

La diversificación en las cooperativas agroalimentarias: una oportunidad para el futuro

Ricardo J. Server Izquierdo

CEGEA. Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universitat Politècnica de València.
rjserver@esp.upv.es

Natalia Lajara-Camilleri

CEGEA. Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universitat Politècnica de València.
nalade@cegea.upv.es

Resumen: Actualmente la realidad económica, los mercados y los agentes que en ellos operan, presionan al sector primario de una forma tal que es posible que se estén viviendo los momentos más difíciles para las empresas agroalimentarias españolas hasta la fecha. Ante esta situación las cooperativas vuelven a adoptar un papel esencial como aglutinadoras de la oferta, como vehículo de comunicación entre los productores y el mercado y como vertebradoras del territorio. La/s estrategia/s que adopten las cooperativas respecto a los retos que les plantea el contexto actual determinará su supervivencia en el medio y largo plazo. Este trabajo se centra en analizar la diversificación en las cooperativas agrarias, señalando las ventajas que aporta a este tipo de entidades y las dificultades que plantea. Así como las formas de medirla que se han utilizado hasta la fecha en trabajos previos, valorando la factibilidad de utilizarlos en el caso de las cooperativas agroalimentarias.

Palabras clave: diversificación; cooperativas agroalimentarias; competitividad; productos

Introducción

En el ámbito del asociacionismo agrario, las cooperativas agroalimentarias suponen una dinamización del sector rural y productivo fomentando una sostenibilidad económica.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que los modelos de crecimiento no sólo se pueden generar a través de la constitución de cooperativas, sino también a través de otras figuras jurídicas reguladas como son las sociedades agrarias de transformación, las organizaciones de productores y entidades mercantiles y civiles que nutren el tejido de la producción agraria en nuestro país. La elección de una figura u otra depende de muchos factores, tanto personales como económicos, e incluso de innovación y tecnológicos (Véase más ampliamente: Meliá y Juliá, 2008).

1. Introducción y objetivo

Actualmente la realidad económica, los mercados y los agentes que en ellos operan, presionan al sector primario de una forma tal que es posible que se estén viviendo los momentos más difíciles para las empresas agroalimentarias españolas hasta la fecha.

La marcada asimetría en las negociaciones y la competencia de productos que llegan de terceros países a precios mucho más bajos, unidas a una delicada situación estructural del sector en España, auguran tiempos aún si cabe más complicados para la agricultura.

Ante esta situación las cooperativas vuelven a adoptar un papel esencial como aglutinadoras de la oferta, como vehículo de comunicación entre los productores y el mercado y como vertebradoras del territorio (Arcas *et al.*, 2013). Sin embargo se les plantea un reto importante, necesitan ser capaces –junto con la ayuda de las administraciones- de mejorar su competitividad para poder sobrevivir en el contexto actual de forma sostenible. Coincidiendo con Juliá *et al.* (2013), cabe recordar que la agricultura actual se enfrenta a tres retos fundamentales: la globalización e inevitable liberalización de los mercados, los cambios en la demanda y la reforma de la PAC. La/s estrategia/s que adopten las cooperativas respecto a ellos determinará su supervivencia en el medio y largo plazo.

Trabajos previos (Lajara y Server 2016) han analizado los factores de competitividad que resultan especialmente relevantes en el caso de las cooperativas citrícolas españolas. El modelo DIDIFO (Dimensión, Internacionalización, Diversificación, Innovación, Formación, Orientación al mercado) se ha planteado como guía para encaminar acciones que pretendan mejorar la posición en los mercados de las cooperativas (Lajara y Server, 2015).

Este trabajo se centra en analizar la diversificación en las cooperativas agrarias, señalando las ventajas que aporta a este tipo de entidades y las dificultades que plantea.

2. ¿Qué entraña la diversificación?

La diversificación no es un concepto novedoso, no ha venido dado por la situación de los mercados a raíz de la globalización o la revolución digital. Ya en los años 50, Olías Porras (1958) prevenía sobre los riesgos que entrañaba la especialización. A favor de la diversificación esgrimía tres tipos de factores: los técnicos, los sociales y los económicos. Éstos siguen siendo plenamente válidos. Técnicamente sigue estando aceptado que el sistema de monocultivo favorece la aparición de plagas, además de potencialmente empobrecer más rápidamente los suelos en comparación con sistema de rotación. Socialmente, la diversificación contribuye a aumentar la autonomía y a mejorar la dieta y económicamente se reducen los riesgos de una

excesiva dependencia de un número reducido de cultivos respecto a climatología o a incidencias en los mercados.

