



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: ANÁLISIS COOPERATIVA "SAN ISIDRO", MAZALEÓN (TERUEL)

Autor/es

Alba Puchol Villoro

Director/es

Carmen Marcuello Servós

Facultad de Economía y Empresa
2015

AUTORA DEL TRABAJO: ALBA PUCHOL VILLORO
DIRECTORA DEL TRABAJO: CARMEN MARCUELLO SERVÓS

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: ANÁLISIS COOPERATIVA “SAN ISIDRO”, MAZALEÓN (TERUEL)

GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

RESUMEN:

En este Trabajo de Fin de Grado se estudian los principales retos y dificultades que surgen en las cooperativas agroalimentarias desde diferentes perspectivas y examina el caso de la Cooperativa San Isidro. El trabajo comienza analizando las cooperativas agrarias desde una perspectiva internacional, donde se presentan las principales características de las cooperativas agroalimentarias a nivel internacional. Pasamos después a hablar de las cooperativas agrarias en la Unión Europea. En este apartado explicamos los datos más relevantes sobre el cooperativismo agrario en la unión europea y el marco normativo de las cooperativas. Una vez analizadas estas dos perspectivas, se desarrollan las principales características del cooperativismo agrario en España, donde se presenta la evolución de las cooperativas agrarias en España y las magnitudes básicas de las éstas.

A partir del análisis realizado en los diferentes niveles de actuación de las cooperativas agroalimentarias se extraen los principales retos y dificultades de las mismas. Estos retos y dificultades sirven como marco de referencia para realizar el estudio de la cooperativa San Isidro.

Con todo esto, podemos incluir que, el principal problema que tienen las cooperativas agroalimentarias de pequeño tamaño es la falta de internacionalización, lo que se traduce principalmente en la dependencia excesiva del mercado español. Otro de los problemas encontrados es que la mayoría de cooperativas de este tipo carecen de inversión en I+D+i, punto fuerte a la hora de competir con otras cooperativas. Un tercer problema es la competitividad creciente entre este tipo de cooperativas, que se deriva en la baja participación del productor en el precio final del producto. Por último, muchas cooperativas agroalimentarias pecan de poca publicidad, debido al pequeño tamaño y al poco presupuesto del que disponen, hecho que retrasa su promoción en los mercados.

SUMMARY:

This degree thesis looks at the main challenges and difficulties that arise in the agricultural cooperatives from different perspectives and examines the case of the Cooperative San Isidro. The work begins by analysing agricultural cooperatives from an international perspective, featuring the main characteristics of the agro-food cooperatives internationally. We will then talk about the agricultural cooperatives in the European Union. In this section we will explain the most relevant data on agricultural cooperatives in the European Union as well as and the normal framework of the cooperatives. After analysing these two perspectives, we will develop the main features of the agricultural cooperatives in Spain by showing the evolution of agricultural cooperatives in Spain and their basic quantities.

The main challenges and difficulties of the same are extracted from the analysis carried out in the different levels of action of agricultural cooperatives. These remain and difficulties serve as a frame of reference for the study of the cooperative San Isidro.

With all this, we can conclude that the main problem that agricultural cooperatives of small size have is the lack of internationalization. This means an excessive dependence on the Spanish market. Another problem is that the majority of these cooperatives lack investment in I+D+i, and strength when competing with other cooperatives. A third problem is the growing competitiveness among these type of cooperatives, resulting in the low participation of the producer, in the final price of the product. Finally, many agricultural cooperatives do little publicity, due to the small size and the poor budget that they have, something that delays their promotion in the markets.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. PRESENTACIÓN:	1
2. EL COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL:	2
3. EL COOPERATIVISMO EN LA UNIÓN EUROPEA.	5
3.1- EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA UNIÓN EUROPEA:	5
3.1.1. El marco normativo de las cooperativas:	6
3.1.2. Factores del cooperativismo:.....	7
4. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN ESPAÑA:	10
4.1- EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN COOPERATIVA EN ESPAÑA:	10
4.2- MAGNITUDES BÁSICAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN ESPAÑA: ..	14
4.2.1. Principales macro – magnitudes:.....	14
5. ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA SAN ISIDRO, MAZALEÓN (TERUEL):	20
5.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA Y EUROPA:	20
5.2. PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA:	22
5.3. ANÁLISIS EXTERNO:.....	22
5.3.1. Análisis del entorno:.....	23
5.3.2. Análisis del mercado:	25
5.4. ANÁLISIS INTERNO:	29
5.5 PRODUCTO:	31
5.6 PRECIO.....	34
5.7 DISTRIBUCIÓN.....	34
5.8 COMUNICACIÓN	37
5.9 DAFO.....	38
6. CONCLUSIONES:	43
7. ANEXOS:	46
8. BIBLIOGRAFIA:	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 2. 1 NÚMERO DE COOPERATIVAS POR SECTOR DE LAS 300 COOPERATIVAS MÁS GRANDES DE MUNDO	3
GRÁFICO 2. 2 NÚMERO DE COOPERATIVAS POR CONTINENTE DE LAS 300 COOPERATIVAS MÁS GRANDES DEL MUNDO :	4
GRÁFICO 4. 1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA	15
GRÁFICO 4. 2 PRINCIPALES COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS QUE EXPORTAN Y PRINCIPALES PAÍSES QUE RECIBEN LAS MERCANCÍAS:	16
GRÁFICO 4. 3 EVOLUCIÓN EN LA FACTURACIÓN DE DIFERENTES SECTORES: ...	17
GRÁFICO 4. 4 DISTRIBUCIÓN DE LAS MERCANCÍAS SEGÚN FORMA DE COMERCIALIZACIÓN.....	18
GRÁFICO 5. 1: MAPA DE ESPAÑA CON LAS PRINCIPALES ÁREAS ESPAÑOLAS DONDE SE PRODUCE MELOCOTÓN.	27
GRÁFICO 5. 2: EVOLUCIÓN DE LA ENTRADA DE KILOS DE MELOCOTÓN A LA COOPERATIVA:	31

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 4. 1: ENTIDADES ASOCIATIVAS DE TIPO AGRARIO EN ESPAÑA DURANTE 1918.....	11
TABLA 4. 2: COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EXISTENTES EN ESPAÑA CON RESPECTO AL TOTAL DE COOPERATIVAS DEL PAÍS.	14
TABLA 5. 1 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA EUROPEA Y UNA PERSPECTIVA NACIONAL.....	21
TABLA 5. 2 INCORPORACIÓN DE LOS JÓVENES AL SECTOR AGRARIO POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS:.....	24
TABLA 5. 3 MEDIDA DE CADA CALIBRE DE MELOCOTÓN:	32
TABLA 5. 4 INTERVALOS DE PESO SEGÚN CALIBRE PARA VARIEDAD CATHERINE.	33
TABLA 5. 5 INTERVALOS DE PESO SEGÚN CALIBRE PARA VARIEDAD YESCA:	33
TABLA 5. 6: PORCENTAJE DE FRUTA QUE SE HA VENDIDO AL MERCADO MAYORISTA EN CADA COMUNIDAD AUTÓNOMA EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS.....	35
TABLA 5. 7 PORCENTAJE DE FRUTA QUE SE HA VENDIDO A LA INDUSTRIA EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS.	36
TABLA 5. 8: VENTAS DIRECTAS EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS:	36

1. PRESENTACIÓN:

El objetivo principal de este estudio es analizar qué retos y dificultades se deducen desde el contexto internacional, europeo y en España para las cooperativas, y a partir de aquí examinar cómo se producen, replican y resuelven en la cooperativa analizada, en este caso, la Cooperativa del Campo San Isidro de Mazaleón.

Se trata de un análisis donde se combina información cualitativa y cuantitativa. En primer lugar, hemos utilizado información secundaria para recopilar toda la información desde el marco más general; información secundaria extraída de diferentes fuentes: externas, de entre las que destacan la tesis de Nachar, P., revistas agroalimentarias o estudios agroalimentarios e internas a través de la información facilitada por la cooperativa. Posteriormente hemos extraído información primaria con la elaboración de entrevistas en profundidad.

En cuanto a la estructura del estudio, éste está dividido en cinco apartados. En el primero de ellos, hablamos del cooperativismo desde una perspectiva internacional, para pasar a hablar en el siguiente apartado de las cooperativas en la Unión Europea y posteriormente el peso de las cooperativas agrarias en España. Consideramos muy importante estudiar el cooperativismo desde una perspectiva europea porque tiene una gran fuerza, ya que representa por término medio en torno al 50% del sector agroalimentario.

Con todo esto, elaboramos una tabla de conclusiones para ver las diferencias y semejanzas de las cooperativas agroalimentarias analizadas desde diferentes perspectivas. Después de la obtención de estas conclusiones, nos centramos en la Cooperativa del Campo San Isidro de Mazaleón, para ver qué retos y dificultades se nos presentan desde los diferentes contextos. Por último, resumiremos las conclusiones obtenidas de dicho estudio y plantearemos estrategias a seguir para poder solventar los retos presentados.

2. EL COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL:

Desde una perspectiva internacional, el cooperativismo nace como una alternativa para mejorar las condiciones de vida de la clase obrera, así como para poder obtener mejores resultados a la hora de vender la producción en masa, a raíz de la revolución industrial. Este cooperativismo encuentra su máxima representación a nivel de instituciones gracias al trabajo desarrollado por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA), como podemos ver a partir de las cifras sobre el cooperativismo a nivel internacional, proporcionadas por ICA (2012), donde más de 1.000 millones de personas en todo el mundo son socios de alguna cooperativa. No cabe duda que el cooperativismo constituye una fuerza económica y social muy fuerte.

En cuanto a los países en los que hay mayor número de cooperativas¹ encontramos en primer lugar a India, con más de 500.000 cooperativas y 210 millones de miembros; están presentes en todos los sectores, aunque especialmente en el agropecuario, acompañado del textil, la pesca y otras actividades artesanales. Le sigue China, donde 180 millones de personas son miembros de alguna cooperativa, especialmente en el cultivo de algodón, además de las 40.000 cooperativas de crédito rural que suponen el 12% del sistema financiero chino. En Japón, Corea, Vietnam y otros países asiáticos, las cooperativas constituyen una fuerza económica de vital importancia.

En Iberoamérica, existen más de 70.000 con 45 millones de socios, donde la mayoría de ellas están ubicadas en el medio rural. Por último, en Estados Unidos, las 30.000 cooperativas existentes tienen más de 120 millones de socios, expandiéndose por todos los sectores de actividad.

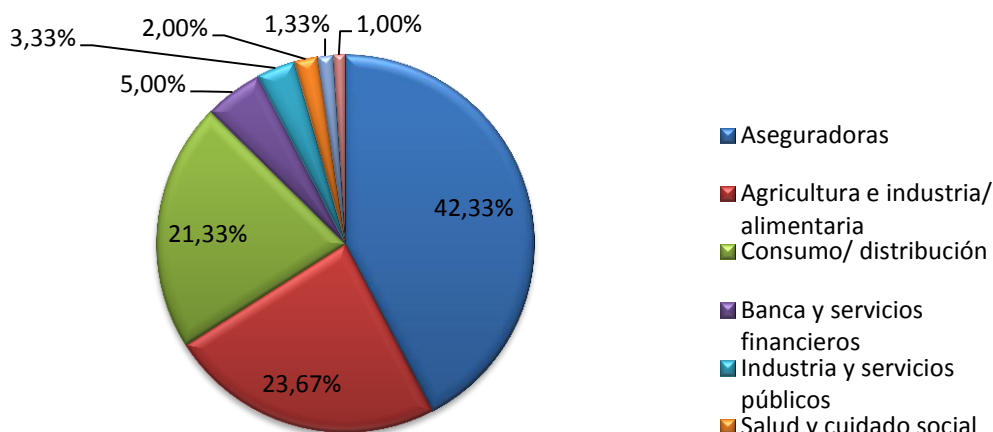
Pero para hablar del cooperativismo de una perspectiva internacional, nos centramos en las 300 cooperativas más grandes del mundo, ya que son las que tienen un mayor volumen de negocios y representan a las mayores fuerzas de la economía cooperativa².

En el siguiente gráfico, podemos ver el número de cooperativas por sector de las 300 cooperativas más grandes del mundo, según World Cooperative Monitor (año 2010):

¹ Ver anexo 1.

² Datos extraídos de Tesis Doctoral: *Sociedades Cooperativas: Una aproximación desde la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo*, de Pablo Nachar.

