

# Las cooperativas en el sistema alimentario actual y su influencia en la agricultura



**ALICIA LANGREO NAVARRO**  
Doctora ingeniera agrónoma  
Directora de Saborá

Las cooperativas agrarias constituyen una realidad muy importante en el sistema alimentario español, se encuentran dispersas en el territorio, contribuyen a la cohesión territorial, son fundamentales en la primera puesta en mercado de los productos agrarios y prestan importantes servicios a las explotaciones. Sin embargo, su presencia en los mercados finales es escasa, generalmente se quedan en las primeras etapas de la cadena de producción y muchas están demasiado fragmentadas y tienen una gestión deficiente. Este artículo se dedica a reflexionar sobre su realidad en el marco del sistema alimentario, altamente globalizado.

## Rasgos que definen la situación del sistema alimentario

Al igual que los restantes sistemas económicos, el sistema alimentario en su conjunto se está resistiendo de los efectos de la crisis económica y financiera que vivimos desde 2007. Estos efectos se han sumado y han reforzado en unos casos o alterado en otros las tendencias que desde mitad del siglo XX venían afectando a la producción de alimentos, forzando un cambio radical en su estructura básica. Las modificaciones que venía experimentando el sistema alimentario se reúnen en

tres grandes bloques: cuestiones internas del propio sistema, cuestiones externas y cuestiones institucionales o cambios en las políticas de referencia.

Las cuestiones internas del propio sistema alimentario se refieren a las que afectan a las empresas de cualquier fase de la cadena, al equilibrio y correlación entre fases y entre empresas de distinto tipo, a la dinámica de concentración y de incorporación de innovaciones y de capitales, a la reestructuración interna de cada fase y a la localización geográfica, a las formas de comercializar y llegar al consumidor, a la creciente complejidad de los alimentos que se ofertan al consumidor y, como cuestión

fundamental, al peso creciente de las grandes empresas de la distribución minorista en el conjunto de la cadena de producción, mientras los escalones más próximos a la agricultura han ido perdiendo peso.

Los cambios en la dinámica interna del sistema alimentario responden a modificaciones de primer orden en una serie de cuestiones externas básicas que enmarcan el comportamiento del sistema alimentario. En unos casos porque condicionan sus ventas, tal como ocurre con el consumo, a su vez condicionado por la evolución demográfica, social y económica, en otros porque ponen a su disposición la investigación necesaria para desarrollar nuevos productos y procesos, o bien porque aportan medios para mejorar la gestión de las mercancías y su distribución. Por otro lado, el sistema alimentario necesita una financiación sólida y, por lo tanto, todas las alteraciones en él repercuten en el conjunto del sistema, con grandes diferencias entre tipos de empresas.

Los cambios en las políticas de referencia han sido también muy importantes, algunas veces en respuesta a las nuevas condiciones del sistema alimentario en sí mismo, en otros casos a las limitaciones presupuestarias, las exigencias medioambientales o la dinámica del comercio mundial.