Hoy en día, los expertos continúan señalando la importancia de mantener un número amplio de cultivos incorporando servicios o llevando a cabo la transformación de sub-productos de la explotación. La diversificación empresarial es la introducción de nuevos productos, servicios o actividades de la cooperativa. Esta ampliación de la oferta puede entenderse tanto como el desarrollo de productos adicionales asociados a los que se venían produciendo, la búsqueda de nuevos mercados/clientes o bien el establecimiento de acuerdos o fórmulas de intercooperación para realizar comercialización en común. Es un concepto unido por tanto al de innovación.

La tipología Rumelt (1974) establece dos grandes formas diferentes de diversificación: la de tipo concéntrico, homogénea o relacionada y la diversificación conglomeral, homogénea o no relacionada. En el caso de la concéntrica la introducción de actividades se realiza buscando principalmente las sinergias con las actuales, de forma que están relacionadas. En el caso de la conglomeral, aunque pueden existir sinergias, las actividades no están relacionadas. Así mismo, la concéntrica puede ser de tipo horizontal o vertical (Sanchis, 2001).

Tal y como establecen Viladomiu y Rosell (2008) la diversificación en el ámbito agrario puede ser de tipo horizontal, ampliando la gama de bienes y servicios producidos, o bien vertical, incorporando mayor valor añadido al output. Adicionalmente, García Soto (2003) menciona también la diversificación geográfica, estrategia que más comúnmente se aborda como internacionalización. Las cooperativas tradicionalmente han optado por la horizontal puesto que es la que presenta menor complejidad (Sanchis, 2001).

La diversificación conlleva una reducción de la concentración del riesgo ya que se reduce la dependencia frente a determinados mercados, clientes, etc. Desde un punto de vista de gestión resulta una oportunidad para mejorar la rentabilidad. Estratégicamente mejora la posición competitiva de una cooperativa al ser capaz de ofrecer a sus clientes una gama más completa de productos o servicios.

La diversificación implica un aumento de complejidad en relación a tareas, materiales, procesos, etc. La gestión de la complejidad supone un reto para el agricultor y éste es el punto en el que las cooperativas están llamadas a solucionar, aprovechando para dinamizar a la propia organización y en definitiva también al territorio. Posiblemente sea el momento de transformar el rol tradicional de las cooperativas y convertirse en una empresa prestadora de servicios, volcada en facilitar la gestión al socio, operando de forma que para éste resulte viable continuar con la explotación, incluso si –tal como apuntan las tendencias- la agricultura no es su ocupación principal, si no tiene los conocimientos o los medios necesarios.

Se trata también de que la cooperativa, en calidad de aglutinadora de oferta y proveedora de asesoramiento profesional, posibilite el aprovechamiento de los recursos, ya sea ampliando el número de cultivos que se llevan a cabo, los servicios que se ofertan o introduciendo otros nuevos a la vista de las demandas del mercado. Ejemplos de ello en los últimos años son la agricultura ecológica, cultivos emergentes como las aromáticas, complementarios como la apicultura o la oferta de huertos familiares.

Todas las iniciativas anteriores pueden ser impulsadas y/o coordinadas desde la propia cooperativa, posibilitando que los socios puedan incrementar sus rentas, reducir la estacionalidad de sus cultivos o bien directamente crear empleo.

3. ¿Cómo podemos medir la diversificación de las cooperativas agroalimentarias?

Analizar el grado de diversificación de las cooperativas sin contar con una fuente primaria de información es difícil puesto que no existe base de datos o registro donde se pueda consultar el abanico de productos o servicios que se llevan a cabo en las organizaciones.

En la literatura académica esta cuestión se ha solventado de distintas formas: bien recurriendo a la codificación de actividades de las empresas siguiendo clasificaciones industriales tipo CNAE, bien definiendo los llamados índices de entropía, en los que la contribución de cada línea de negocio es ponderada también por su aportación a las ventas totales (Huerta et al., 2004) o estableciendo clasificaciones en función del peso que supone la actividad principal frente a las secundarias (Wrigley, 1970 y Rumelt, 1974).

Tabla 1: Clasificación de Wrigley-Rumelt atendiendo a la diversificación

Categoría (según Wrigley, 1970, y ampliada por Rumelt, 1974)	Concepto
1- Negocio único	Empresas comprometidas con una línea de negocio única
2- Vertical dominante	Las ventas de una línea de negocios vertical representa más del 70%
3- Negocio dominante	Empresas que han diversificado pero que todavía la mayoría de sus beneficios (más del 70%) proceden de una misma actividad
3.1- Dominante Limitado	La mayoría de los otros negocios se relacionan hacia algún otro área a través de un activo o habilidad esencial
3.2- Dominante Vinculado	La mayoría de los otros negocios se relacionan al menos hacia algún otro área de la empresa
3.3- Dominante no relacionado	La mayoría de los otros negocios no están relacionados
4- Negocio relacionado	Empresas diversificadas donde más del 70% de la diversificación ha sido a través de nuevos negocios relacionados con los antiguos
4.1- Relacionado limitado	La mayoría de los otros negocios se relacionan hacia algún otro área a través de un activo o habilidad esencial
4.2- Relacionado vinculado	La mayoría de los otros negocios se relacionan al menos hacia algún otro área de la empresa
5- Negocios no relacionados	Empresas diversificadas y en las que menos del 70% de la diversificación se relaciona con habilidades y fortalezas originales de la empresa: negocios múltiples y cartera de negocios no relacionada.