Gráfico 2. 1: número de cooperativas por sector de las 300 cooperativas más grandes de mundo según World Cooperative Monitor (año 2010):



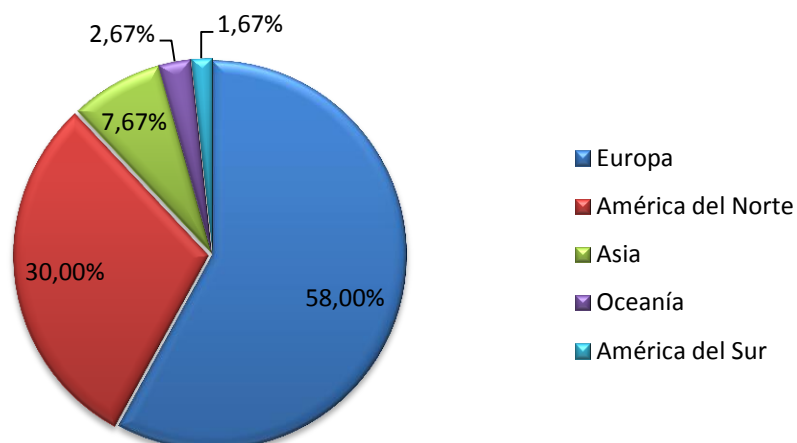
Fuente: ICA-Euricse (2012)

Como podemos observar en el gráfico anterior, las aseguradoras ocupan casi la mitad de las 300 cooperativas más grandes del mundo. Ocupando el segundo puesto encontramos a la agricultura e industria alimentaria, con un 23,67%, con 71 de las 300 cooperativas de mayor tamaño. Este porcentaje nos indica el peso que tiene la agricultura e industria alimentaria en nuestra población³.

Ahora bien, a la hora de clasificar el número de cooperativas más importantes según el continente donde se encuentren, vemos que sin duda el continente que abarca mayor número de cooperativas es Europa:

³ Número de cooperativas por sector, ver anexo 2

Gráfico 2. 2: número de cooperativas por continente de las 300 más grandes del mundo según World Cooperative Monitor (año 2010):



Fuente: ICA-Euricse (2012)

Europa posee 174 cooperativas de entre las 300 más grandes del mundo, ocupando el 58% del total. Le sigue América del Norte con un 30% (90 cooperativas) y Asia, ocupando tan solo el 7,67% con 23 cooperativas de las 300 más grandes del mundo⁴.

⁴ Número de cooperativas según continente, ver anexo 3

3. EL COOPERATIVISMO EN LA UNIÓN EUROPEA.

Europa es la región del mundo donde las magnitudes del cooperativismo son más conocidas y tienen mayor precisión.

En Europa existían en el año 2009 casi 160.000 cooperativas con 123 millones de socios. Además, la mayor parte del cooperativismo europeo se encuentra en la UE-27 con un 88% del total de cooperativas.

En cuanto a sectores de actividad, cabe destacar que el agroalimentario, el de crédito, trabajo asociado y vivienda ocupan los primeros lugares⁵.

3.1- EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA UNIÓN EUROPEA:

El cooperativismo agrario tiene una gran fuerza en la Unión Europea (EU), ya que representa por término medio en torno al 50% del sector agroalimentario⁶. El sector agroalimentario presume de ser el mayor sector manufacturero de la UE con un 13,4% de la cifra de negocio total y un 13,5% del empleo, aunque generalmente presenta fuertes carencias de competitividad en comparación con las empresas de otros sectores industriales europeos.

Esta falta de competitividad puede deberse a diversos factores (CIAA, 2008 y 2009), entre los que cabe destacar:

4. Pese a ser un sector con elevados porcentajes de subvención a la explotación, superiores al del resto de industrias (15,2% de la facturación frente a un 4,2% medio de la industria), sus empresas presentan un valor añadido por unidad de producto inferior al del resto de industrias y una menor inversión en I+D+i.
5. La productividad del trabajo está por debajo de la media de la industria manufacturera; esta diferencia se acentúa sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas.
6. Tan solo tienen un 6,6% de empleados con educación superior (muchas son empresas familiares), frente al 13,1% que presenta como media la industria.
7. El gasto en innovación es el 1,1% sobre los ingresos, frente al 2,1% que presenta la media.

⁵ Datos extraídos de Tesis Doctoral: Nachar, P. (2013) *Sociedades Cooperativas: Una aproximación desde la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo*, Universidad de Zaragoza.

⁶ COGECA 2010

8. Sus pymes tienen una menor propensión a cooperar con otras (3,9% frente a una media del 5,8%), lo que sin duda podría ayudarlas a superar parte de las deficiencias.

Además, otros factores añadidos como la volatilidad de los precios del sector o el aumento de los costes de producción agrícola, derivado de un aumento de los carburantes, están conduciendo a un empeoramiento de las rentas agrarias, lo que a su vez está causando una situación financiera insostenible para muchos agricultores.

Ante esta situación, podemos encontrar una serie de elementos esenciales a la hora de poder hacer competitiva una cooperativa: la dimensión empresarial de ésta y la internacionalización de la actividad. Pero el desarrollo cooperativo en la Unión europea establece grandes asimetrías entre los países de la UE, que se pueden resumir en la existencia de dos zonas geográficas diferentes:

9. Cooperativas del Norte de Europa: han llevado a cabo grandes esfuerzos de concentración empresarial a lo largo de los años, lo que se ha traducido en un aumento del tamaño medio de sus cooperativas, contando con grupos empresariales que han consolidado el sector.
10. Cooperativas del Sur de Europa: con tamaños medios muy inferiores, donde la dimensión continua siendo un obstáculo difícil de superar⁷.

3.1.1. El marco normativo de las cooperativas:

El marco jurídico que ha permitido el desarrollo de los grandes grupos empresariales presenta una gran diversidad. Los ordenamientos internos de los Estados miembros de la UE regulan las cooperativas de manera muy diferente, con lo que podemos clasificar a las cooperativas en tres grandes grupos según los sistemas jurídicos utilizados:

- 1) Estados que no disponen de legislación en la materia y donde el carácter cooperativo de una empresa se deriva fundamentalmente de sus estatutos sociales, que deben ajustarse al derecho común.

⁷ COGECA 2010

- 2) Estados donde las cooperativas se rigen por la legislación general. En estos casos, existe una amplia libertad para la creación de cooperativas, y éstas pueden adoptar cualquier medida encaminada a servir a los intereses de sus socios. Estos estados no suelen establecer beneficios, incentivos o excepciones específicas para las cooperativas.

- 3) Estados donde rige una legislación especial, según la finalidad social de la cooperativa como entidad de economía social o según el sector de actividad que desarrolle. Esta última variante, denominada legislación sectorial, aparece en todos los sistemas de regulación, especialmente en el ámbito de las cooperativas de crédito y de seguros. Los Estados miembros en los que rige una legislación especial, frecuentemente fomentan el cooperativismo mediante la concesión de beneficios, incentivos o excepciones específicas, generalmente de carácter fiscal.

Con lo cual, debemos distinguir si las cooperativas agroalimentarias europeas que han alcanzado un gran éxito y desarrollo, han utilizado marcos normativos específicos en cada uno de sus países, así como la existencia de beneficios o incentivos.

3.1.2. Factores del cooperativismo:

Los factores más importante en las empresas de este sector la hora de alcanzar el éxito y desarrollo son la competitividad, la internacionalización de la actividad, la diversificación y posición en el mercado, la inversión en I+D+i o la diferenciación de los productos por medio de marcas propias.

Las cooperativas están sumergidas continuamente en un ambiente de competitividad creciente y además, con una remuneración del mercado excesivamente volátil, lo que hace que la participación de los productores en el precio final del producto sea cada vez menor. La búsqueda de mayores cuotas de competitividad mediante el crecimiento empresarial, las fusiones o alianzas empresariales, son una pieza clave para las cooperativas agroalimentarias europeas⁸, ya que el 99,1% de las industrias agroalimentarias europeas son pymes⁹.

⁸ COGECA 2011

⁹ CIAA 2009

En cuanto al factor de internacionalización, según los autores Bremmers y Zuurbier, (1997), *“la internacionalización es una estrategia necesaria para las grandes empresas del sector, motivada por la necesidad de reducir los costes (mano de obra, equipos y materias primas), para encontrar nuevas oportunidades en un mercado que ha alcanzado la madurez en los países occidentales, mantener y asegurar sus cuotas de mercado y fortalecer su poder de mercado, para diversificar los riesgos mediante la distribución de las actividades en distintas áreas geográficas, para superar las barreras comerciales en algunos países o para mejorar el acceso al capital”*

Si hablamos de la inversión en I+D+i, es necesaria en las empresas del sector agroalimentario, para poder llevar a cabo una competitividad con otras empresas. La participación cooperativa en las actividades de innovación puede mejorar la productividad y el bienestar, a la vez que reducen los costes marginales de producción. Por todo ello, la inversión en I+D+i es una forma de competir con éxito.

Con respecto a la ubicación ante el mercado, todas las cooperativas tratan de buscar una mejor adecuación a la demanda, que les permita no solo ampliar su volumen de operaciones sino también mejorar su cuota de negocio, para lo que se consideran distintas estrategias como son las alianzas con las grandes firmas, la búsqueda de la diferenciación con marcas propias, o el desarrollo de nuevos productos que atiendan a las preferencias del consumidor mediante procesos de innovación basados en la I+D+i.

Con lo cual, podemos extraer algunas conclusiones de las cooperativas agrarias europeas con lo analizado anteriormente:

En cuanto a las dificultades de las cooperativas en el contexto europeo, destacamos las siguientes:

- 1- Falta de competitividad debido a diversos factores como puede ser la baja productividad del trabajo, la falta de gasto en innovación, falta de empleados con educación superior o una menor propensión a cooperar con otras cooperativas.
- 2- Dimensión de las cooperativas en los países del Sur de Europa donde los tamaños medios son muy inferiores.
- 3- Falta de inversión en I+D+i.

- 4- Las cooperativas operan continuamente con una competitividad creciente, lo que desemboca en una reducción de la participación de los productores en el precio final del producto.

Pero no todo son dificultades para el cooperativismo agrario europeo, sino que también podemos destacar una serie de ventajas como pueden ser:

- 1- La internacionalización, lo que nos induce a encontrar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer el mercado en el que operamos, así como superar las barreras comerciales en determinados países.
- 2- El gran número de cooperativas en Europa, ocupando en torno a un 50% del sector agroalimentario¹⁰. Lo que hace que se puedan unir entre ellas y así aumentar el tamaño y tener mayor fuerza en el mercado.

¹⁰COGECA 2010

4. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN ESPAÑA:

Una vez analizadas las cooperativas desde una perspectiva Europea, es conveniente analizar las cooperativas agrarias desde una perspectiva nacional para ir aproximándonos a una perspectiva local. Empezaremos hablando de la evolución de la legislación de las cooperativas en España para conocer un poco más el origen de estas y luego analizaremos unos datos básicos del cooperativismo agrario nacional.

4.1- EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN COOPERATIVA EN ESPAÑA:

Desde la publicación del primer marco legislativo específico con la Ley de Sindicatos Agrícolas en 1906, se ha producido un gran avance hasta la actualidad, con la Ley Especial de Cooperativas de 1931, la Ley de Cooperación de 1942 y sus reglamentos de 1943 y 1971, la Ley General de Cooperativas 52/1974 y sus reglamentos de 1974 y 1978, la Ley General de Cooperación 3/1987 y la Ley de Cooperación 27/1999, junto a la presencia de distintas leyes promulgadas en las diferentes comunidades autónomas desde la transición hasta la actualidad.

El primer marco legislativo de importancia se promulgó en 1906, con la Ley de Sindicatos Agrícolas, con el fin de que surgieran organizaciones agrarias que ayudaran al desarrollo del campo español mediante la adquisición de insumos y maquinaria para el cultivo, la elaboración y venta de los productos agrarios, la difusión de conocimientos útiles para el sector y la práctica del crédito agrícola. Destacar que antiguamente ya existían instituciones de este tipo, reguladas por la Ley de Asociaciones de 1887, pero con la difusión de esta ley (1906) se pretendía que estas actividades tuvieran menos restricciones administrativas de las hasta entonces existentes.¹¹

En 1918, ya existían en España 100 cámaras agrícolas, más de 2000 sindicatos agrarios y 503 cajas rurales, mientras que en el momento de la promulgación de la ley apenas eran 50 los sindicatos y unas 112 cajas rurales¹².

¹¹ Salinas, 1976

¹² Salinas, 1976

Tabla 4. 1: *entidades asociativas de tipo agrario en España durante 1918*

	Nº entidades	Nº socios
Cámaras agrícolas	100	20.969
Comunidades laborales	96	121.468
Federaciones agrarias	24	22.471
Asociaciones agrícolas	575	135.776
Sindicatos agrícolas	2009	211.525
Cajas rurales	503	51.502
Sociedades Económicas de Amigos de País	46	7.318
TOTAL	3353	571.029

Fuente: seminario “Fuentes para la Historia de Empresas y Empresarios en España”, Francisco J. Medina-Albaladejo, Universidad de Murcia.

