intercooperación en cooperativa de segundo grado.

Se ha practicado un análisis mediante la información de la totalidad de sociedades cooperativas que operan en la demarcación, pero debido a las diferencias existentes entre ellas se ha considerado conveniente establecer dos grupos, el primero (A) engloba las de tamaño medio-grande²⁹, y un segundo (B) donde han sido incluidas las de una dimensión más reducida. Los parámetros utilizados para esta diferenciación han sido el número de socios, el tamaño de las instalaciones, la capacidad de almacenaje, la cifra de facturación y el volumen de actividad económica.

El periodo analizado comprende³⁰ las campañas 1996/97 y 2001/02, siendo la última del escenario de referencia y inmediatamente anterior al cambio de escenario organizativo. Los datos expuestos son la media de cada grupo estudiado en estas dos campañas, siendo el objetivo ofrecer una información económico-financiera media de cada grupo que sirva de reflexión a las propias entidades, socios y productores, agentes sociales e instituciones.

☛ Escenario PR2. Vinculación patrimonial en cooperativa de primer grado.

Análisis de los resultados cooperativos con el proceso de fusión de las cooperativas comarcales con vinculación patrimonial formando una cooperativa de primer grado (PR2), tomando datos de la campaña 2002/2203, posterior a la fusión, y extrapolando datos mediante medias correspondientes a las 13 cooperativas anteriores y también las 16 secciones creadas con criterios de agrupación geográfica, con el objeto de poder realizar comparaciones.

3.2.1. Datos económicos de funcionamiento.

A continuación realizaremos una comparación de la estructura económica que soportan ambos grupos de cooperativas frente al funcionamiento conjunto resultado de la fusión y que se resume en el cuadro adjunto.

Cuadro 7. Estructura económica cooperativas cerealísticas comarcales³¹.

CUENTA DE RESULTADOS	Media grupo Periodo 96/97				Media Grupo B Periodo 2001-2002				Periodo 02/03
	Grupo A	Grupo B	Diferenc. A-B	B s/ A	Grupo A	Grupo B	Diferenc. A-B	B s/ A	Fusión 1 gr
	%	%	€	%	%	%	€	%	%
Ventas (Ingresos)	100%	100%	2.471.870	15,3%	100%	100%	2.156.825	14,0%	100%
(-)Compras y consumos	95,3%	96,6%	2.351.143	15,5%	94,1%	95,0%	2.026.386	14,1%	91,4%
(-)Gastos Variables comerc	1,5%	0,3%	44.141	3,0%	2,1%	2,2%	46.958	14,2%	2,3%
MARGEN BRUTO	3,0%	3,0%	76.586	15,0%	3,7%	2,7%	83.481	10,2%	6,2%
(-) Gastos de amortización	1,1%	2,2%	25.273	28,4%	1,6%	3,0%	31.649	25,1%	2,0%
(-) Gastos de estructura	1,8%	1,7%	44.941	14,8%	2,2%	2,2%	48.326	14,0%	3,5%
(-)Otros gastos y serv.ext.	0,1%	0,0%	3.937	0,0%	0,1%	0,0%	3.938	0,0%	0,0%
B.A.I.I.	0,0%	-0,9%	- 2.975	-0,3%	-2,5%	-	432	-	0,7%
(+)Ingresos financieros	0,6%	0,4%	16.484	9,9%	0,4%	0,1%	9.798	4,0%	0,2%
(-)Gastos financieros	0,5%	1,5%	9.244	43,2%	0,7%	1,6%	13.341	29,7%	0,9%
B.A.I. Ordinario	0,0%	-2,0%	10.215	-	-0,7%	-4,0%	- 3.975	-	0,0%
(+)Ingresos extraordinarios	1,1%	1,8%	25.452	24,4%	1,2%	3,4%	18.810	38,8%	0,8%
(-)Gastos extraordinarios	0,0%	0,1%	1.624	23,5%	0,1%	0,0%	3.764	-	0,1%
B.A.I.	1,1%	-0,3%	34.042	-	0,3%	-0,6%	6.595	-	0,7%
(-) Impuestos	0,0%	0,0%	1.960	4,5%	0,0%	0,0%	668	7,3%	0,0%
RESULTADOS	1,0%	-0,3%	32.082	-	0,3%	-0,6%	10.383	-	0,6%