Fuente: Huerta et al. (2004) a partir de Hall y John (1994), Grant y Jammine (1988) y Montgomery (1982).

Esta clasificación permite, en base al peso de las distintas actividades de la cooperativa dentro de la facturación total, categorizar el modelo que sigue la empresa. Más operativa, sin embargo, es la propuesta de Huerta et al. (2004) que, partiendo de las limitaciones de las bases de datos de empresas españolas establecen la propuesta siguiente:

Categoría	Concepto
No diversificada	Sólo define un producto a 3 dígitos de CNAE
Diversificación relacionada	Define más de un producto a 3 dígitos CNAE y están en el mismo sector a 2 dígitos CNAE
Diversificación no relacionada	Define más de un producto a 3 dígitos CNAE y están en, al menos, un sector distinto a 2 dígitos CNAE

Fuente: Huerta et al. (2004)

4. Conclusiones

La creciente competencia en los mercados en un hecho indiscutible en todos los sectores en los que operan las cooperativas agroalimentarias españolas. Sus ventajas, tanto las naturales como las adquiridas, tales como la cercanía a los grandes mercados europeos, la climatología favorable o la pertenencia a la Unión Europea no constituyen por sí mismas, elementos suficientes para asegurar, ni siquiera a corto plazo, la supervivencia de estas organizaciones. Es necesario llevar a cabo las mejoras que conduzcan a un incremento en la competitividad de las cooperativas.

Es momento de aprovechar esas ventajas para desarrollar estrategias de diversificación que permitan apuntalar el empleo y el bienestar en las zonas agrícolas. Para ello es necesaria una visión clara, apoyo institucional, formación y acceso a financiación.

Finalmente cabe destacar la limitación en el acceso a la información básica en el caso de las cooperativas en base a estadísticas oficiales, es necesario profundizar tanto en la información disponible como en el tratamiento de la misma a fin de poder explorar la situación de las cooperativas agroalimentarias en relación a la diversificación.

5. Referencias

- Arcas-Lario, N.; Martín-Ugedo, J.F. y Mínguez-Vera, A. (2013). Satisfacción de los socios con las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad. *ITEA-Información Técnica Económica Agraria*, 109(4):443-457.
- Campos-Climent, V; Apetrei, A. y Chaves-Ávila, R. (2012). Delphi method applied to horticultural cooperatives. *Management decision*, 50(7):1266-1284
- Campos-Climent, V. y Chaves-Ávila, R. (2012). El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9 (69):175-194.
- García Soto, M.G. (2003) "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial". Tesis Doctoral Universidad de las Palmas, España.
- Huerta, P., Martínez, P. y Navas, J.E. (2004). Cómo medir la diversificación corporativa: una aplicación a las empresas industriales españolas. *Theoria*, 15:59-68

- Juliá Igual, J.F.; Melia-Martí, E. y García-Martínez, G. (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business. An International Journal* 6(1): 27-46.
- Juliá Igual, J.F.; Melia-Martí, E. y García-Martínez, G. (2013). Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea en El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. *Mediterráneo Económico*, vol 24:139-154.
- Lajara, N. y Server, R. (2015). *La orientación al mercado en cooperativas citrícolas españolas*. X Congreso de la Asociación Española de Economía Agraria, 9-11 de septiembre, Córdoba (España).
- Lajara, N. y Server, R. (2016). Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las citrícolas españolas. *Revista de Estudios Cooperativos, Revesco*, 121: 145-172
- Olias Porras, J.M. (1958). Notas sobre la diversificación de la agricultura. *Revista de Estudios Agrosociales*, 25: 79-85
- Rumelt, R.P. (1974). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3:359-369
- Sanchis, J.R. (2001). Dirección estratégica de las empresas cooperativas en *La Economía Cooperativa como alternativa empresarial*. Ed. Universidad de Castilla-La Mancha
- Viladomiu, L. y Rosell, J. (2008). La diversificación en la explotación agraria como estrategia alternativa de ajuste. Acerca del desarrollo rural. *Perspectivas sobre el medio rural desde la Región de Murcia*. Editum.183-204
- Wrigley, I. (1970). *Divisional autonomy and diversification*. Tesis doctoral. Harvard Business School.