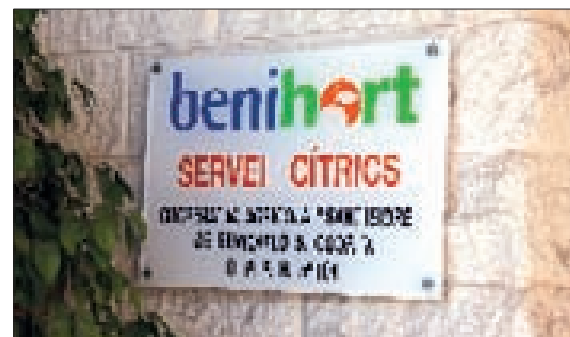


### TENDENCIAS INTERNAS EN EL SISTEMA ALIMENTARIO

- ▶ Globalización, concentración y crecimiento de las empresas del grupo líder.
- ▶ Necesidades crecientes de capitalización para competir en el nuevo entorno.
- ▶ Creciente importancia de la incorporación de innovaciones en procesos, comunicación, información y gama de productos finales.
- ▶ Crecimiento de los intercambios mundiales de materias primas, productos semielaborados y productos terminados.
- ▶ Creciente importancia de la logística.
- ▶ Crecimiento y globalización de la gran distribución minorista, que tiende a convertirse en la fase líder del sistema, aumentando el desequilibrio entre las fases de la cadena de producción y marginalizando cada vez más la posición de la agricultura y las primeras fases industriales y comerciales, que siguen muy fraccionadas.
- ▶ Aumento de la importancia de la verticalización de la cadena de producción para obtener resultados adecuados.
- ▶ Incremento de la deslocalización de las producciones desde los países con mayores costes y más restricciones a la producción.
- ▶ Vinculación creciente al sector energético, tanto por el consumo creciente de energía y derivados del petróleo como por la opción de dedicar superficies agrarias a la producción de energía (biocombustibles, granjas solares).

### CAMBIOS EXTERIORES QUE AFECTAN AL SISTEMA ALIMENTARIO

- ▶ Un incremento del consumo cuantitativa y cualitativamente en los países emergentes, lo que se traduce sobre todo en un aumento de su consumo de carne y, consiguientemente, de las necesidades de grano a medio plazo.
- ▶ Cambios en el consumo motivados por:
  - ◆ El incremento de la renta.
  - ◆ El trabajo de las mujeres fuera del hogar.
  - ◆ El incremento de la edad media y de los estratos de personas de más edad.
  - ◆ Los procesos migratorios.
  - ◆ El cambio en los hábitos de vida, la desestructuración de la comida principal y la limitación del tiempo dedicado a la compra y la cocina.
  - ◆ El incremento de las decisiones sobre los alimentos de los jóvenes.
  - ◆ La ruptura de la transmisión tradicional de conocimientos sobre la alimentación entre generaciones y el peso creciente de la publicidad, sobre todo entre jóvenes.
  - ◆ Segmentación creciente del conjunto de los consumidores.
  - ◆ Nueva percepción de la calidad diferencial.
- ▶ La disponibilidad de mejoras logísticas y en la tecnología de la información y la comunicación.
- ▶ La disponibilidad de innovaciones en biología, química, física, etc., importantes para el sector.
- ▶ La disponibilidad de herramientas financieras.
- ▶ La disponibilidad de herramientas de gestión, publicidad y marketing nuevas.
- ▶ Las fuertes fluctuaciones en el precio del petróleo.



### CAMBIOS INSTITUCIONALES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

- ▶ Cambios de fondo en la PAC, en un escenario de caída global de las ayudas, cambios en el sistema de protección y apertura de fronteras.
- ▶ Profundización en las políticas de defensa de la competencia.
- ▶ Creciente peso de los criterios de seguridad alimentaria y del control del conjunto de la cadena de producción.
- ▶ Creciente peso de las políticas de protección del medio ambiente y de defensa del bienestar animal.
- ▶ Creciente apertura de las normas del comercio exterior para los productos agrarios y alimentarios.



### EFFECTOS DE LA CRISIS ACTUAL EN EL SISTEMA ALIMENTARIO

- ▶ Una enorme volatilidad en los precios de las materias primas, con efectos muy negativos en la producción primaria y en las empresas industriales.
- ▶ Unos cambios en el consumo que afectan a todo el sistema alimentario, que se concretan en:
  - ◆ La concesión de más importancia al precio a la hora de la compra.
  - ◆ La búsqueda de establecimientos más baratos.
  - ◆ La caída de las comidas fuera del hogar.
  - ◆ El reposicionamiento frente a la calidad diferencial ante un precio más elevado.
  - ◆ El repunte de la venta de los alimentos básicos.
- ▶ Un incremento del proceso de concentración en el grupo líder del sistema alimentario y serios problemas para las empresas intermedias.
- ▶ Un incremento de la importancia de la verticalización de la cadena de producción.
- ▶ Una batalla entre las empresas de la gran distribución por ganar cuota de mercado y aumentar las ventas en alimentación que ha forzado el recorte de márgenes en toda la cadena de producción.
- ▶ Una restricción de los créditos con efectos muy negativos, sobre todo en las primeras fases de la cadena.
- ▶ La ganadería en su conjunto ha sido el subsector más negativamente afectado, ya que no ha sido capaz de transmitir al consumo la subida de precios de los cereales.