La ley de 1906, favorecía la creación de este tipo de entidades mediante la eliminación de obstáculos para su formación. Entre las ventajas, destacaba el reconocimiento de la capacidad jurídica de la sociedad creada y la exención de impuestos¹³. Aunque estas entidades fundamentalmente facilitaban crédito agrario, suministraban materias a sus asociados, incidiendo menos en el tema de la producción y comercialización de productos, así como el de la difusión del conocimiento agrícola. Además, presentaban una débil estructura financiera.

Estas debilidades de las asociaciones agrícolas españolas desaparecieron a partir de los años 20, donde una segunda oleada de entidades agrarias más modernas, apareció en el sector agrícola, con una mayor visión empresarial y procesos productivos más modernos. Además, intervino la Iglesia dentro del nuevo movimiento con la obligación de llevar el control contable de las sociedades, mediante libros de inventarios y balances, de diario, mayor y borrados. También se estableció la obligación de elaborar estatutos y libro de actas así como el copiador de cartas y telegramas. El fin de todas estas obligaciones era controlar la situación de las entidades a la hora de la exención de impuestos, debiendo enviar a la administración copias del balance anualmente¹⁴.

La Ley de 1906 estuvo activa hasta que acabó la Guerra Civil, cuando entró la nueva Ley de Cooperación en 1942, con sus dos reglamentos de 1942 y 1971. El régimen

¹³ Salinas, 1976

¹⁴ Salinas, 1976

franquista pretendió utilizar este sistema de asociación agraria como medio para industrializar las zonas rurales. Esta ley, sometía a las cooperativas a un estricto control dentro de la estructura sindical franquista, que supervisaba su funcionamiento interno y sus cuentas anuales, controlando prácticamente toda la producción agraria en algunas comarcas donde estas entidades integraban a la mayor parte de la superficie de cultivo. Como consecuencia, esta ley favoreció la creación de gran cantidad de cooperativas, ayudadas mediante la concesión de subvenciones, exenciones fiscales, créditos de bajo interés y apoyo técnico.

Pero esta ley también tuvo algunos inconvenientes, entre los que destacamos la calificación de las cooperativas como entidades sin ánimo de lucro, la falta de personal especializado o que los nombramientos estaban controlados por la propia Obra Sindical, cuyo delegado podía vetar la elección de sus miembros.

En este nuevo reglamento se introdujo novedades como la obligatoriedad de elaborar un libro de registro de socios, donde se especificaran nombre, apellidos, nacionalidad, profesión, estado y domicilio de cada uno de los socios, así como su fecha de admisión o exclusión y otras circunstancias que pudieran aparecer. También se introdujo la adopción de una contabilidad, por el sistema de partida simple o doble, y mantuvo la elaboración de un libro de actas para asambleas generales y otro para reuniones de la junta rectora. Toda esta documentación la debían remitir anualmente a la Obra Sindical de Cooperación que a su vez los remitía al Ministerio de Trabajo.

A partir del 13 de agosto de 1971 se promulgó el decreto 2396/1971, estableciendo un nuevo reglamento de cooperación, que tras 28 años sin modificaciones intentaba adaptar la legislación a la nueva situación de las entidades y acercarla a las reglamentaciones europeas.

A pesar de ello, el nuevo reglamento seguía considerando que eran entidades sin ánimo de lucro e insertadas en la estructura sindical, de la que eran fuertemente dependientes. Además, continuaba ocultando el término “beneficio empresarial”, por los que las cooperativas aún no eran consideradas empresas.

Como principal novedad, se introdujo la obligación de llevar a cabo una contabilidad por sistema de partida doble fuera cual fuera el ámbito territorial y el volumen de sus operaciones, así como la obligación de presentar a las instituciones de una cuenta de resultados junto a los ya establecidos balances de situación e inventario y memoria anual (que antes tenía carácter voluntario). Junto a todo esto, se destacó la disposición

para la elaboración de un censo cooperativo sindical, que se unió al registro del propio Ministerio de Trabajo, y el derecho de los socios a solicitar información sobre el estado de la administración y la contabilidad de la sociedad.

Hasta 1974, con la aparición de la nueva Ley General de Cooperativas, aparece el término de “empresa común”, que perseguía unos objetivos en beneficio de los socios. En esta nueva ley desapareció la posibilidad de veto de la Obra Sindical en el nombramiento de cargos en la junta rectora, pasando a depender estas instituciones directamente del Ministerio de Trabajo.

Desde el punto de vista de la contabilidad y la documentación, esta ley no introdujo destacables modificaciones, cosa que sí hicieron la nueva Ley General 3/1987 de Cooperativas del 2 de abril de 1987 y la Ley 27/1999 de Cooperativas del 16 de julio de 1999, ambas ya en el marco de la legislación europea, lo que supuso la definitiva modernización del marco legal español referente a las sociedades cooperativas, que a partir de entonces ya fueron consideradas como verdaderos agentes empresariales dentro del escenario económico, pudiendo competir en igualdad de condiciones en los mercados y dejando de estar sometidas al excesivo control de las administraciones. Al mismo tiempo, han ido apareciendo leyes de tipo autonómico que han regulado estas instituciones a nivel regional.

La ley 3/1987 estableció la obligatoriedad de que las cooperativas elaboraran un libro de registro de aportaciones al capital social, aparte del tradicional de registro de socios, así como un libro de informes de censura de cuentas con los informes emitidos por los inventores y por auditorías externas (voluntarias), y de otro de legislación especial aplicable a su actividad empresarial.

Por último, la ley 27/1999, estableció la obligación de elaborar auditorías externas de sus cuentas anuales y añadió nuevos libros de actas como de los liquidadores, el comité de recursos y de las Juntas Preparatorias, ajustando la contabilidad a la Ley de Sociedades Anónimas¹⁵.

¹⁵ Todos los datos han sido extraídos del Seminario: “Fuentes para la Historia de Empresas y Empresarios en España”, de Francisco J. Medina-Albaladejo

4.2- MAGNITUDES BÁSICAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN ESPAÑA:

En este apartado, analizaremos el tamaño de las cooperativas en nuestro país, así como de la distribución geográfica de éstas y los datos de las exportaciones agroalimentarias.

4.2.1. Principales macro – magnitudes:

En la siguiente tabla podemos observar el número de cooperativas agroalimentarias con respecto al total de cooperativas del país, así como la facturación de ellas, el empleo directo que generan y el número de socios.

En una segunda tabla, observamos las empresas pertenecientes a Cooperativas Agroalimentarias ordenadas según las comunidades autónomas, indicando las cooperativas existentes, la cifra de negocio y el volumen de empleo que generan:

Tabla 4. 2: cooperativas agroalimentarias existentes en España con respecto al total de cooperativas del país, facturación, empleo directo y número de socios.

Conceptos	Cooperativas Agro-alimentarias		Total España
Nº de cooperativas agrarias	2.849		3.918
Facturación (M€)	13.504		17.405
Empleo directo	75.412		93.733
Número de socios	994.199		1.160.337
Empresas pertenecientes a Cooperativas Agro-alimentarias			
Cooperativas Agro-alimentarias CC.AA.	Nº cooperativas asociadas	Cifra de negocio	Empleo
Andalucía	653	32,6 %	29,2 %
Aragón	162	5,6 %	3,4 %
Castilla y León	193	9,3 %	3,8 %
Comunidad Valenciana	342	9,8 %	27,6 %
Canarias	15	s.d.	s.d.
Cantabria	2	s.d.	s.d.
Castilla-La Mancha	496	8,3 %	6,2 %
Cataluña	243	8,6 %	5,4 %
Extremadura	199	6,7 %	4,4 %
Galicia	107	5,9 %	6,9 %
Illes Balears	36	0,4 %	0,3 %
La Rioja	32	s.d.	s.d.
Madrid	34	0,3 %	0,3 %
Navarra	180	3,0 %	2,4 %
Euskadi	66	1,4 %	0,8 %
Asturias	18	1,5 %	0,4 %
Región de Murcia	74	5,4 %	8,8 %
Total	2.849	13.504 M€	75.402 empleados

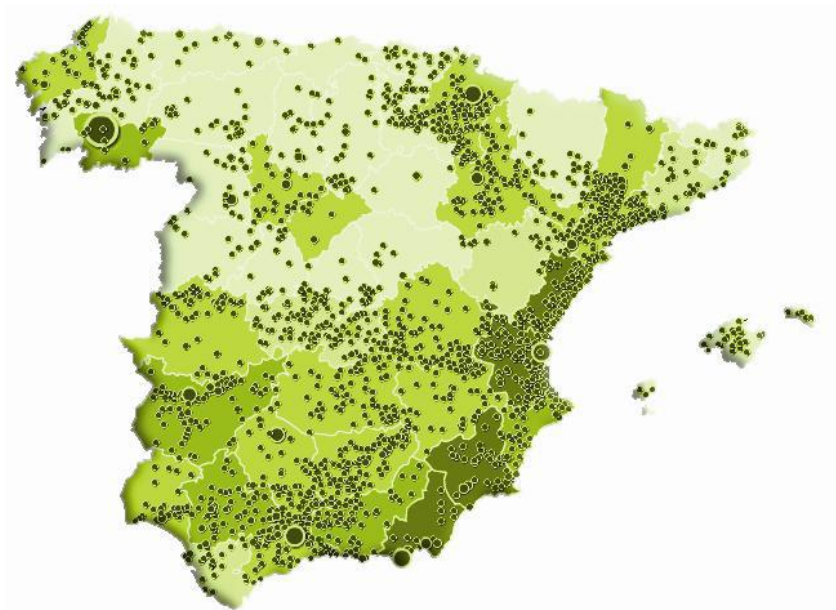
Fuente: cooperativas agro-alimentarias en España 10/10/2012.

Como podemos ver en la anterior tabla, en España existen 2.849 cooperativas agroalimentarias de las 3.918 totales en España, lo cual podemos deducir el gran peso que tienen este tipo de cooperativas. Las cooperativas agroalimentarias en España generan un total de 13.504M€.

La comunidad con un mayor número de cooperativas es Andalucía con 653, seguida de Castilla- La Mancha y la Comunidad Valenciana. Con respecto a Aragón, éste ocupa el octavo puesto en cuanto a número de cooperativas agro-alimentarias.

En cuanto a la distribución geográfica del Cooperativismo agroalimentario en España, analizamos el siguiente mapa donde destaca la mayor concentración de cooperativas en nuestro país.

Gráfico 4. 1: *distribución geográfica del cooperativismo agroalimentario en España:*



Fuente: Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), 2011.

Vemos que la mayor concentración de cooperativas en España se produce en toda la vertiente mediterránea junto con el sur de la península, como ya hemos podido saber con los datos del número de cooperativas agroalimentarias en España de la anterior tabla.

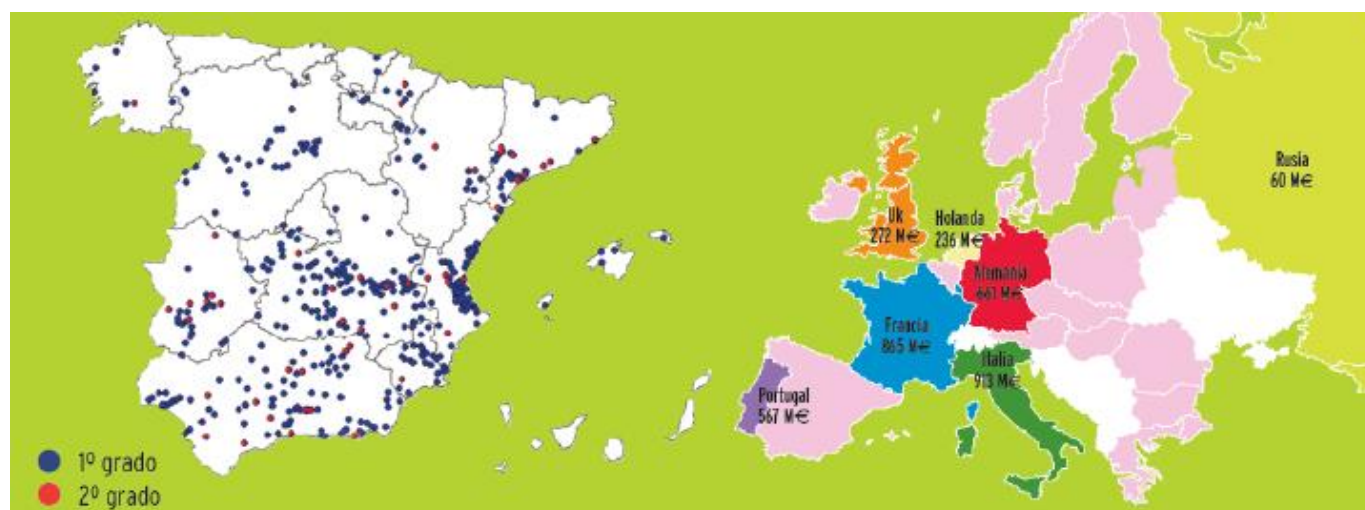
Cuando hablamos de las cooperativas agroalimentarias españolas, es esencial hablar de las exportaciones a otros países, ya que tienen un gran peso; las exportaciones del sector

agroalimentario y pesquero alcanzaron en 2013 los 380.000 millones de euros, con un incremento del 3,9% respecto al año anterior¹⁶, destacando las exportaciones del sector agroalimentario fresco, en especial frutas y hortalizas.