ESCENARIO PR1. Destacamos algunos datos que perfilan el funcionamiento de los dos grupos de cooperativas (A y B) en los dos periodos (C1= campaña 96/97, C2= campaña 01/02), y seguidamente comparamos con la situación final **ESCENARIO PR2** (Campaña 2002/2003). En la comparación haremos referencia a valores porcentuales.

- **PR1.** Las cooperativas grandes y pequeñas trabajan porcentualmente con un margen bruto en similar del 3% en C1, mientras que hay diferencias de un 1% en C2. En términos globales se incrementa la diferencia del margen bruto de las cooperativas grandes frente a las pequeñas del margen bruto entre los dos periodos. Se puede constatar que los gastos variables de comercialización, donde se han incluido los gastos de personal, son muy inferiores en las cooperativas pequeñas en C1, pero

aumentan considerablemente en C2 donde ya superan en términos relativos a las grandes. **PR2.** Conjuntamente el margen bruto es más amplio, concretamente un 40% más que el de las cooperativas grandes y un 56% más que las pequeñas de la situación precedente. Pero, los gastos de personal son superiores a los obtenidos en ambos grupos de cooperativas, siendo un resultado que contradice uno de los objetivos (ventaja) argumentados por los gerentes cooperativos para la fusión. Lógicamente, se produce un ahorro porcentual en torno a 3 puntos en los consumos de la explotación fundamentado en la centralización de las compras, aunque sorprendentemente ese efecto no se había producido en la situación precedente a pesar de que parte de las compras ya estaban gestionadas y centralizadas por la cooperativa de primer grado.

- **PR1.** Los gastos de estructura y servicios exteriores, expresados también como porcentaje de las ventas son muy similares en ambos grupos de cooperativas y en los dos periodos (C1= 1,8 y 1,7 ↔ C2=2,2 y 2,2). Contrariamente, los gastos de amortización de las sociedades pequeñas doblan el de las grandes en los dos periodos (C1=1,1 y 2,2 ↔ C2=1,6 y 3), expresados ambos en relación a la cifra de negocios. Ello se deriva de un volumen de activo fijo mayor en el grupo de cooperativas pequeñas en ambos periodos (C1 y C2), y de la distinta composición del mismo, habiendo un porcentaje mayor de maquinaria, sobre la que se aplican índices de amortización más altos que en las construcciones. **PR2.** Los gastos de estructura son un 59% más elevados y los fondos de amortización son superiores en un 30% a las de las cooperativas grandes pero inferiores en 50% al de las pequeñas.
- **PR1.** Destacar que la comercialización de los cereales y la oferta de servicios a socios a través de las cooperativas grandes supone unos gastos financieros muy inferiores, en torno a 1/3, a los de las pequeñas en el primer periodo (C1=0,5 y 1,5). Esta diferencia se aminora en el segundo periodo (C2=0,7 y 1,6). Los ingresos financieros no ayudan a compensar la diferencia en términos financieros entre los dos grupos de cooperativas. **PR2.** Los gastos financieros son un 28% más elevados que en las cooperativas grandes, pero un 78% inferiores a las pequeñas. No se aprecia una ventaja clara en cuanto a los ingresos financieros que son la mitad que en las