Este conjunto de transformaciones ha inducido modificaciones muy profundas en la forma de funcionar y en la estructura del sistema alimentario en muy poco tiempo, que son particularmente difíciles de encajar por parte de las empresas más pequeñas y las que pertenecen sobre todo a las primeras fases del sistema alimentario, entre ellas se encuentran las explotaciones agrarias y las empresas de las primeras fases de la cadena de producción, donde se encuentran mayoritariamente las cooperativas.

La crisis iniciada en 2007 empezó con las subidas de los granos que afectaron al conjunto del sistema alimentario mundial y transmitieron el mensaje de que el mundo, también los países desarrollados, podía encontrarse ante problemas en el abastecimiento. Este hecho puso otra vez la alimentación, y con ella a la agricultura, en la agenda de los gobernantes de los países desarrollados y relanzó el apagado papel de la FAO, aunque no sirvió para modificar algunas de las tendencias que habían llevado a esa situación: caída de los stocks estratégicos en manos públicas, políticas encaminadas a desincentivar la producción en muchos países, caída en las inversiones mundiales en agricultura, etc. En la subida de los precios de los granos jugó un papel esencial la crisis financiera ya en marcha, que favoreció el refugio de los capitales en las materias primas; sin embargo, por el momento no se ha tomado ninguna medida tendente a aislar los mercados esenciales para la alimentación de la humanidad de los movimientos financieros especulativos. La crisis económica está afectando seriamente al sistema alimentario, a pesar de que éste es el sector que se ha visto menos afectado negativamente por la caída del consumo, y está poniendo en cuestión algunas de las principales tendencias por las que había apostado la producción europea.

Las cuestiones expuestas más arriba son suficientemente graves para invitar a una reflexión en profundidad, no sólo en lo referente al futuro de la PAC, que evidentemente es una pieza básica, sino también en lo referente al nuevo papel de cada uno de los agentes que integran el sistema alimentario, entre los que las cooperativas agrarias ocupan un lugar muy importante con implicaciones tanto para la fase agraria como para el comercio y la industria y, más allá del sistema alimentario propia-



mente dicho, para la cohesión de los territorios rurales.

### La situación de las cooperativas en el sistema alimentario español

Según datos de la CCAE (2007), en España hay 3.996 cooperativas y SAT agrarias, que facturan en conjunto 17.654 millones de euros, tienen un empleo directo de 95.896 personas y un número de socios que asciende en total a 1.160.337. Estas cifras por sí solas ponen de manifiesto su enorme importancia, por eso su buena salud es esencial para el conjunto del sistema alimentario y, desde luego, para sus socios, la mayoría de los agricultores y ganaderos españoles.

Sobre estas cifras cabe hacer alguna reflexión para centrar mejor la situación, empezamos por la cifra de socios: 1.160.337. Aunque en esta cifra puede haber duplicaciones, ya que hay agricultores que pertenecen a más de una cooperativa, es evidente que es muy alta, máxime teniendo

en cuenta que la última Encuesta de Estructuras (INE, 2007) da una cifra total de 1.038.597 explotaciones.

Este contraste pone de manifiesto que, necesariamente, en las cooperativas agrarias españolas están asociadas muchas, sino casi todas, las explotaciones de menor dimensión económica (el 49% de las recogidas en la encuesta están por debajo de las 6 UDE y el 66,4% por debajo de las 12 UDE), junto a otras bien dimensionadas y algunas muy grandes. Este hecho condiciona mucho la vida de las cooperativas de primer grado ya que, razonablemente, la mayor parte de esas explotaciones muy pequeñas cuentan con una escasa dedicación de su titular, tienen dificultades para invertir y, en términos generales, están en mala situación para enfrentarse a los retos actuales, mientras algunas de las mayores ya están diseñando estrategias de futuro y necesitan resultados. Esta dualidad en la situación e intereses de la base social de las cooperativas, más acusada en unos subsectores que en otros, dificulta mucho la toma de decisiones y las estrate-

gias a medio plazo en estas sociedades, con el riesgo de que se alejen de las cooperativas una parte de las explotaciones mejores.