A continuación, analizamos las principales cooperativas que venden sus productos agroalimentarios al exterior, así como los principales países de la Unión Europea que reciben nuestros productos.

Las cooperativas exportadoras, están divididas según cooperativas de 1º o 2º grado, esto es, las cooperativas de 1º grado son las que todos conocemos, constituidas por una sola cooperativa y las cooperativas de 2º grado están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.

Gráfico 4. 2: *principales cooperativas agroalimentarias que exportan al exterior y principales países que reciben las mercancías:*



Fuente: Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), 2011.

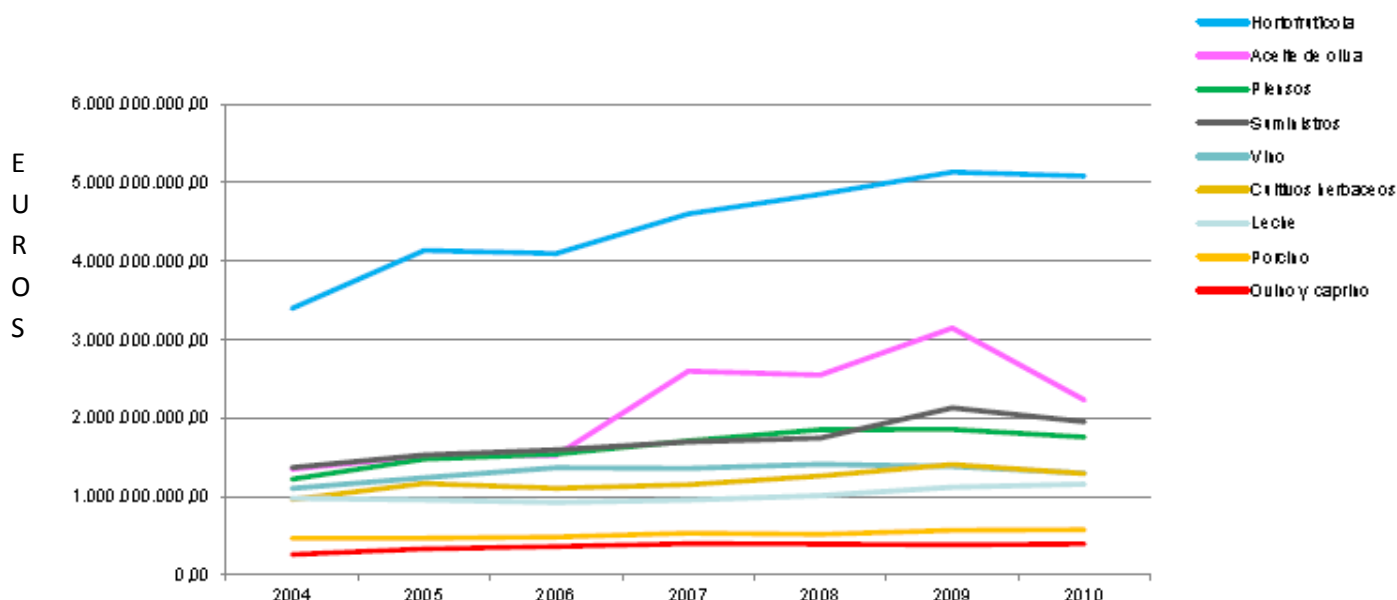
Como podemos ver en la imagen, destacan las cooperativas de 1º grado, aunque no debemos dejar de lado a las cooperativas de 2º grado, ya que si analizamos el “Directorio Anual de Cooperativas 2012” observamos que las 141 entidades de segundo grado existentes, sumaron el 41% de la facturación total del colectivo. Así mismo, vemos que las cooperativas exportadoras se concentran en el sureste del país, ocupando la vertiente mediterránea, Andalucía, Castilla la Mancha y Murcia.

¹⁶ Cooperativas Agroalimentarias, 2014.

En cuanto a los países de la Unión Europea sobre los que recaen mayor número de exportaciones, destacamos Italia con 913M€, seguido de Francia (865€) y Alemania (661M€). El valor de las exportaciones de las cooperativas en Europa según el OSCAE (2011), fue de 3.574M€ y de 4.750M€ en todo el mundo.

El sector hortofrutícola, tiene un peso importante en la facturación de las cooperativas españolas. En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de diferentes sectores desde 2004-2010.

Gráfico 4. 3: *evolución en la facturación de diferentes sectores:*



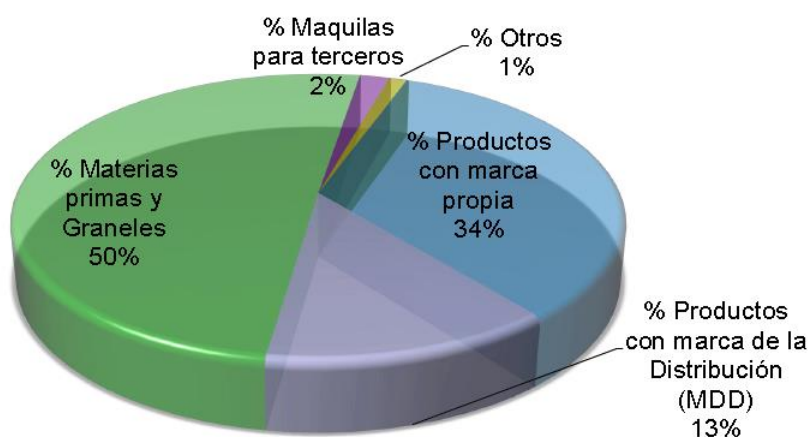
Fuente: Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), 2011

El sector predominante en la facturación de las cooperativas en España, es el sector hortofrutícola, con una importante evolución de 2004 a 2010. En cuanto al sector del aceite de oliva, observamos que experimentó una creciente subida de 2006 a 2009, pero que en 2010 tuvo un gran descenso en la facturación. Seguidamente, el sector de los piensos y suministros ha ido evolucionando en una misma línea, aunque el primero ha ido experimentando un ligero descenso a partir de 2008.

Por último, sectores que menos han facturado y que menor evolución se les ha observado son los sectores del porcino y ovino y caprino.

Si hablamos de la distribución por forma de comercialización, la mayor parte de la mercancía comercializada se distribuye en forma de materias primas y granel, con un 50% del volumen total, seguida de los productos con marca propia (34%) y los productos con marca del distribuidor (13%). En el siguiente gráfico lo podemos ver de una forma más ilustrativa:

Gráfico 4. 4: *distribución de las mercancías según forma de comercialización.*



Fuente: Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), 2011

En cuanto a la distribución según forma de comercialización, destacan las materias primas y graneles abarcando el 50% de la distribución total; le siguen los productos con marca propia con un 34%.

Como conclusión a todo este análisis del entorno nacional, podemos deducir algunas ventajas e inconvenientes de las cooperativas agroalimentarias en España, explicadas a continuación:

En cuanto a las ventajas que se desglosan del cooperativismo agrario español podemos hablar del aumento de la facturación del sector hortofrutícola, así como del crecimiento de las exportaciones en este sector. También, las cooperativas agroalimentarias generan un empleo directo elevado; en 2011, incrementaron el empleo directo en un 4,1%, alcanzando los 97.615 trabajadores.

Por otro lado, si hablamos de las dificultades del cooperativismo agrario español, la mayor dificultad es la internacionalización, pasando en segundo lugar a la falta de

I+D+i. Las cooperativas agrarias españolas tienen dificultades de internacionalización debido fundamentalmente a varias razones:

1. Pequeño tamaño de las cooperativas españolas
2. Dependencia excesiva de los intermediarios, debido a que las empresas agroalimentarias españolas son muy locales y reacias a instalarse en el exterior.
3. Falta de competitividad con respecto a otras empresas de otros sectores industriales europeos.

5. ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA SAN ISIDRO, MAZALEÓN (TERUEL):

La Cooperativa San Isidro de Mazaleón ha sido elegida gracias a su gran trayectoria en el mundo de la comercialización de fruta. Se trata de una cooperativa agroalimentaria donde comercializa un gran número de variedades de melocotón, desde el más temprano hasta las últimas variedades tardanas. Con 55 años de antigüedad y una gran experiencia en el sector del melocotón hace que se convierta en una cooperativa sólida y con un gran potencial de venta.

5.1.VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA Y EUROPA:

Dado que queremos conocer la cooperativa con más profundidad para ver qué limitaciones y qué ventajas pueden derivarse comparándola con el cooperativismo agroalimentario desde una perspectiva nacional e internacional, vamos a realizar un análisis de la cooperativa partiendo de las conclusiones obtenidas anteriormente del cooperativismo europeo y nacional.

En el siguiente cuadro, vemos un resumen de las conclusiones obtenidas en lo analizado anteriormente:

Tabla 5. 1: *ventajas e inconvenientes del cooperativismo desde una perspectiva europea y una perspectiva nacional:*

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	Ventajas	Dificultades
Perspectiva europea	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalización: nuevas oportunidades de mercado, superar barreras comerciales. - Gran número de cooperativas agroalimentarias: unión entre ellas para aumentar tamaño y tener mayor fuerza en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de competitividad debido a: baja productividad del trabajo, falta de gasto en innovación, falta empleados con formación, etc. - Dimensión de las cooperativas del Sur de Europa. - Falta de inversión en I+D+i. - Competitividad creciente → reducción participación de los productores en el precio final del producto
Perspectiva nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento facturación sector hortofrutícola. - Crecimiento exportaciones en este sector. - Empleo directo elevado 	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalización. Debido a: · Pequeño tamaño cooperativas. · Dependencia excesiva de los intermediarios. · Falta de competitividad con respecto a otros sectores. - Falta de inversión en I+D+i.

Desde la perspectiva europea se deducen dos ventajas que poseen las cooperativas: por un lado, la internacionalización que hace que surjan nuevas oportunidades de mercado y permite superar las barreras comerciales que puedan aparecer, y por el otro lado, al haber un gran número de cooperativas agroalimentarias en Europa, permite que puedan unirse entre ellas para aumentar el tamaño y tener una mayor fuerza en el mercado.

En cuanto a las dificultades que se presentan desde una perspectiva europea, aparecen varias: la primera de ellas es una falta de competitividad debido a la baja productividad del trabajo, la falta de inversión en innovación, la falta de empleados con formación o una menor propensión a cooperar con otras cooperativas. También debemos destacar la dimensión de las cooperativas en el sur de Europa, donde los tamaños son muy inferiores a la media de Europa, una falta de inversión en I+D+i para poder avanzar y la última y una de las más importantes es que las cooperativas operan continuamente con una competitividad creciente, lo que desemboca en una reducción de la participación de los productores en el precio final del producto.

Por otro lado, desde la perspectiva nacional, podemos destacar algunos beneficios de las cooperativas, como puede ser el aumento de la facturación en el sector hortofrutícola en estos últimos años¹⁷, así como de un aumento de las exportaciones en el sector. Las cooperativas en España generan un elevado empleo directo, en 2011, incrementaron el empleo directo en un 4,1%, alcanzando los 97.615 trabajadores.

Al hablar de las dificultades que se le presentan a las cooperativas desde una perspectiva internacional, una de las más importantes es la falta de internacionalización debido al pequeño tamaño de las cooperativas españolas y a la dependencia excesiva de los intermediarios. También es debida a la falta de competitividad con respecto a otros sectores industriales europeos. También otra de las debilidades de las cooperativas españolas es la falta de inversión en I+D+i.

5.2. PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA:

La cooperativa San Isidro de Mazaleón fue constituida en 1959 con un total de 200 socios inicialmente, aunque no fue hasta el año 1961 cuando realizó la inauguración de su edificio¹⁸. En aquel entonces la cooperativa comercializaba almendra, cebada, vid y oliva. En esos dos años hasta que se inauguró el edificio, los socios alquilaban un molino particular para poder transformar la aceituna en aceite¹⁹. No fue hasta 1982 cuando se creó la sección del melocotón. Actualmente la cooperativa comercializa melocotón, almendra, vid y oliva y cuenta con 100 socios activos²⁰ en la sección del melocotón.²¹

5.3. ANÁLISIS EXTERNO:

En este análisis externo, analizaremos el entorno con los factores que inciden en nuestra cooperativa y el mercado, explorando los principales factores de mercado a través de la naturaleza del mercado y su estructura.

¹⁷ Gráfico 4.3.