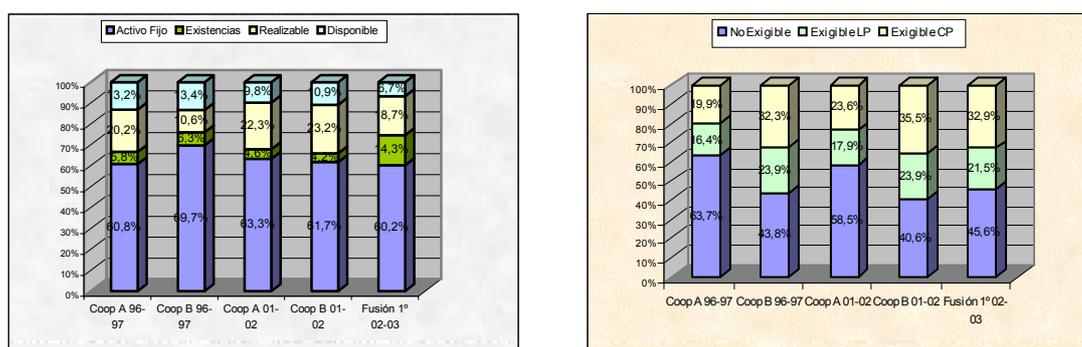
cooperativas grandes y el doble que en las pequeñas. Este era otra de las ventajas previsibles de la fusión patrimonial que tampoco se plasma.

- **PR1.** Indicar que porcentualmente los ingresos extraordinarios, derivados principalmente de aplicación de subvenciones, son mayores en las cooperativas pequeñas durante los dos periodos, aumentando este último (C1=1,1 y 1,8 ↔ C2=1,2 y 3,4). **PR2.** Éstos, son un 40% menores que en las cooperativas grandes, y un 325% menor que en las pequeñas. La aplicación de conjunta subvenciones y ayudas públicas es menor, no originándose otro de los objetivos primarios presentados en la fusión. Los gastos extraordinarios siguen la misma senda que en las cooperativas grandes del periodo precedente.

3.2.2. Estructura del Balance

Estas cooperativas precisan disponer de unas importantes inversiones en inmovilizado con la finalidad de poder realizar todas las operaciones de recepción, acondicionamiento y almacenamiento de la producción, debido al fuerte carácter estacional de los cultivos cerealísticos. La estructura del Balance está comparada por masas patrimoniales, quedando recogida en el cuadro siguiente.

Gráfico 5. Estructura balance cooperativas cerealísticas expresado en porcentajes³².



De esta estructura cabe destacar unos rasgos significativos:

- El Activo Fijo supone respectivamente el 63,3%, 61,7% (**PR1**) y 60,2% (**PR2**) del Activo Total, porcentajes muy elevados siendo más conveniente el del escenario PR2.

- El Circulante en **PR1** es 1,6 veces el exigible a C.P. en Coop. grandes y equivalente en las pequeñas. En **PR2** la proporción es 1,2, siendo la misma aceptable.
- El realizable representa el 60,5% del circulante en ambos tipos de cooperativas en PR1. Esta proporción es del 47% en PR2, lo que significa una mejor gestión de cobro.
- El Realizable más el disponible equivalen al 136% y 96% el exigible a corto, respectivamente en PR1, mientras que la proporción es del 77,2%. en PR2³³
- El no exigible representa el 58,5%, 40,6% (PR1) y 45,6%(PR2) del pasivo total, incluyendo las subvenciones, lo que representa en los dos escenarios cifras muy superiores a la media del sector cooperativo aragonés, entrada en un 34%.

3.2.3. Análisis de los ratios de las cooperativas cerealísticas.

Se han calculado un conjunto de 26 ratios del subsector recogidos en el cuadro 8, que ofrecen los valores medios obtenidos para cada uno de los escenarios referenciados.

Cuadro 8. Ratios comparados del subsector³⁴. Comarca Jiloca.