Cabe mencionar que la presencia de mujeres en las asambleas de las cooperativas es inferior a la que tienen en el conjunto de las explotaciones, lo que responde a que de forma tácita se ha venido favoreciendo que sean los hombres los que ejerzan la representación de la explotación en la asamblea. Esta falta de participación es mucho menor en los órganos de gobierno, lo que, además de resultar impresentable en la España moderna, supone una pérdida de capital humano importante en la medida en que las mujeres jóvenes pertenecen más tiempo en el sistema educativo. La escasa presencia de mujeres está vinculada al lento ritmo de renovación de los miembros de asambleas y sobre todo consejos rectores de las cooperativas, que provoca que en importantes áreas y subsectores la edad media sea superior a la ya envejecida del conjunto de las explotaciones.

Otra cuestión importante que está relacionada con las características de las explotaciones es la escasa formación empresarial de los consejos rectores, que es un reflejo de la escasa formación de los socios, es decir, del colectivo de los agricultores. Según la Encuesta de Estructuras, el 87% de los jefes de explotación únicamente tiene formación práctica en agricultura, el 2% tiene FP, poco más del 1% formación universitaria y el 10% otra formación (cursos de más de 15 días). La escasa formación de los consejos rectores tiene grandes repercusiones en la forma en que se enfrentan los problemas y, más importante, la escasa valoración que con frecuencia se hace del hecho de contar con un cuerpo de gestión y comercial adecuado y de invertir en él.

Por otro lado, para estos agricultores de escasa dimensión económica y poca formación, la existencia de la cooperativa es fundamental tanto como vía de comercialización de sus producciones como por el suministro de insumos o la prestación de asesoría y de diversos servicios (seguros, servicios de técnicos o veterinarios de campo, transferencia de tecnología, prestación de maquinaria, etc.), que en algunos casos llegan al cultivo y gestión de sus fincas, permitiendo superar los problemas derivados de la escasa dimensión. Todas estas actividades, con frecuencia, hacen

de las cooperativas instrumentos necesarios para la continuidad de muchas explotaciones y con ellas de una parte importante de la actividad económica en el medio rural, máxime en el nuevo escenario en el que la seguridad alimentaria exige controles crecientes para los que muchas explotaciones tienen dificultades.

También conviene reflexionar sobre el propio número de cooperativas (3.996), indudablemente excesivo para la facturación obtenida (17.654 millones de euros), lo que da una cifra media (441.394 euros) demasiado pequeña en el marco del sistema alimentario actual, esta media es más baja si se contempla sólo la facturación de las de primer grado (11.874 millones de euros). Sin embargo, los procesos de fusión de cooperativas son muy complejos y, de hecho, el índice de fracasos en los intentos que ha habido es alto, posiblemente sus propias características básicas (vinculación a un territorio concreto, estrecha relación con los habitantes del mismo y con sus autoridades o algunos aspectos de su estatuto jurídico) lo dificulten más que en otro tipo de empresas. La escasa dimensión con frecuencia es una de las principales causas de las deficiencias en la gestión y en las estructuras comerciales. De hecho, en los últimos años el número de cooperativas apenas ha disminuido, mientras ha subido suavemente su facturación.

No todas las cooperativas son pequeñas, algunas se encuentran entre las empresas líderes del sistema alimentario español: COREN, ANECOOP, Agropecuaria de Navarra, ACOEX, Hojiblanca, COVAP, CASI, Agrosevilla, Agropecuaria de Artesa de Segre, Cooperativa del Camp de Ivars, COPAGA, COVADU, ACOR, ARENTO, JaénCoop, SUCA, COARVAL, AGROPAL, Grupo Arco Iris, etc., a las que habría que sumar la empresa CAPSA, primera láctea española en la cual la SAT Central Lechera Asturiana cuenta con más del 51%, o la Corporación Alimentaria Guissona, en la que la cooperativa Agropecuaria de Guissona cuenta con aproximadamente un tercio del capital. Cabe mencionar que en los últimos años este colectivo de grandes cooperativas ha mejorado su posición en el ranking de las mayores empresas.