¹⁸ Datos proporcionados por Ángel Meseguer, socio de la cooperativa San Isidro desde sus inicios.

¹⁹ Datos proporcionados por Ángel Meseguer, socio de la cooperativa San Isidro desde sus inicios.

²⁰ Datos proporcionados por el gerente de la cooperativa, Javier Sancho.

5.3.1. Análisis del entorno:

Los factores más importantes que influyen en nuestro entorno los vamos a analizar a continuación:

- *Entorno político nacional e internacional:* en cuanto al entorno político nacional, el sector de la agricultura en España cada vez se encuentra más desfavorecido, porque cada vez las ayudas provenientes de la Política Agraria Europea (PAC) van disminuyendo año a año, a pesar de que los precios para producir la fruta van aumentando. Debemos subrayar que los agricultores productores de melocotón no reciben ayudas directas provenientes de la PAC, a diferencia de los productores de almendra o aceituna.
- *Entorno social:* cada vez más, los jóvenes residentes en áreas locales pequeñas, donde predomina la agricultura, al cumplir la mayoría de edad, se trasladan a las ciudades a estudiar, hecho que perjudica a la agricultura, ya que se va perdiendo poco a poco a jóvenes agricultores que podrían heredar de sus progenitores esas tierras para cultivar. En el año 2010, según datos de la Comisión Europea, tan solo el 5,3% de los agricultores españoles estaban por debajo de los 35 años.

Pero, la alta tasa de paro juvenil y la ausencia de alternativas laborales en las zonas rurales, ha hecho que en estos últimos años, haya aumentado un 79% las solicitudes de incorporación de jóvenes al sector agrario.

Este aumento, lo podemos ver reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 5. 2: incorporación de los jóvenes al sector agrario por comunidades autónomas:

CCAA	MEDIA ANUAL (2007-2011)	2012	%
Andalucía	395	437	11%
Aragón	240	538	143%
Asturias	108	450	317%
Baleares	45	73	62%
Canarias	109	82	-25%
Cantabria	77	76	-1%
Castilla y León	455	1007	121%
Cataluña	277	354	28%
Extremadura	980	1700	73%
Comunidad de Madrid	12	45	275%
Región de Murcia	68	192	182%
La Rioja	39	94	141%
Comunidad Valenciana	147	310	111%
Galicia	294	400	36%
Total	3.246	5.803	79%

Fuente: Revista bimestral tierras de Aragón mayo-junio, 2013.

- *Entorno económico*: uno de los principales problemas económicos en el sector son los precios: en ocho años, el precio que se paga a los agricultores por el melocotón que llevan a las cooperativas es prácticamente el mismo, mientras que sulfatos y demás productos necesarios para la producción de esta fruta, han incrementado sus precios un 20% aproximadamente²². Este hecho, hace que actualmente los productores de este tipo de productos ganen mucho menos que años atrás por la misma producción, mientras el PIB aumenta año a año. Este problema, desanima también a emprendedores que desean dedicarse a la agricultura.

Por otro lado, con el problema de la crisis económica, familias residentes en ciudades, debido al alto coste de vivir allí, se han mudado a áreas rurales, para seguir viviendo allí a un coste más bajo. Hecho que se traduce en que invierten en tierras para convertirse en posibles productores de esta fruta.

Otro aspecto muy importante es que en estos últimos años, han aumentado las plantaciones de variedades de melocotón tempranas, ya que el precio medio por kilo

²² Datos proporcionados por Francisco Puchol, socio activo de la cooperativa.

que se paga al agricultor es mayor. Este hecho ha producido una gran producción de melocotón en el mes de julio que años atrás no se daba²³.

- *Entorno medioambiental:* el clima es el factor clave en la producción de la fruta, por este motivo, no es posible plantar estos frutales en cualquier parte de España. Un punto a nuestro favor es que el clima que tenemos en esa zona es excepcional para que el árbol produzca de manera sobresaliente sus frutos. Pero este factor puede ser también un inconveniente a la hora de la producción de estos productos, ya que un año en el que el clima sea atípico, será un año de reducción de producción de nuestro producto, lo que se traducirá en una menor calidad y menor precio de éste.²⁴

5.3.2. Análisis del mercado:

En este análisis del mercado nos centraremos en la naturaleza del mercado, en cuanto a segmentos existentes, demanda y motivaciones de compra y en la estructura del mercado que explicaremos la oferta, distribución geográfica así como también competidores.

5.3.2.1. Naturaleza del mercado:

Los segmentos existentes en el mercado del melocotón, no están definidos, ya que al tratarse de una fruta, beneficiosa para la salud, va dirigida a todas aquellas personas que se alimenten de forma sana.

En cuanto a la demanda de este producto, no hay evoluciones relevantes en cuanto a su consumo. Sí debemos remarcar, que debido a la introducción de nuevas variedades de esta fruta, cada vez más pronto los consumidores pueden comprar este producto. La demanda sí varía significativamente en la temporada cuando se recolecta esta fruta, ya que al aumentar considerablemente la oferta, los precios disminuyen de forma sustancial y con lo cual hace que los consumidores la adquieran en mayor cantidad. Un aspecto a destacar también es que en último mes de recolecta de melocotón, ya se recolecta

²³ Datos proporcionados por Ismael Caldú, actual presidente de la cooperativa.

también la mandarina, lo que hace que muchos consumidores se decanten por esta otra fruta ya que es el inicio de campaña y dejen de adquirir melocotón que ya llevan más tiempo comprando, lo que ayuda también a la disminución del precio del melocotón.

Si analizamos las motivaciones de compra, lo que lleva a los consumidores a comprar este tipo de productos es que se trata de una fruta, elemento esencial en la alimentación de cualquier individuo, así como de su agradable sabor y textura, que hace que personas de todas las edades puedan consumirla.

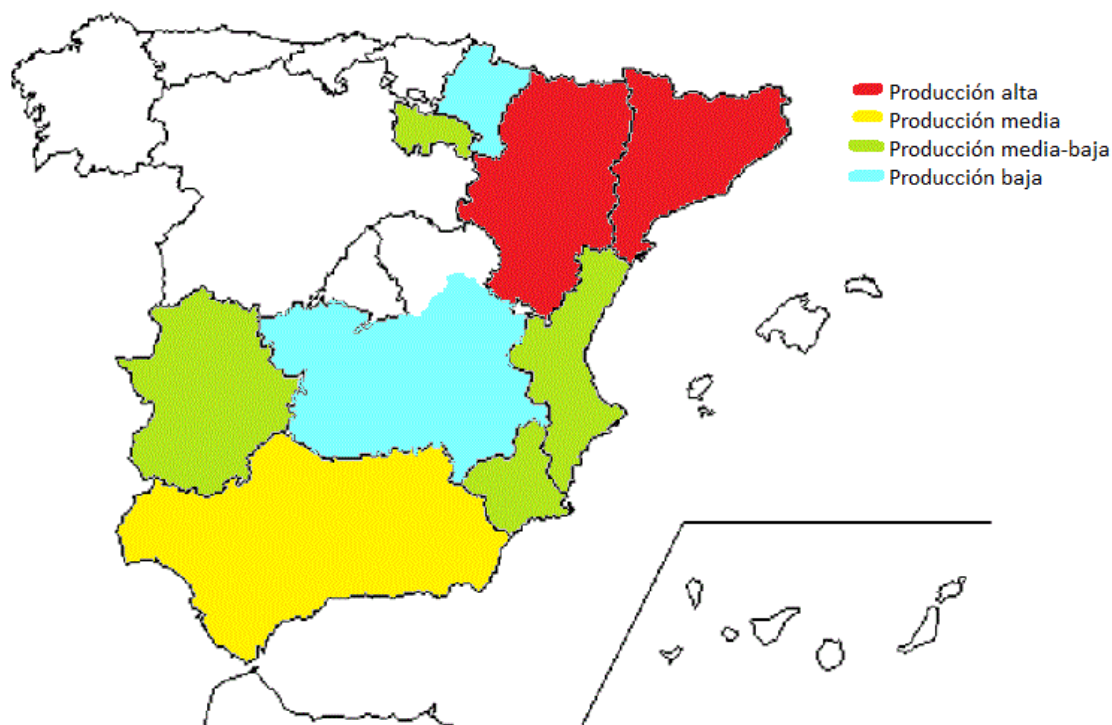
5.3.2.2. Estructura del mercado:

España es el segundo país en el ranking de la producción europea de melocotón, ocupando el segundo o tercer lugar del mundo, junto a Estados Unidos, si se exceptúa China. El valle del Ebro sigue siendo la principal área de producción liderada por Cataluña y Aragón. En la actualidad, nuestro país es el primer exportador de melocotón de la UE gracias a su recolección precoz con respecto de los otros países europeos²⁵.

En la siguiente imagen podemos ver las principales áreas españolas donde se produce melocotón:

²⁵ Fuente: dossier melocotonero: Vida Rural, 01/02/2014.

Gráfico 5. 1: *mapa de España con las principales áreas españolas donde se produce melocotón.*



Fuente: elaboración propia a partir de datos de www.magrama.gob

En cuanto al tamaño de la oferta, en Europa la producción de melocotón de 2012 a 2013, se redujo en un 6%, pasando de 3.670.575M de kg a 3.436.176M de kg²⁴, dato que puede ser debido a las malas condiciones climáticas que se dieron ese año.

En cuanto a nuestro país, la producción de melocotón ha aumentado desde 2012 a 2013 un 11%, pasando de 1.061.677M de kg a 1.173.396M de kg²⁶, hecho que puede ser debido a la introducción de nuevas variedades frutales.

En cuanto a los competidores, en este sector nuestros principales competidores son las cooperativas con mayor cuota de la zona del Bajo Aragón. Debido al elevado volumen de oferta que se alcanza en la época de recolecta, existen un gran número de competidores. Nuestros principales competidores los analizamos a continuación:

- Cooperativa “La Calandina”: Cooperativa situada en la localidad de Calanda (Teruel), es la que tiene una mayor cuota de mercado, y debido a la

²⁶ Datos extraídos de Europech, 2013.

denominación de origen “Melocotón de Calanda” tiene muy buen posicionamiento en el mercado. A parte del melocotón, también produce aceite de oliva virgen extra²⁷.

- Cooperativa del Campos San Miguel: también situada en la localidad de Calanda. Cuenta en la actualidad con 101 socios. Como en la anterior cooperativa, se dedica a la elaboración de otros productos como es el aceite de oliva o las aceitunas de aderezo²⁸.
- Cooperativa Frutícola Maellana (FRUMA): localizada en el municipio de Maella (Zaragoza). Productora de melocotón y aceite de oliva. La Cooperativa San Isidro de Mazaleón tiene un acuerdo con esta cooperativa donde a través de FRUMA nuestra cooperativa está dentro de la OPFH²⁹.
- Grupo Magalia: Cooperativa del Campo San Lorenzo: también se encuentra en la localidad de Maella. Destaca por su gran variedad de productos a parte del melocotón, como el aceite de oliva, la oliva de aderezo, el vino y la almendra. Esta cooperativa la podríamos considerar como el competidor más fuerte para nuestra cooperativa, debido a que produce los mismos productos (exceptuando el vino), y a su cercanía³⁰.
- Frutícola Bajo Aragonesa S.C: se compone por la agrupación de tres cooperativas base: Cooperativa frutícola compromiso de Caspe S.CL. Y Cooperativa San Isidro de Fabara y Mequifruit, S.CL.: tiene marca propia, “MAGUA”. Caracterizada por producir una amplia gama de productos: comercializa una gran variedad de frutas, no solo el melocotón; entre ellas podemos destacar las ciruelas, albaricoques o cerezas. También comercializa aceite y olivas de aderezo³¹.

²⁷ Datos extraídos de la web de la cooperativa.

²⁸ Datos extraídos de la web de la cooperativa

²⁹ Datos extraídos de la web de la cooperativa.

³⁰ Datos extraídos de la web de la cooperativa.

³¹ Datos extraídos de la web de la cooperativa.

- La Chipranesca S.C.L.: Situada en la localidad zaragozana de Chiprana, es la cooperativa de mayor extensión de la zona, con un total de 12.000m². Aparte del melocotón comercializa también una gran variedad de productos desde la cereza o la ciruela, hasta el albaricoque o las peras e higos³².

Si hablamos de nuevos entrantes, en este sector son muy escasos, ya que todas las cooperativas analizadas anteriormente cuentan con muchos años de andadura y están muy asentadas en la zona. Podría aparecer algún nuevo entrante a través de la creación de cooperativas privadas, pero actualmente, la producción está cubierta satisfactoriamente por las cooperativas anteriormente nombradas.