Ratios	Descomposición	Periodo PR1		Periodo PR2		Comparación PR2 sobre PR1
		Año	2001-02	2002-03	2002-03	
		Grupo A C.grandes	Grupo B C.Peque.	Fusión 1º (13)	Fusión 1º (16)	Mejora (M) Empeora (E)
RENTABILIDAD	Rentabilidad (B/Kp)	1,42	-1,81	2,47		M s (A) y M s (B)
	Rendimiento (BAII/A)	-0,7	-2,48	0,88		M s (A) y M s (B)
	Efecto fiscal (B/BAII)	91,6	102,41	89,44		E s (A) y E s (B)
LIQUIDEZ	Liquidez (AC/PC)	1,56	1,08	1,21		E s (A) y M s (B)
	F. Maniobra (AC-PC)	175726	10015,42	85307	69312	E s (A) y M s (B)
	F. Maniobra/Ddas.CP	0,56	0,08	0,21		E s (A) y M s (B)
	Tesorería (R+D/PC)	1,36	0,96	0,77		E s (A) y E s (B)
	Disponibilidad (D/PC)	0,41	0,31	0,2		igual (A) y E s (B)
ENDEUDAMIENT.	Endeudam. (Ded./P)	0,41	0,59	0,56		igual (A), igual (B)
	Autonomía (KP/Deu)	1,03	0,59	0,57		E s (A), igual (B)
	Garantía (A/Deudas)	2,41	1,68	1,8		E s (A), igual (B)
	Calidad deuda	0,57	0,6	0,59		igual (A), igual (B)
	Cap. devolución ptmo	0,14	0,06	0,09		E s (A) y M s (B)
	Gtos. financ./Ventas	0,01	0,02	0,01		igual (A), igual (B)
	Apalancamiento fin.	-2,21	0,71	3,14		M s (A) y M s (B)
	Coste deuda	0,05	0,04	0,03		M s (A) y M s (B)
Cobertura gtos. financ.	-0,5	-1,59	0,79		M s (A) y M s (B)	
ROTACION ACT.	Rotación Act.Fijo	2,96	1,57	1,96		E s (A) y M s (B)
	Rotación Act.Circul.	5,1	2,54	2,98		E s (A) y E s (B)
	Rotación stocks	37,93	21,62	7,54		E s (A) y E s (B)
	Rotación clientes	25,74	10,05	11,3		E s (A) y M s (B)
GEST.COBY PA	Plazo de cobro	14,18	36,34	32,3		E s (A) y M s (B)
	Plazo de pago	1,25	3	35,35	41,3	M s (A) y M s (B)
AUTOFINANC.	CashFlow/Ventas	0,02	0,02	0,03		M s (A) y M s (B)
	CashFlow/Activo	0,04	0,02	0,03		E s (A) y M s (B)
	CashFlow	50377	8345	39431	32039	E s (A) y M s (B)
UMBRAL RENT.	Umbral Rentabilidad	2999362,67	875363,53	1460589,85	1186720,27	M s (A) y E s (B)

En la última columna se realiza una comparación indicando la mejora o empeoramiento del ratio.

En la interpretación de estas magnitudes³⁵ hemos de señalar que estos ratios no son los ideales que han de tener todas las cooperativas que operen en el subsector³⁶.

3.2.4. Análisis y conclusiones.

Las observaciones que se pueden efectuar tiene por finalidad delimitar aquellos puntos objeto de reflexión, para que cada cooperativa pueda conseguir mejoras en su gestión, considerando siempre su posición con respecto a los datos medios del sector. Para concluir con este análisis podemos entresacar las siguientes observaciones:

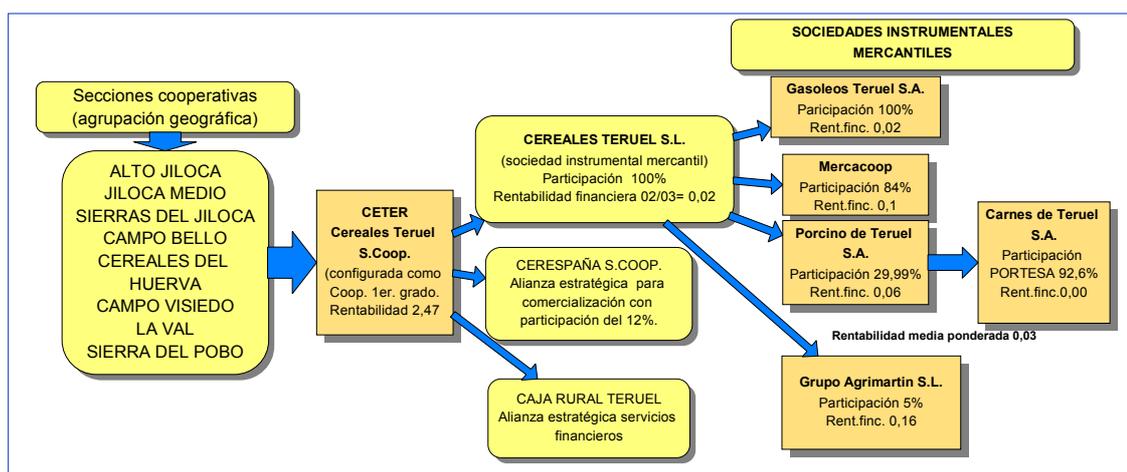
1. **Rentabilidad.** En **PR2** la R. financiera es un 73% más elevada y el rendimiento en cuanto a la utilización de la estructura económica de las cooperativas es positivo. Solamente empeora el efecto fiscal de las deducciones. (globalmente mejora).
2. **Liquidez.** En **PR2** se consiguen peores valores que en el grupo de cooperativas grandes, pero mejoran el que las pequeñas (PR1). Debemos advertir que los valores conseguidos para el grupo en PR2 están por debajo de los valores ideales, siendo negativo el de liquidez pues indica peligro de suspensión de pagos. (globalmente empeora).
3. **Endeudamiento.** En PR2 se consiguen mejores valores en algunos de los ratios y se empeora en otros en relación al grupo de cooperativas grandes del periodo PR1, aunque globalmente se iguala y mejora los correspondientes a las cooperativas pequeñas. Destacar el resultado conseguido en el ratio de G. financieros sobre ventas. (globalmente iguala y mejora ciertos aspectos).
4. **Rotaciones.** En PR2 se consiguen peores valores que en PR1, indicando la necesidad de realizar mayores inversiones para conseguir las ventas. (globalmente empeora).
5. **Gestión de cobros y pagos.** En PR2 se empeora los plazos de cobro, pero el efecto de mejora de cobros es muy positivo. (globalmente mejora).
6. **Autofinanciación.** En PR2 mejora el cash-flow sobre ventas en relación a PR1, aunque el cashflow general y sobre el activo empeora sobre el grupo de cooperativas grandes en PR2. (globalmente se mantiene igual).
7. **Umbral de rentabilidad.** En PR2 se mejora notablemente con relación a las cooperativas grandes en PR1 y empeora lógicamente sobre las cooperativas pequeñas (efecto global positivo).

4. Consideraciones finales.

Para concluir se presentan algunas consideraciones puntuales relativas a la situación precedente y el resultado conseguido con el nuevo proceso de integración cooperativa, fruto de la fusión de patrimonios. En este sentido, los modelos teóricos existentes sobre la gestión cooperativa en su vertiente económica y social vienen reclamando la necesidad de un cambio en la mentalidad cooperativa comarcal, buscando procesos de integración, colaboración económica y comercial, y en general una renovada capacidad asociativa que posibilite nuevos modelos de dirección y gestión más dinámicos basados en una planificación de distintas líneas de actividad. Todo ello posibilitando un desarrollo dentro del entorno comarcal, que aproveche todos los factores endógenos de la zona, así como las potencialidades externas.

En nuestro caso, el nuevo modelo de intercooperación que sustituye al de cooperativa de segundo grado, está basado en la fusión con vinculación patrimonial y persigue unos objetivos últimos como son el aprovechamiento de economías de escala y disminución de costes. El resultado final lo podemos observar en el siguiente esquema:

Gráfico 6. Resultado final grupo cooperativo con fusión de patrimonios.