Dentro de este colectivo hay empresas muy variadas, algunas están centradas en un solo producto o en una gama estrecha, mientras otras trabajan buena parte de los productos de sus asociados, las que son

multisector suelen tener una actividad importante en suministro. Entre ellas se encuentran cooperativas de primero y de segundo grado, la mayor parte de las grandes cooperativas de primer grado son ganaderas, multiproducto u hortofrutícolas, a las que hay que sumar la remolachera ACOR. También son muy diferentes los ámbitos de trabajo: mientras algunas se limitan a las primeras etapas de la cadena de producción, otras llegan a la distribución minorista; mientras unas se limitan a trabajar graneles, otras se han situado en los mercados exteriores y/o han conseguido posicionar sus marcas. Bastantes de ellas han colaborado en la creación de estructuras empresariales (cooperativas o mercantiles) con sinergias cruzadas para abordar determinadas cuestiones, siendo éste uno de los principales mecanismos para crecer. Este bloque de cooperativas son las que prioritariamente innovan, las que exportan directamente, las que cuentan con marcas más importantes y las que más penetran en la cadena de producción.

El análisis de cómo funcionan estas cooperativas y cómo han alcanzado la dimensión que tienen, cómo consiguen la cohesión de sus socios o cómo las de segundo grado vinculan a las de primero, cuáles son sus ventajas y a qué problemas se enfrentan, cuestiones todas ellas que se escapan a este artículo, es esencial en la búsqueda de una reubicación del movimiento cooperativo ante los retos del sistema alimentario actual, y, a su vez, esa reubicación es clave en el mantenimiento de las explotaciones y de la propia actividad agraria tal como la conocemos, en buena medida vinculada al movimiento cooperativo en el sector.

Frente a estas cooperativas situadas en el grupo líder se encuentra un número muy alto de pequeñas cooperativas con frecuencia enfrentadas a gravísimos problemas ya antes de la crisis, que encuentran serias dificultades para afrontar los retos del sistema alimentario en la actualidad, especialmente las pequeñas no integradas en otras de mayor rango ni situadas en nichos de mercado. Estas cooperativas en dificultades forman parte de la base del movimiento cooperativo, están dispersas por todo el territorio, contribuyen a la cohesión económica y, si fracasan, pueden causar enormes daños a los agricultores asociados y a las poblaciones donde se ubican. Por lo tanto, el establecimiento de



estrategias que hagan posible su continuidad, presumiblemente tras procesos de concentración de una u otra forma, parece imprescindible no sólo para el movimiento cooperativo, sino también para el conjunto de los agricultores.

### Diferencias por sectores

La situación de las cooperativas varía mucho según subsectores, desde el alto porcentaje en la primera transformación en vino y aceite, y más aún en arroz y tabaco, al más o menos 30% en frutas y hortalizas, cereales, etc., junto a otros subsectores con escasa incidencia. La mayor o menor presencia de cooperativas depende del tipo de producto, de la forma histórica en que se ha formado la cadena de valor, de las condiciones de mercado, de la zona geográfica, etc. Ahora bien, la importancia real de las cooperativas en cada subsector no depende sólo de su presencia en origen, sino también de las funciones desarrolladas en la cadena de produc-



ción, de la existencia de cooperativas en el grupo líder, la existencia de marcas cooperativas de peso, etc. A continuación se reseñan elementos claves de la situación de algunos subsectores:

- ◆ En el aceite, las cooperativas de primer grado molturan la mayoría de la cosecha, sus almazaras son mayores que las mercantiles, han jugado un papel fundamental en la mejora del aceite y, por lo tanto, han abierto las posibilidades al virgen. Desde la entrada en la CEE han realizado enormes inversiones que las han dotado de buenas instalaciones; sin embargo, quedan muchas pequeñas con gerencia y equipos comerciales deficientes. El hecho más relevante de este subsector es la creación de potentes cooperativas de segundo grado, algunas muy disciplinadas, que ya se encuentran en el grupo líder del sector, exportan, tienen marcas y trabajan directamente con la gran distribución; estas cooperativas de segundo grado están siendo el instrumento de concentración del sector.
- ◆ En el vino, también las cooperativas pre-

dominan en la primera fase industrial, la vinificación, y, como en aceite, han realizado grandes mejoras en sus instalaciones, lo que ha redundado en una mejora de la calidad del producto. También en vino quedan muchas cooperativas demasiado pequeñas, que adolecen de todos los problemas expuestos más arriba, a los que se une el hecho de que hay pocas cooperativas de segundo grado que hayan penetrado los mercados exteriores directamente o tengan marcas relevantes en un panorama muy competitivo y donde la marca de la distribución juega poco. Posiblemente este sea el subsector donde la diferencia entre la presencia de las cooperativas en origen y en los escalones finales está más desequilibrado y, previsiblemente, la crisis actual va a empeorar la situación de las peor situadas.

- ◆ En el arroz, las cooperativas dominan el origen, pero cuentan con pocas marcas conocidas e incluso no dominan las ventas para las marcas de la distribución.
- ◆ En cereales, la cuota de las cooperativas está en torno al 30%, con desequilibrios geográficos acusados. Este sector cuenta con grandes cooperativas de primero y segundo grado y una gran red de pequeñas cooperativas, muchas ineficaces, que se mueven mal en un mercado muy duro y que están sufriendo mucho las consecuencias de la crisis actual.
- ◆ La presencia de cooperativas en el subsector de los piensos es alta, su función es suministrar piensos, otros insumos y servicios ganaderos a sus socios; sin embargo, la mayoría de ellas no realizan la venta del ganado ni penetran en el subsector de las carnes, lo que limita mucho su influencia en el sector. Ahora bien, hay algunas empresas cooperativas y otras participadas por cooperativas que se han involucrado en la producción ganadera, algunas también en la cárnica y forman parte del grupo líder, entre ellas destacan COREN, Corporación Alimentaria Guissona, COVADU, COVAP, Grupo Pastores, AN, ACOREX, Grupo Arco Iris, etc. La presencia en el mundo de embutidos y transformados en general es baja.
- ◆ La presencia cooperativa en frutas y hortalizas está en torno al 30%, con grandes diferencias según productos y zonas. En estos subsectores se encuentran algunas de las mayores cooperati-

vas de segundo grado (ANECOOP) junto a cooperativas multiproducto grandes (AN, ACOREX, ACTEL), cooperativas grandes y muy buenas de primer grado junto a una multitud de pequeñas cooperativas que también arrastran serios problemas. Cabe mencionar que en los últimos años está creciendo la presencia cooperativa en transformados.

- ◆ En lácteos conviven algunas de las mayores empresas con base cooperativa (CAPSA, mayoritariamente de la Central Lechera Asturiana) con algunas bastante grandes de primer grado (COVAP o FEIRACO) que realizan la transformación industrial, tienen marcas y tratan directamente con la gran distribución, con un grupo numeroso que se dedica a la venta de graneles de leche cruda y a la función de primer recogedor. En este sector, donde la presión de la distribución es particularmente alta, es imprescindible alcanzar volumen y avanzar en la cadena de producción. La presencia en el mundo de los quesos, salvo algunas excepciones, es mucho menor.

### Oportunidades de las cooperativas en el sistema alimentario

Las cooperativas agroalimentarias tienen ante sí un gran ámbito de actuación que puede tener una enorme influencia en el sistema alimentario y es muy importante en la mejor imbricación de los agricultores en él.

Con respecto a la agricultura y los agricultores, las cooperativas tienen por delante un papel muy relevante en la transferencia de tecnología, en la asesoría técnica y económica, en la orientación de las producciones de sus asociados, que deben ser decididas desde las cooperativas de acuerdo con las oportunidades de los mercados finales, en el mantenimiento de los cultivos allá donde la mala estructura de las explotaciones favorece el abandono a través de secciones de cultivo.