La evolución del sector del melocotón es algo compleja, dado que debemos destacar varios puntos: En cuanto a producción, no podemos hablar de una evolución positiva ni negativa, ya que el melocotón depende totalmente de las condiciones meteorológicas a las que está impuesto. Esto es, que un año puede haber una gran oferta de melocotón porque la climatología se ha mantenido estable y ha dejado que el árbol produjera óptimamente sus frutos, pero al año siguiente, puede haber una gran helada cuando el fruto aún está en flor y helarse todas las flores. Éste último año, la producción será muy inferior a la del año anterior. Un segundo punto a tener en cuenta en la evolución del sector son los precios que se pagan a los agricultores, ya que el precio por kilo de melocotón varía mucho según la campaña, dependiendo mayoritariamente de las condiciones climáticas. De un año a otro, el precio medio del kilo de melocotón puede variar hasta en un 40%³³.

5.4. ANÁLISIS INTERNO:

En este análisis interno principalmente explicaremos los recursos disponibles y los grupos de interés internos con los que cuenta la cooperativa.

Los recursos disponibles con los que cuenta la cooperativa, los vamos a dividir en cuatro grupos: humanos, financieros y materiales y de información.

³² Datos extraídos de la web de la cooperativa.

³³ Datos proporcionados por Ismael Caldú, presidente de la cooperativa.

Si nos referimos a los recursos humanos, actualmente debido a la coyuntura de crisis existente, la oferta de trabajadores para la cooperativa es muy amplia y no se tiene problemas para contratar a personal. Si nos remitimos a años atrás, la oferta de personal no era tan abundante, con lo que la cooperativa contrataba a capital humano proveniente de otros países para trabajar durante la campaña del melocotón.

En cuanto a los recursos financieros disponibles, la cooperativa forma parte de una Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) junto con otra cooperativa de una localidad cercana. Este hecho se traduce en que el 50% de las actuaciones ya sea en obras o compra de maquinaria, son financiadas por el fondo de la OPFH³⁴. En materiales, la cooperativa no recibe subvenciones de ningún tipo. Los recursos materiales se obtienen de distintas fábricas de la zona, donde por ejemplo, las cajas donde se pone el melocotón son exclusivamente fabricadas para la cooperativa.

Los recursos disponibles referentes a información, la misma cooperativa se busca los vendedores a través de la OPFH³⁵.

En cuanto a los grupos de intereses internos, actualmente la cooperativa cuenta con cien socios activos³⁶ de los que catorce forman la junta directiva. En época de recogida de la fruta, la junta directiva realiza asambleas para sus socios una vez cada dos semanas aproximadamente para informar a todos sobre la venta del melocotón.

Durante el año la cooperativa tiene 3 trabajadores fijos donde realizan tareas en las distintas secciones de la cooperativa (melocotón, almendra, oliva); cuando llega la época de la recogida del melocotón, el número de trabajadores aumenta, llegando a alcanzar en plena campaña los 40 trabajadores³⁷.

Un aspecto importante que debemos destacar es que la cooperativa por su pequeño tamaño y la pequeña cantidad relativa de melocotón que llevan los agricultores, el porcentaje de destrío es mucho menor que en otras cooperativas de la zona. Actualmente, en la cooperativa San Isidro se produce en torno a un 13% de destrío³⁸ con diferencia a otras cooperativas como “La Calandina” que llegan a producir hasta un 30% de destrío del total de melocotón que entra en la cooperativa.

³⁴ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

³⁵ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

³⁶ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

³⁷ Datos proporcionados por Ismael Caldú, actual presidente de la cooperativa.

³⁸ Datos proporcionados por Ismael Caldú, actual presidente de la cooperativa.

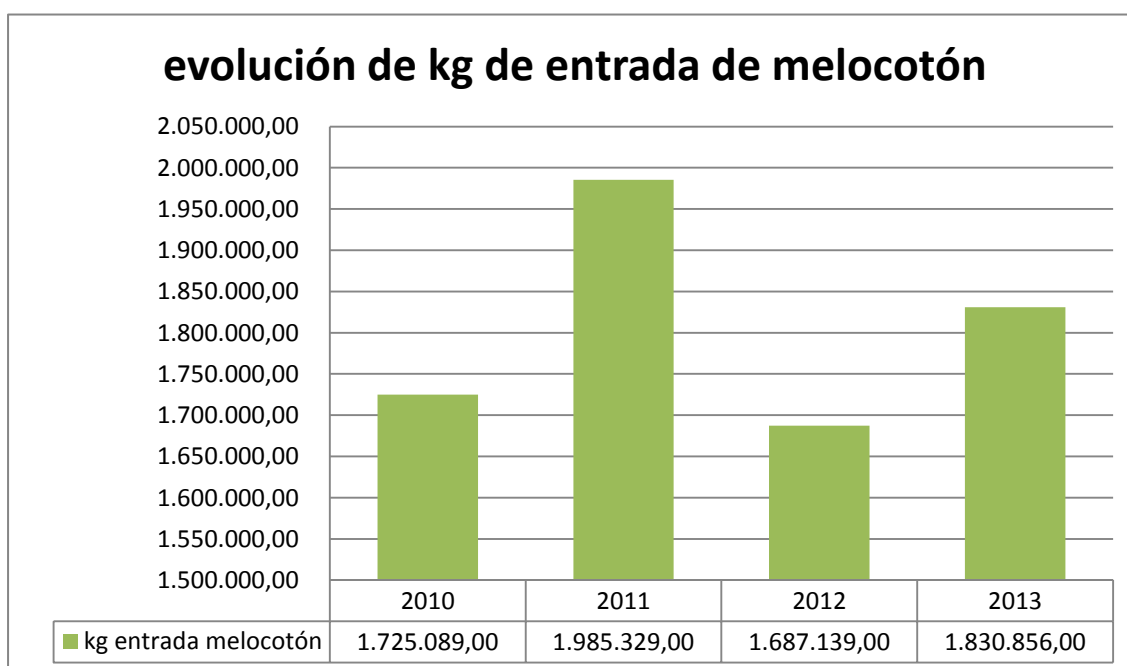
5.5 PRODUCTO:

En este punto vamos a tratar los aspectos más importantes referentes al producto, entre los que destacamos la evolución de la producción de melocotón.

Debemos subrayar, que la cooperativa actualmente no solo comercializa melocotón, también comercializa almendras, vid y olivas, aunque por el escaso volumen de negocio que éstas tres últimas ocupan, nos centramos en el melocotón.

La cantidad de kilos comercializados cada campaña depende mayoritariamente de las condiciones climáticas que se den cada año. Ya que si en un año las condiciones climáticas son favorables, los kilos de melocotón producidos serán mucho mayores. En la siguiente tabla, vamos a ver la evolución de los kilos que han entrado en la cooperativa en los últimos cuatro años:

Gráfico 5. 2: *evolución de los últimos cuatro años de la entrada de kilos de melocotón a la cooperativa:*



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la Cooperativa.

Vemos que con el paso de los años, la cantidad de melocotón que entra en la cooperativa, no sigue una evolución estable. Esto es debido a lo comentado anteriormente, depende de las condiciones climáticas de cada año. Como podemos apreciar en el gráfico, el año 2011 fue un año muy favorable, llegando casi a los

2.000.000 de kg. Sin embargo, al año siguiente las malas condiciones climáticas hicieron que se redujeran los kilos de entrada de melocotón en un 17,67%.

Otro de los aspectos relevantes en el producto, es el tamaño de los melocotones. No todos los melocotones tienen el mismo tamaño y por esta razón se seleccionan según calibres. Los calibres se seleccionan según medida y peso. La medida estándar de cada calibre la podemos ver a continuación:

Tabla 5. 3 *Medida de cada calibre de melocotón:*

Diámetro	Indicación del calibre (código)	Circunferencia
90mm o más	AAAA	28 cm o más
80mm- <90mm	AAA	25cm - <28cm
73mm- <80mm	AA	23cm - <25cm
67mm- <73mm	A	21cm - <23cm
61mm- <67mm	B	19cm - <21cm
56mm- <61mm	C	17,5cm - <19cm
51mm- <56mm	D ³⁹	16cm - <17,5cm

Fuente: “norma de calidad para el melocotón”, www.tecnoagricola.es.

Como podemos apreciar en la tabla, el mayor calibre que encontramos es el AAAA, con un diámetro de 90mm o más y una circunferencia de 28cm o más. Seguido del calibre AAA. La categoría C es la categoría más pequeña con una circunferencia mínima 17,5cm y un diámetro de 56mm.

En cuanto al peso de cada calibre, depende de la variedad de los melocotones. Cada variedad tendrá un intervalo de peso para cada calibre. A continuación vamos a ver dos ejemplos de variedades y su respectivo intervalo de pesos para cada calibre:

³⁹ el calibre D (51mm - <56mm de diámetro o 16cm - <17,5cm de circunferencia) no se autorizará entre el 1 de julio y el 31 de octubre. (Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa).

- Variedad: Catherine

Tabla 5. 4 intervalos de peso según calibre para variedad Catherine.

Nombre calibre	Peso (gramos)
28	120-130
26	130-145
24	145-170
20	170-205
18	205-235
16	235-265
16	265-285
15	285-700

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Francisco Puchol, socio de la Cooperativa.

El calibre 28, que es el de menor tamaño, tiene un intervalo de peso que va de los 120 a los 130 gramos de peso. En contrapartida, el calibre 15 el más grande, los melocotones pesan desde 285 gramos a 700 gramos.

- Variedad: Yesca

Tabla 5. 5 intervalos de peso según calibre para variedad Yesca:

Nombre calibre	Peso (gramos)
28	120-130
26	130-145
24	145-180
20	180-222
18	222-240
16	240-265
16	265-292
15	292-700

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Francisco Puchol, socio de la Cooperativa.

En esta segunda tabla, vemos que los valores se aproximan mucho a los de la primera tabla, pero dado que se trata de otra variedad, los gramos en cada calibre son un poco más elevados. Por ejemplo en la variedad de Catherine, el calibre 20 va desde 170 a 205

gramos, sin embargo en la variedad Yesca, el calibre 20 va desde los 180 a los 222 gramos.

Para terminar, debemos destacar, que la cooperativa participa también en la “denominación de Origen de Calanda”, esto es, que el agricultor que así lo desee paga una cuota por campaña, y si sus melocotones reúnen las condiciones necesarias, éstos pasan a ser envasados como melocotones de “Denominación de Origen”, recibiendo una mayor retribución por ellos.

5.6 PRECIO

En este apartado, vamos a hablar de los factores que influyen a la hora de pagar a los agricultores por su recolecta de melocotón.

Debemos destacar que el precio que se paga a cada agricultor por su cosecha es muy diferente al precio que el consumidor paga en el mercado.

El precio por kilo que se paga a cada agricultor, depende del tipo de variedad de la que hablemos. De las variedades tempraneras se obtiene un precio mayor por kilogramos que de las variedades que se recolectan a finales de octubre⁴⁰.

Otro factor determinante a la hora de hablar del precio de los melocotones son las condiciones climáticas, ya que un año en que las condiciones climáticas sean favorables en esta zona pero desfavorables en otra, es decir, que la oferta sea escasa, el melocotón se podrá liquidar con un precio mucho más elevado. Con lo cual, el precio por kilogramo, depende también de la cantidad de oferta que haya cada año.

5.7 DISTRIBUCIÓN

En este apartado, vamos a comentar el proceso de distribución que sigue el melocotón desde que sale de la cooperativa y si existe salida al exterior del producto.

Nuestro producto, se distribuye a la mayoría de comunidades autónomas a través de la OPFH y nuestros distribuidores⁴¹. Gran parte de la producción se vende a mercados

⁴⁰ Datos proporcionados por Francisco Puchol, socio activo de la cooperativa.

mayoristas nacionales, aunque debemos destacar también que un mínima parte se exporta a países como Alemania.

Las exportaciones a Alemania se realizan a través de un distribuidor, que tiene en el país de destino sus propios clientes finales. La fruta se envía a Perpignan con un documento CMR para el tránsito internacional de mercancías, además de la documentación ordinaria y una vez en Perpignan el distribuidor lo envía a sus clientes. Otro de los países a los que ocasionalmente se exporta es Italia, donde se envía el producto a través de un agente⁴².

Dado que el mayor volumen de venta se da en el mercado nacional, a continuación vamos a ver una tabla resumen de porcentaje de venta mayorista a cada comunidad autónoma, así como del porcentaje de fruta que se vende a los agentes, cadenas de alimentación y cantidad que se exporta a Alemania en el transcurso de estos últimos cuatro años.