En términos generales se reseñan algunas indicaciones sobre el resultado del modelo:

- ✓ Una estructura acorde con los objetivos planteados donde aparece la participación estratégica con otros grupos cooperativos y la creación de sociedades instrumentales mercantiles para ofertar servicios a los socios y facilitar la integración económica horizontal y vertical. Pero contrariamente a la lógica de la gestión cooperativa³⁷, se

observa que una de ellas tiene una participación en capital social muy elevada que supone el 23,33% del total del capital social cooperativo, que no está acompañada de una rentabilidad adecuada y que paradójicamente no es una participación mayoritaria, con los inconvenientes derivados para el control de la misma. Éste, es uno de los aspectos controvertidos en cuanto a modelos de gestión cooperativa actuales.

- ✓ En consecuencia, sería necesario vigilar la composición de las sociedades instrumentales de carácter mercantil: participación, gestión, directivos, cuidando que no incidan negativamente en la esencia del funcionamiento y resultados cooperativos.
- ✓ Este modelo reproduce una estructura muy similar al que existía anteriormente, donde bajo la fórmula de cooperativa de 2º grado, se agrupaba a los mismos productores y existían las mismas sociedades instrumentales.
- ✓ Se observa un aumento en términos relativos de los gastos de personal, contrariamente a los objetivos de la fusión, donde se predecía una disminución de costes unitarios de la mano de obra aprovechando economías de escala, economías de experiencia y aprendizaje. Este es un aspecto que se debe cuidar en estos procesos de intercooperación, pues posiblemente el aumento del número de actividades en este nuevo esquema empresarial haya llevado al aumento de gastos de personal dedicados a las sociedades del grupo que no revisten la forma jurídica de cooperativa.
- ✓ Hay una disminución de los gastos relativos a consumos de explotación, donde claramente se aprovechan las economías de escala y el volumen de operaciones.
- ✓ Se ha experimentado un incremento en los gastos de estructura y en el volumen de amortización que corresponde principalmente al entramado de sociedades mercantiles que forman el grupo.
- ✓ Pero paradójicamente, no se aprecia nítidamente el efecto de reducción de gastos financieros que se derivaría de un volumen de negocio más elevado, y que era otro de los objetivos de la fusión.
- ✓ Tampoco se ha conseguido una ventaja clara en cuanto al volumen de subvenciones recibidas, pues aunque el volumen total ha sido mayor, porcentualmente han

disminuido con respecto a la situación anterior, cuestión que también puede deberse a la aplicación de las mismas en las sociedades mercantiles instrumentales.

- ✓ Tres cooperativas de la comarca objeto de estudios (2 pequeñas y 1 grande) se han separado del nuevo modelo cooperativo, prefiriendo funcionar de forma autónoma. Este sería un elemento negativo pues afectaría a dos factores endógenos del desarrollo rural como son la participación y la integración local.

Para concluir, cabría señalar que todo este proceso de fusión debe estar sustentado en la participación cooperativa respetando unos requisitos para que esta fórmula cooperativa actúe como motor de desarrollo local. Brevemente, destacaremos la importancia de las iniciativas locales (capital humano, financiero y material), el aprovechamiento de estructuras sociorganizativas previas, el fomento de bases de participación interna, la generación de servicios, la integración local mutua, integración económica horizontal y vertical, integración internacional, desarrollo de sistema de gerencia estándar, pero adaptados a características particulares y mejora del potencial educativo. El análisis de estos factores endógenos y exógenos puede ser objeto de trabajos posteriores, pero debemos advertir que esta flexibilidad productiva debe estar acompañada de acciones que faciliten la cohesión social y maximicen los efectos redistributivos de estos proyectos empresariales. En este sentido los dirigentes cooperativos que lideran estos procesos de cambio económico y organizativo, deben actuar con sumo cuidado, pues desviaciones en estos requisitos pueden llevar a resultados no deseados y a sesgos importantes.

En estos procesos de reorganización cooperativa es tan importante planificar las estrategias de actuación como las políticas concretas para llevarlas a cabo pues un fallo en la puesta en marcha de alguno de los elementos de la planificación pueden llevar al traste con el objetivo final. En este sentido es muy importante contar con los recursos humanos adecuados, y con verdaderos gerentes económico-cooperativos.