Para que todo esto sea posible, es imprescindible encarar el problema de la falta de formación empresarial de muchos miembros de consejos rectores, cuestión que también permitiría abordar con más posibilidades de éxito procesos de concentración, formación de cooperativas de segundo grado, búsqueda de sinergias con otras coo-



perativas o sociedades mercantiles, etc. Parece necesario, además, el establecimiento de planes específicos para favorecer la participación de jóvenes y mujeres. Estos objetivos de mejora de la formación, de renovación e incorporación de jóvenes y mujeres pueden ser apoyados desde las organizaciones agrarias, que razonablemente deben estar interesadas en la vida de las cooperativas en términos generales, sin que en ningún caso deban hacer un terreno de conflicto entre ellas o con las Administraciones y las cooperativas. Las relaciones entre OPA y cooperativas, así como con sus organizaciones, es algo que a todas las partes interesa estructurar y mejorar.

La consecución de la dimensión adecuada y de una gestión óptima son los retos básicos de las cooperativas en estos momentos. Las formas para conseguir la dimensión en cada sector pueden ser múltiples, destacando entre ellas, por los resultados obtenidos, la de constituir cooperativas de segundo grado para fines de intercooperación concretos, que pueden ser más o menos amplios. En la mayor parte de los sectores la concentración de la oferta es uno de los objetivos básicos y eso pasa porque las estructuras constituidas cuentan con la fidelidad y con la disciplina de las asociadas para seguir una estrategia común que será definida de acuerdo a las exigencias de los mercados

finales. Esa dimensión resulta imprescindible para una incorporación eficaz de innovaciones, para negociar con la gran distribución o para moverse en los mercados internacionales.

Esta exigencia de crecimiento debería poder contar también con la colaboración de capitales privados con los que existan sinergias (geográficas, logísticas, sectoriales o cualquier otra), siempre que la cooperativa mantenga su característica esencial de ser propiedad básicamente de sus suministradores de productos agrarios. Quizás esto requiera algún ajuste normativo, que también debería tener en cuenta los sistemas de toma de decisiones y el fomento del buen trato a los mejores agricultores, cuyo alejamiento no pueden permitirse las cooperativas si quieren afrontar los retos actuales del sistema alimentario.

Realmente es imposible hacer recomendaciones que resulten adecuadas para empresas tan diversas como son las cooperativas, pero uno de los pocos principios que resultan básicos para todas ellas, y suponen un cambio en la visión tradicional, es que la decisión de qué producir y cómo debe ser de la cooperativa, que lo decidirá de acuerdo a los mercados, en contraste con etapas anteriores en las que la misión de la cooperativa era vender todo aquello que produjesen sus socios.

Una cuestión esencial es el avance del tra-

bajo de las cooperativas hacia fases posteriores de la cadena de producción, que debe hacerse desde cooperativas grandes o mediante procesos de intercooperación, y un aumento de la verticalización en toda la toma de decisiones.

Más delicado es el debate frente a la opción de desarrollar o no marcas propias, en momentos en los que el avance de la marca de la distribución y la competencia entre primeras firmas lo dificulta enormemente y cuando la implantación de marcas en los grandes mercados resulta muy cara. Las opciones pueden ir desde las marcas para mercados locales, la producción para marcas de la distribución, las marcas colectivas y, desde luego, la cualificación de los mercados de graneles.

En definitiva, las cooperativas son empresas básicas en el funcionamiento del sistema alimentario, su papel es fundamental para el mantenimiento de la agricultura de corte europeo, pero para que puedan afrontar los retos actuales necesitan enfrentarse a algunos graves problemas como la baja formación y el envejecimiento y masculinización de sus órganos de gobierno, deben encontrar mecanismos de concentración adecuados y deben establecer una sólida alianza con los agricultores que les permita avanzar en la cadena de producción y seguir creciendo dentro del grupo líder de las empresas alimentarias. ■