Tabla 5. 6: *tabla resumen del porcentaje de fruta que se ha vendido al mercado mayorista en cada comunidad autónoma en los últimos 4 años.*

Año	Kg fruta entrada	Madrid	Cataluña	Valencia	Andalucía	País Vasco	Otros
2013	1.725.089	20,91%	19,46%	5,92%	13,96%	6,84%	7,73%
2012	1.985.329	25,04%	24,53%	8,18%	9,62%	6,48%	6,56%
2011	1.687.139	23,63%	29,29%	10,97%	12,06%	6,23%	10,95%
2010	1.830.856	25,98%	28,71%	10,07%	9,1%	8,2%	11,89%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

En la tabla anterior podemos ver la evolución de envío de melocotón a las principales comunidades autónomas. En primer lugar analizamos los kilogramos de fruta que entran cada año en la cooperativa. Como podemos ver, no siguen una evolución constante ya que como hemos comentado anteriormente, la entrada de kilos a la cooperativa depende de las condiciones climáticas que se den ese año. En estos cuatro años, el 2012 fue el año que más kilogramos entraron de melocotón seguido del 2010. El 2011 fue el año que menos kilos entraron en la cooperativa, debido a una fuerte granizada que asoló gran parte de la cosecha⁴³. En cuanto a la venta de fruta a las comunidades autónomas,

⁴¹ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

⁴² Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

⁴³ Datos proporcionados por Magdalena Villoro, socia de la cooperativa.

destaca Madrid con más del 20% de la producción vendida en esta comunidad. Le sigue Cataluña con un 19,46% de producción en 2013; Valencia, donde en 2013 tan solo se envió el 5,92%, cuando en el 2010 se enviaba un 10%; Andalucía donde en 2013 se envió casi un 14% de la producción de melocotón, y por último País Vasco, que en 2013 se envió un 6,84% de la producción. Podemos apreciar en el cuadro que la única comunidad autónoma que ha aumentado la venta de melocotón desde 2010 ha sido Andalucía.

Tabla 5. 7 *Tabla resumen del porcentaje de fruta que se ha vendido a la industria en los últimos cuatro años.*

Año	Kg fruta entrada	Zumo	Agentes
2013	1.725.089	2,3%	10,68%
2012	1.985.329	2,57%	4,89%
2011	1.687.139	1,19%	2,04%
2010	1.830.856	2,19%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

Al igual que en la tabla anterior, podemos observar los kilos de melocotón que han entrado en la cooperativa en los últimos cuatro años, vemos que no siguen un crecimiento constante ya que depende cada año de las condiciones climáticas que se den.

La venta de melocotón para zumo en el intervalo de estos últimos cuatro años ha crecido desde el 2,19% hasta el 2,3%, un crecimiento no significativo para este sector. Sin embargo donde hemos visto un crecimiento espectacular es en la venta a agentes, donde en 2010 no se vendía nada de fruta a este tipo de vendedores y en el año 2013 se vendió más del 10% de la producción.

Tabla 5. 8: *tabla resumen de las ventas directas en los últimos 4 años:*

Año	Kg fruta de entrada	Cadenas alimentación	Alemania
2013	1.725.089	8,65%	3,55%
2012	1.985.329	10,04%	2,09%
2011	1.687.139	3,55%	0,09%
2010	1.830.856	3,86%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

En cuanto a las ventas directas, destacamos la venta a las cadenas de alimentación y las ventas a Alemania. Referente a las primeras, vemos un gran salto entre 2011 y 2012 ya que en 2011 solo se vendía a las cadenas alimentarias un 3,55% de la producción pasando en 2012 a vender un 10% del total de la producción. En el año 2013 disminuyó ligeramente este porcentaje situándose en el 8,65%. En cuanto a la venta de melocotón a Alemania, vemos en estos cuatro años una ligera mejoría, pasando de no vender nada en 2010 a vender un 3,55% de la producción a este país europeo.

5.8 COMUNICACIÓN

En este apartado analizaremos la publicidad que se hace del melocotón y de la Cooperativa San Isidro a través de los diferentes formatos existentes.

La cooperativa realiza varias acciones de comunicación para darse a conocer y hacer publicidad sobre su producto.

A nivel particular, la cooperativa se publicita una vez al año, durante la campaña del melocotón (julio- finales octubre) en la revista especializada “Valencia Fruits”⁴⁴. Además se anuncia en los principales periódicos de la provincia, como puede ser “La Comarca”⁴⁵, “Matarranya”⁴⁶ o “Diario de Teruel”⁴⁷. También el presidente de la cooperativa ha dado varias entrevistas en radios de la zona, como “Radio Matarranya”⁴⁸.

Por otro lado, como la cooperativa también pertenece al melocotón de “Denominación de Origen de Calanda”, a nivel denominación de origen, se realiza una publicidad nacional, que consiste adaptar y traducir la web, se han serigrafiado varios camiones completos con el slogan: “*negra es la etiqueta*” y se están realizando acciones en fruterías de Madrid y Barcelona que consisten en hacer sorteos, cartelería y formación personalizada. A nivel internacional, se está realizando una campaña en Suiza de

⁴⁴ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

⁴⁵ Periódico comarcal del Bajo Aragón, de tirada semanal elaborado en Alcañiz, Teruel.

⁴⁶ Periódico comarcal del Matarranya, de tirada bimensual elaborado en Valderrobres, Teruel.

⁴⁷ Periódico provincial de tirada semanal, realizado en Teruel.

⁴⁸ Radio comarcal con sede en Valderrobres, Teruel.

apertura de mercados⁴⁹. También, la denominación de origen tiene stand en la Feria Fruitlogistika de Berlín y en la Feria Fruits Attraction de Madrid, de carácter anual⁵⁰.

5.9 DAFO

A partir del análisis que hemos realizado de la cooperativa vamos a destacar a continuación las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la cooperativa de Mazaleón. Para desarrollar mejor este DAFO, hemos contado con la ayuda del Presidente de La Cooperativa San Isidro de Mazaleón, Sección Melocotón, que a través de la realización de una entrevista personal nos ha podido facilitar algunos datos⁵¹.

5.9.1. Debilidades:

Una de las primeras debilidades que encontramos al analizar la cooperativa, es que los productores de melocotón no reciben ninguna ayuda directa proveniente de la Política Agraria Común (PAC), además de que con respecto a años anteriores, cada vez se paga menos al agricultor por kilogramo de melocotón mientras que los sulfatos y demás productos para su cuidado van aumentando con el paso de los años su precio⁵².

Otra debilidad que destacamos es el pequeño tamaño de la cooperativa, ya que comparada con otras cooperativas de la zona, el tamaño de esta cooperativa se queda muy atrás. Este factor influye también en la falta de internacionalización, ya que se exporta un porcentaje muy pequeño de melocotón, lo que hace que exista una gran dependencia del mercado español.

Una de las debilidades más importantes que presenta la cooperativa y que afecta al funcionamiento de la misma es que en los meses de julio, septiembre y octubre existe una gran oferta de producto, a diferencia del mes de agosto. Con lo cual, en julio se abre el mercado pero el problema surge cuando en agosto los compradores de melocotón

⁴⁹ Datos proporcionados por Ana Omedes, directora de certificación de la denominación de origen de Calanda.

⁵⁰ Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

⁵¹ Entrevista en profundidad.

⁵² Datos proporcionados por Javier Sancho, gerente de la cooperativa.

demandan abundante producto y éste no existe, es decir, hay un exceso de demanda. Estos compradores deciden buscar otro lugar donde les vendan el producto lo que genera la pérdida de compradores para los meses de septiembre y octubre. Problema que se traduce en la disminución del precio del melocotón⁵³.

La falta de publicidad debido al escaso presupuesto puede considerarse también una debilidad para la cooperativa agroalimentaria.

5.9.2. Amenazas:

Una de las amenazas más importantes que puede tener la cooperativa es la meteorología, ya que el año que hace un tiempo adecuado con el suficiente sol y agua, la campaña es óptima ya sea por calidad de melocotón, por kilogramos de entrada a la cooperativa o por el precio que se paga por ellos; los años que el tiempo no es adecuado, la calidad disminuye, así como los precios que se pagan al agricultor por sus productos. La principal amenaza para los productores de melocotón es el granizo y las abundantes lluvias, ya que el primero marca el melocotón y el segundo lo ablanda, aumentando el porcentaje de destrío en la cooperativa así como la oferta de producto⁵⁴.

Otra amenaza es el gran número de cooperativas de mayor tamaño existentes en la zona, ya que tienen un mayor volumen de negocio.

La última amenaza para la cooperativa es otra fruta complementaria. En último mes de recolecta de melocotón, ya se recolecta también la mandarina, lo que hace que muchos consumidores se decanten por esta otra fruta ya que es el inicio de campaña y dejen de adquirir melocotón que ya llevan más tiempo comprando, lo que ayuda también a la disminución del precio del melocotón.

5.9.3. Fortalezas:

Una de las primeras fortalezas que encontramos al realizar el análisis de la cooperativa es que esta zona generalmente tiene un clima óptimo para el cultivo de melocotones,

⁵³ Datos proporcionados por Ismael Caldú, presidente de la cooperativa, entrevista en profundidad.

⁵⁴ Datos proporcionados por Ismael Caldú, Presidente de la cooperativa, entrevista en profundidad.

aunque como hemos dicho anteriormente puede convertirse en una amenaza si las condiciones climáticas no resultan favorables. Además, España ocupa el tercer puesto a nivel mundial en producción de melocotón.

Los nuevos entrantes en este sector son prácticamente inexistentes, ya que todas las cooperativas analizadas anteriormente cuentan con muchos años de andadura y están muy asentadas en la zona. Podría aparecer algún nuevo entrante a través de la creación de cooperativas privadas, pero actualmente, la producción está cubierta satisfactoriamente por las cooperativas anteriormente nombradas. Además, la cooperativa en época de recogida de melocotón genera un elevado número de empleos directos, llegando a los 40 empleados, cifra que consideramos una importante para el tamaño de la cooperativa⁵⁵.

Otra fortaleza reciente que hemos encontrado de la cooperativa es el aumento de producción de variedades tempranas, que en años atrás no se daban. Esto permite que los consumidores de melocotón en julio ya puedan comprar melocotón de esta cooperativa.

Uno de las fortalezas más importantes de esta cooperativa es el pequeño porcentaje de destrío que se origina en comparación con otras cooperativas de la zona por su pequeño tamaño y las pequeñas extensiones de cultivo que tienen los agricultores⁵⁶. También debemos destacar que estos últimos años, se ha modernizado la maquinaria y la electrónica de la maquinaria, lo que hace que la producción por hora en la cooperativa sea mayor, haya un menor número de averías en la maquinaria y el tiempo de demora ante una avería sea menor⁵⁷.

5.9.4. Oportunidades:

Dada la crisis económica, muchas familias residentes en las ciudades, debido al alto coste de residir allí, se trasladan a las áreas rurales invirtiendo en tierras de cultivo para trabajar.

⁵⁵ Datos proporcionados por Ismael Caldú, Presidente de la cooperativa en la entrevista en profundidad.

⁵⁶ Datos proporcionados por Ismael Caldú, Presidente de la cooperativa. Entrevista en profundidad.

⁵⁷ Datos proporcionados por Ismael Caldú, Presidente de la cooperativa. Entrevista en profundidad

Otra de las oportunidades de la cooperativa es que al colaborar con la Denominación de Origen de Calanda, puede aprovecharse de los mayores precios que se pagan al agricultor por el melocotón con denominación, a su vez que puede aprovecharse también de la publicidad que se realiza de esta denominación de origen.

Por último, dado que la cooperativa pertenece a una OPFH (Organización de productores de frutas y hortalizas) con otra cooperativa de una localidad cercana, puede beneficiarse de la calidad de la marca que ofrece y aprovechar todas las ventajas de estas organizaciones para poder vender la totalidad de la oferta de producto a un precio con un margen positivo para el agricultor⁵⁸.

Vamos a plasmar a continuación, un cuadro resumen del análisis DAFO realizado:

⁵⁸ Datos proporcionados por Ismael Caldú, presidente de la cooperativa. Entrevista en profundidad

Debilidades

- Los productores no reciben ayudas directas de la PAC.
- Pequeño tamaño de la cooperativa --> Falta de internacionalización
- Brecha de producción en Agosto --> pérdida de compradores.
- Falta de publicidad.

Amenazas

- Meteorología
- Gran número de cooperativas de mayor tamaño existentes en la zona.
- Fruta complementaria en el último mes de recolecta de melocotón.

Fortalezas

- Clima óptimo para el cultivo de este producto.
- España es el tercer país del mundo en producir melocotón.
- Nuevos entrantes prácticamente inexistentes.
- En campaña de recolección, genera elevado número de empleados.
- Aumento de la producción de variedades tempraneras
- Pequeño porcentaje de destrío.

Oportunidades

- Gran número de familias se trasladan a vivir a las zonas rurales, invirtiendo en zonas de cultivo.
- Con la Denominación de Origen de Calanda, podemos aprovechar sus ventajas.
- Con la pertenencia a una OPFH puede beneficiarse de la calidad de marca y liquidar todo el producto con un margen positivo para el agricultor.

6. CONCLUSIONES:

Después del análisis realizado tanto a nivel europeo, nacional como de una cooperativa local, en este punto explicaremos las conclusiones extraídas de dicho análisis.