Bibliografía.

- ANUARIO ESTADÍSTICO AGRARIO DE ARAGÓN 2001. Departamento de Agricultura de la Diputación General de Aragón.
- BEL, P. Las cooperativas agrarias en España, Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- COQUE, J. Industrialización en el entorno local a través de cooperativas. REVESCO, 2º Cuatrimestre 1999, nº 68, pp.120-137.
- INSTITUTO ARAGONES DE ESTADÍSTICA. Censo agrario 199. www.aragob.es.
- JULIÁ, J.F. y MARÍ, S. Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, agosto 2002, nº 41. pp.25-52.
- MELIÁ, E. y MARÍN, M. La constitución de sociedades cooperativas europeas a partir de la fusión de cooperativas de distintos estados miembros. International Co-operative Alliance Research Conference. Segorbe (Spain):ICA, CIRIEC-España, IUDESCOOP, 2004
- MONZÓN, J.L. La economía social desde una perspectiva española. Ekonomiaz, nº 33.año 1996. pp.140-153.
- RODRÍGUEZ, J.C., MOZAS, A. y BERNAL, E. Desarrollo local por cooperativas: diversificación productiva en el ámbito rural andaluz. REVESCO, 1er. Cuatrimestre 2002, nº 76, pp.173-189.

¹ Monzón, J.L. “La economía social desde una perspectiva española”. Ekonomiaz, nº 33 pp.140-153. 1996.

² El mismo concepto de empresa cooperativa recoge todos los elementos participantes en este entorno. “Las cooperativas son sociedades que asocian a personas que tienen interés o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, en función de la actividad cooperativizada que realizan.

³ Junto a éstos, coexisten otros nuevos escenarios como son el aumento en un 33% de la superficie agraria de la U.E., el aumento en un 54% del número de agricultores, y todo ello dentro del marco de políticas comunitarias de contención de gastos y equilibrios presupuestarios.

⁴ Sirva como ejemplo destacar las oportunidades para fusiones transfronterizas entre cooperativas que brinda el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (Reglamento CE Nº 1.435/22 de Julio/2003 del Consejo Europeo) regulando aspectos como el control de la sociedad, el proceso de decisión democrático, asambleas sectoriales, voto plural limitado....

⁵ Una dificultad añadida para el tratamiento de la información viene derivada del carácter estacional de la producción cerealística, que lleva a la presentación de los resultados por campañas que comprenden parte de dos años naturales.

⁶ Media de superficie comarcal de 1.446 Km.², que supone un 3,03% sobre el total regional.

⁷ Fuente: Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). Censo Agrario 1999 (INE).

⁸ Para poder efectuar las oportunas comparativas, el equivalente es 993,06 Kms². , o bien 993.060.000 ms². a razón de 10.000 ms² por Ha.

⁹ Explotación agrícola es la unidad técnico económica de la que se obtienen productos agrarios bajo la responsabilidad de un titular.

¹⁰ Fuente: elaboración propia a partir de datos del Departamento de Agricultura, Ganadería y Montes. DGA.

¹¹ También es destacable la escasa incidencia del resto de cultivos herbáceos en la comarca, como los cultivos industriales, hortalizas, leguminosas grano y los cultivos forrajeros.

¹² Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por gentileza de empresas de la Comarca de Calamocha relacionadas con el sector. Están expresadas en Tm. para lo cual ha sido necesario utilizar tablas de precios medios de los distintos cereales vigentes en el periodo, ajustando la cifra real de producción al valor de la producción final agrícola correspondiente al sector cerealístico en la comarca. Se observa la existencia de precios distintos, condicionados por la variedad de cereal, las características que definen su calidad, así como el uso comercial o industrial de los mismos. Asimismo, otros factores importantes del precio, vienen determinados por las leyes de oferta y demanda en el mercado correspondiente y el tipo de campaña desarrollado, debido a las condiciones físico-climáticas y la fuerte estacionalidad del producto. Debemos señalar que la producción de la campaña 96/97 fue excepcional, lo cual hace que los precios utilizados sean elevados con respecto a los de años posteriores.