Con respecto a las dificultades que se derivan del ámbito europeo y nacional es que las cooperativas agroalimentarias *carecen de inversión en I+D+I*, un punto fuerte a la hora de evolucionar y competir con otros sectores. En el caso de la cooperativa local española analizada, esta carencia no se da, ya que en los últimos años han modernizado parte de la maquinaria para aumentar la producción. La solución que planteamos es que, cada cooperativa que encuentre esta debilidad, cree una partida donde un porcentaje del gasto fuera dirigido a la investigación y el desarrollo. Inicialmente esta cantidad sería pequeña y posteriormente si vieran avances en la producción y comercialización de sus productos, podrían aumentar la cantidad dedicada a esta partida.

Otra de las dificultades que se derivan de este análisis, a nivel nacional y local, es la *falta de internacionalización*, ya que se traduce en una dependencia excesiva del mercado español. Uno de los puntos débiles que comparten las tres dimensiones de cooperativas agroalimentarias analizadas, es la pequeña dimensión de las cooperativas en el sur de Europa. El pequeño tamaño es lo que les causa problemas a la hora de internacionalizarse. Como recomendación planteamos incentivar la creación de cooperativas de 2º grado. Las cooperativas de segundo grado son cooperativas donde los socios son otras cooperativas, es decir, son solo personas jurídicas, a diferencia de las de primer grado donde los socios pueden ser personas físicas o jurídicas. De esta manera, cooperativas de reducido tamaño que quisieran salir al exterior podrían unirse y formar una cooperativa de mayor tamaño que dependería menos del mercado nacional, tendría un mayor poder en el exterior y podría aprovecharse de las economías de escala.

Un dato importante a la hora de investigar sobre los puntos débiles de este tipo de cooperativas es, que una de las conclusiones extraídas de las cooperativas europeas, no la hemos podido determinar desde el punto de vista nacional y local. Es la *competitividad creciente que se deriva en la baja participación del productor en el*

precio final del producto, ya que investigando sobre la cooperativa local, hemos llegado a la conclusión de que la competitividad es estable.

Por último, se nos presenta un punto débil importante en la cooperativa local analizada que es la *falta de publicidad* debido al escaso presupuesto del que disponen. Creemos que es un dato importante ya que una buena publicidad del producto puede aumentar significativamente las ventas. Vamos por eso a realizar una serie de recomendaciones.

La cooperativa San Isidro, por si sola solo se publicita en la revista Valencia Fruits durante la campaña del melocotón. Lo que planteamos es que aumente su publicidad en revistas especializadas de este tipo, proponiendo así varias revistas especializadas para publicitarse:

- Revista Mercados: es una revista hortofrutícola de tirada bimensual, donde recoge información de todo el sector de frutas y verduras a nivel nacional e internacional. La cooperativa San Isidro se publicitaría durante la campaña del melocotón, en los números 120 y 121, correspondientes a los meses de agosto y octubre. También podría colocar un banner en la portada de la página con el nombre y logo de la cooperativa para que la gente cuando entrara le redirigiera a la página web⁵⁹.
- Periódico digital F&Y hoy: donde recoge información diaria de los acontecimientos del negocio de las frutas y hortalizas a nivel mundial. En este caso, nos publicitaríamos también durante la campaña, de julio a finales de octubre⁶⁰.

Por otro lado, la cooperativa no acude a ninguna feria, sino que es la denominación de origen la tiene stand en la Feria Fruitlogistika de Berlín y en la Feria Fruits Attraction de Madrid, de carácter anual. Planteamos que la Cooperativa San Isidro acudiera a algunas ferias agroalimentarias internacionales, tales como:

- Macfrut: feria de frutas y verduras, celebrada en septiembre de cada año en Cesena, Italia. Es una de las ferias más importantes de Europa, con más de 800 expositores de 97 países diferentes⁶¹.

⁵⁹ Datos extraídos de la página web de la revista: <http://www.revistamercados.com/quienes-somos/>

⁶⁰ Datos extraídos de la página web del periódico: <http://www.fyh.es/noticias-nacionales.aspx>

⁶¹ Datos extraídos de: http://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=599

- THE PMA FRESH SUMMIT: Es una feria de frutas y vegetales frescos organizada en, Anaheim - Estados Unidos. Se realiza en octubre de cada año y reúne a casi 800 expositores llegados de 23 países diferentes. Es un evento muy apropiado para hacer negocios fuera de Europa y lo proponemos en el caso de que la cooperativa local que hemos analizado, formara con otras cooperativas de la zona una cooperativa de segundo grado⁶².

⁶² Datos extraídos de: http://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=37

7. ANEXOS:

7.1. ANEXO 1: Países con mayor número de cooperativas:

Lugar	Descripción
India	Más de 500.000 cooperativas y 210 millones de miembros. Es el país con mayor presencia de cooperativas, las cuales están presentes en todos los sectores de actividad y de manera preferente en el sector agropecuario, en el textil (telares manuales), en la pesca y otras actividades artesanales. Sus áreas urbanas cuentan con más de 2.000 bancos cooperativos.
China	En el medio rural, 180 millones de personas son miembros de alguna cooperativa, principalmente en el cultivo de algodón, y las 40.000 cooperativas de crédito rural suponen el 12% del sistema financiero chino.
Iberoamérica	En la región existen más de 70.000 cooperativas, con 45 millones de socios, la mayoría de estas ubicadas en el medio rural.
Estados Unidos	Las 30.000 cooperativas existentes otorgan empleo a 2 millones de trabajadores, facturan 650.000 millones de euros y tienen más de 120 millones de socios, habiendo conocido una notable expansión en todos los sectores de actividad.
Canadá	Las cooperativas agrupan a más de 12 millones de ciudadanos en un potente movimiento empresarial que está presente en todos los sectores: agropecuario, vivienda, consumo y trabajo.
Europa	En el año 2009 existían casi 160.000 cooperativas, con 123 millones de socios y 5,4 millones de empleados remunerados. La mayor parte del cooperativismo europeo está concentrado en la UE-27, con el 88% de sus efectivos. En sectores de actividad destacan el agroalimentario, crédito, consumo, trabajo asociado y vivienda.

Fuente: Monzón (2012)

7.2. ANEXO 2: 300 cooperativas más grandes del mundo repartidas según sector:

SECTOR	N° COOPERATIVAS
Aseguradoras	127
Agricultura e industria alimentaria	71
Consumo/ distribución	64
Banca y servicios financieros	15
Industria y servicios públicos	10
Salud y cuidado social	6
Otros servicios	4
Otros	3
TOTAL	300

Fuente: datos obtenidos a partir de ICA- Euricse (2012)

7.3. ANEXO 3: 300 cooperativas más grandes del mundo repartidas según continentes

CONTINENTE	N° COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Europa	174	58,00%
América del Norte	90	30,00%
Asia	23	7,67%
Oceanía	8	2,67%
América del Sur	5	1,67%
TOTAL	300	100%

Fuente: datos obtenidos a partir de ICA- Euricse (2012)

7.4. ANEXO 4: Ficha técnica del entrevistado Ismael Caldú, actual presidente de la Cooperativa San Isidro de Mazaleón, sección melocotón.

Ficha técnica de la entrevista en profundidad:

Nombre del entrevistado	Ismael Caldú
Cargo	Actual presidente de la Cooperativa San Isidro
Fecha de la entrevista	Septiembre 2014
Duración de la entrevista	16:52 minutos

Cuestionario:

- 1- Año fundación cooperativa
- 2- Organización de la cooperativa ¿junta rectora?
- 3- Socios que componen la cooperativa
- 4- Trabajadores cooperativa
- 5- Dificultades de la cooperativa.
- 6- Debilidades de la cooperativa.
- 7- Fortalezas de la cooperativa.
- 8- Amenazas de la cooperativa.
- 9- Publicidad que realiza la cooperativa.
- 10- Previsión para la actual y próxima campaña.

8. BIBLIOGRAFIA:

Consejo Económico y Social de Aragón [en línea]. *La industria agroalimentaria en la economía aragonesa: capacidad dinamizadora, escenarios de crecimiento y medio ambiente*. Zaragoza: 2012. [Consulta: febrero de 2014]. Disponible en web: <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/06/INDUSTRIA_AGROALIMENTARIA.pdf>

Autor desconocido. Noticias: 21/02/2014. Cooperativas agro-alimentarias [web en línea]. [Consulta: 30/06/2014]. Disponible en web: <<http://www.agroalimentarias.coop/noticias/ver/NDk5NA==>>

Sección *frutas, cítricos*. Ferias alimentarias, [web en línea]. [Consulta: 12/01/2015]. Disponible en web: <http://www.feriasalimentarias.com/main/search_results.asp?search_for=si&nombre_feria=&id_rubro=16&fecha=2014-01-01&id_pais=57&id_region=Todos&id_ciudad=Todas>

Sección *“productos”*. Fruma, [web en línea]. [Consulta: 10/04/2014]. Disponible en web: <http://www.fruma.es/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=66>

Sección *“conócenos”*. Frutícola Bajo Aragón, [web en línea]. [Consulta: 10/04/2014]. Disponible en web: <<http://www.fruticola-bajoaragonesa.com/muestra.asp?n=somos.asp#>>

Autor desconocido. Gabinete de Ingenieros técnicos agrícolas y peritos agrícolas [documento en línea] publicado: 25/09/2012. [Consulta: 02/10/2014]. Disponible en web: <<http://www.tecnicoagricola.es/norma-de-calidad-para-melocoton/>>

GARRIDO CHAMORRO, Cristina. Mediterráneo Económico. *Estructura del cooperativismo agroalimentario en España*. [Documento en línea]. 2013, nº 24, pp.173-190. [Consulta: 30/06/2014]. Disponible en web: <<http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/24-618.pdf>>

Sección *“productos”*. Grupo Magalia, [web en línea]. [Consulta: 10/04/2014]. Disponible en web: <<http://www.magalia.org/productos/almendras.php>>

JULIÁ IGUAL, J. Francisco, GARCÍA CANTERO, Gabriel, MELIÁ MARTÍ, Elena. *Ekonomiaz. La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos, las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea*. [Documento en línea] 1º cuatrimestre 2012, Nº 79, p. 82-113. [Consulta: 19 de febrero de 2014]. Disponible en web: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876123>>. ISSN 0213-3865.

Sección” productos”. La Calandina, [web en línea]. [Consulta: 10/04/2014]. Disponible en web: <<http://www.lacalandina.com/>>

MEDINA-ALBALADEJO, Francisco J. (2010). *Fuentes para la historia de las cooperativas agrarias en España: Los Archivos empresariales*. [En línea]. 26 y 27 octubre de 2010. [Consulta: Febrero 2014]. Disponible en web: <http://www.h-economica.uab.es/wps/2010_04.pdf>

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Estudio prospectivo: El Sector Hortofrutícola en España 2012*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal, 2012. [En línea]. [Consulta: 3 febrero 2014]. Disponible en web: <http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/2118-3.pdf>

MONZÓN, José Luis (2012). El cooperativismo ante la globalización *Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias*. [En línea]. Enero 2012, nº79, pp.13-30. [Consulta: 15/06/2014]. Disponible en web: <<http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-k86aekon/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=75®istro=1190>>

NACHAR CALDERÓN, Pablo (2013). *Sociedades Cooperativas: Una aproximación desde la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo*. Dirigida por Carmen Marcuello Servós. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa, 2013.

OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL (OSCAE). *Informe del cooperativismo agroalimentario en España*. [En línea] Madrid: 23 de mayo de 2012. [Consulta febrero 2014]. Disponible en web: <<http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/03626.pdf>>

Periódico digital F&Y, [documento en línea]. [Consulta: 14/01/2015]. Disponible en web: <<http://www.fyh.es/noticias-nacionales.aspx>>

COLOM GORGUES, Antonio, SÁEZ OLIVITO, Enrique (2011-2012). *El cooperativismo: una fórmula para superar la crisis. Estrategias cooperativas agroalimentarias para el siglo XXI, en Europa y España, Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario*. [Documento en línea]. Edición 14, pp. 59-116. Unidad de Economía, Sociología y Política Agraria. Universidad de Zaragoza, Departamento de Ciencias Agrarias y del Medio Natural, 2011-2012. [Consulta febrero 2014]. Disponible en web: <http://cederul.unizar.es/revista_desarrollo/14/RDRCA14.pdf#page=60>. ISSN 1139-7748.

Sección “quienes somos”. Revista Mercados, [web en línea]. [Consulta: 14/01/2015]. Disponible en web: <<http://www.revistamercados.com/quienes-somos/>>

Home Sociedad Cooperativa del Campo San Miguel, [web en línea]. [Consulta: 10/04/2014].
Disponible en web: < <http://www.csmcalanda.com/muestra.asp?n=aceite.asp>>