¹³ Fuente: elaboración propia a partir de datos agrarios. Dpto. de Agricultura, Ganadería y Montes. D.G.A.

¹⁴ Fuente: elaboración propia a partir de datos de la campañas 96/97 y 01/02, cuentas anuales y memorias ejercicio 96/97 y 01/02, facilitados por gentileza de Cereales Teruel S.Coop.

¹⁵ Para la comparativa figuran entre paréntesis los datos relativos a la campaña 01-02

¹⁶ Generalmente vía parentesco familiar.

¹⁷ Censo del año 1999, que señala 1600 unidades de mano de obra en la comarca.

¹⁸ Debemos tomar este dato con todas las matizaciones correspondientes.

¹⁹ Censo de la zona veterinaria que determina una cabaña de 130.831 cabezas de ovino y 121.944 cerdos cebados que ponderados por un consumo medio de cereal suman las 47.000 tm.

-
- ²⁰ Esta misma estimación podría realizarse para los años 2001/02 con resultados muy parecidos.
- ²¹ Existencia de varias fábricas en la comarca de dimensión reducida, con el objeto de molienda y elaboración de piensos, y en menor cuantía otras de mediana dimensión, principalmente la cooperativa CEJI, SAT los González, y otras dos en el municipio de Caminreal.
- ²² Debemos destacar la información proporcionada por la empresa Sdad. Coop. “Esperanza del Jiloca”, con relación a las compras para la producción de piensos²², autoconsumo y hábitos productivos y comerciales.
- ²³ Fuente: elaboración propia basada en datos de la DGA, empresas privadas y productores.
- ²⁴ Fuente: elaboración propia sobre datos de informes económicos y trabajos de campo propios.
- ²⁵ Resultante de variables: base almacenes m^2 x altura de almacenamiento (3,5) x peso específico (0,64) = tm.
- ²⁶ Fuente: elaboración propia a partir de datos de Cereales Teruel S.Coop.
- ²⁷ Fuente: elaboración propia tomando como base el 61,5% de participación total de las cooperativas en Ceter S.Coop.
- ²⁸ Debido a razones de extensión del trabajo, se obvia la caracterización del sector en el periodo segundo, incorporando los rasgos fundamentales en el análisis económico de las cooperativas bajo la fórmula de fusión patrimonial.
- ²⁹ Establecido con relación a la media de la totalidad de cooperativas consideradas en la Comarca.
- ³⁰ Correspondiendo a la campaña de producción cerealística, que debido a su estacionalidad condiciona la elaboración de la información económica y contable de estas sociedades.
- ³¹ Fuente: elaboración propia sobre la base de información recogida en cuentas anuales y memorias facilitadas por las propias cooperativas y CETER S.Coop.
- ³² Fuente: Elaboración propia.
- ³³ Porcentaje muy elevado en las cooperativas grandes en PR1 en comparación con la media del subsector de las cooperativas cerealísticas aragonesas que supone un valor de 76%. Puede observarse que está más aproximado en las pequeñas. En PR2 supone una aproximación más idónea.
- ³⁴ Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de Balances y Cuentas de Resultados.
- ³⁵ Para una mejor comprensión se puede consultar, entre otros: AMAT, O: Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. Gestión 2000. Barcelona 1995.
- ³⁶ La interpretación como ratios normales debe contemplar los pasos siguientes: Analizar una cooperativa calculando los ratios correspondientes, de los que conocemos el valor medio del sector y comprobar si el valor obtenido está comprendido dentro del intervalo de variación del valor medio. Si alguno de los ratios está fuera de las bandas de variación, habrá que examinar las causas de la divergencia. Si estas diferencias fuesen negativas, pueden asociarse posibilidades de mejora.
- ³⁷ Plasmada y recogida en modelos de gestión cooperativa muy acreditados en nuestro país.