



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 72, Octubre 2011, pp. 125-156**

# **Las Cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros**

**Beatriz Encinas Duval**  
**Enedina Calatayud Piñero**

Universidad Politécnica de Madrid

**Gabriel García Martínez**

Universidad Politécnica de Valencia

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Las Cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros

**Beatriz Encinas Duval**  
**Enedina Calatayud Piñero**

Departamento de Economía y Ciencias Sociales Agrarias. Universidad Politécnica de Madrid

**Gabriel García Martínez**

CEGEA. Departamento de Economía y Ciencias Sociales. Universidad Politécnica de Valencia

## RESUMEN

*La gran competitividad del mercado, la fuerte concentración de la demanda y los bajos precios de los productos que vienen del exterior hacen que las cooperativas hortofrutícolas se vean obligadas a enfrentarse con importantes problemas, que requieren la adopción de soluciones, en muchos casos de una manera urgente, ya que está amenazada la propia supervivencia de la cooperativa y de la actividad a ella asociada. Soluciones que deberán integrar la gestión interna de la cooperativa como empresa y su profesionalización, con el comportamiento de los mercados, no perdiendo de vista el interés social y económico de estas entidades a nivel nacional. Es necesario abordar acciones coordinadas, de manera que las actuaciones por parte de las Administraciones públicas incentiven y acompañen el esfuerzo de la propia empresa cooperativa.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas agrarias, análisis económico-financiero, cooperativas hortofrutícolas, gestión cooperativa.

**CLAVES ECONLIT:** M400, P130, Q130, Q140.

**Cómo citar este artículo:** ENCINAS, B., CALATAYUD, E. y GARCÍA, G. (2011): "Las Cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 125-156.

## **Les coopératives horticoles face à la crise. Un pari nécessaire pour la compétitivité. Aspects économiques et financiers**

**RESUME :** La grande compétitivité du marché, la forte concentration de la demande et les prix réduits des produits en provenance de l'extérieur placent les coopératives horticoles face à de graves problèmes, qui entraînent souvent l'adoption de solutions dans l'urgence, car c'est leur survie même et celle de l'activité à laquelle elles sont associées qui sont en jeu. Ces solutions doivent intégrer la gestion interne de la coopérative en tant qu'entreprise et sa professionnalisation au comportement des marchés, sans pour autant perdre de vue l'intérêt social et économique de ces entités au niveau national. Il est nécessaire d'aborder des actions coordonnées, de façon à ce que les interventions des administrations publiques stimulent et accompagnent l'effort des entreprises coopératives.

**MOTS CLÉ :** Coopératives agricoles, coopératives horticoles, analyse économique et financière, gestion coopérative.

## **Fruit and vegetable cooperatives and the economic crisis. The need for commitment to competitiveness. Economic and financial aspects**

**ABSTRACT:** The fierce competition on the market, the strong concentration of demand and the low prices of products from other countries are forcing horticultural cooperatives to face up to major problems that demand the adoption of solutions, often urgently, as they threaten the very survival of the cooperative and its associated activity. Such solutions should integrate the internal management of the cooperative as a company and its professionalization with the behaviour of the markets, without losing sight of its social and economic interest nationwide. It is necessary to undertake coordinated action so that government initiatives stimulate and assist the efforts of the cooperative company.

**KEY WORDS:** Agricultural cooperatives, fruit and vegetable cooperatives, financial analysis, cooperative management.

## 1.- Motivaciones y objetivos

La complicada situación por la que atraviesa el sector hortofrutícola en la actualidad tiene su origen en la confluencia de tres factores fundamentales: el incremento de los costes productivos, la caída de precios en origen y la, cada vez, mayor presión de países terceros, lo que lleva a una pérdida de rentabilidad de las explotaciones en su configuración actual, teniendo en cuenta que el consumo permanece estable. Es patente la necesidad de incrementar la competitividad, tanto de las explotaciones como de la estructura cooperativa vinculada para garantizar su supervivencia y el mantenimiento del estatus actual del sector, en un mercado fuertemente globalizado, y ante una demanda altamente concentrada y una distribución con gran poder de negociación.

En este contexto, son numerosos los trabajos que señalan la excesiva atomización del cooperativismo agrario español como una de sus principales debilidades (Caballer, 1998; Juliá y Server, 1999; Juliá y Meliá, 2003; Meliá y Juliá, 2008 entre otros).

No obstante, son múltiples las razones que justifican la necesidad de profundizar en la situación de las cooperativas agrarias, especialmente en el sector hortofrutícola, por las siguientes circunstancias:

- Su importancia cualitativa desde el punto de vista económico y social en sus zonas de influencia, tanto por la capacidad potencial de generación de empleo y autoempleo que suponen, como por la posibilidad de arraigo e implantación de la población que representan.
- El alto grado de participación del sector hortofrutícola en la producción final agraria, cercana al 37% de la misma, cifra altamente significativa, que ha aumentado en los últimos años, desde un 32% en 2000 (FEPEX, 2009).
- Su relevante proyección social y su capacidad de conseguir un desarrollo equilibrado en las diferentes áreas de actividad y regiones de implantación.
- Los desafíos que para las cooperativas plantean los nuevos mercados, la creciente competencia y la creciente globalización e internacionalización de la economía.

Este trabajo tiene como objetivo contribuir al diagnóstico de los puntos fuertes y débiles del cooperativismo en el sector hortofrutícola, tomando como base su situación y desempeño desde el punto de vista económico-financiero, como reflejo de su estructura empresarial y gestión cooperativa, ampliando estudios anteriores (Calatayud y Encinas, 2006). Así, el comportamiento a nivel económico-financiero de las cooperativas obedece, no solamente a condicionantes externos de mercado, sino también a diferentes estilos de gestión, aspectos ambos que, por limitaciones de espacio no exponemos en este artículo, pero que sin embargo quedan reflejados. Estructura empresarial, gestión,

gobierno de la cooperativa, estrategias comerciales, etc. se traducen en estructuras patrimoniales y desempeño en resultados que muestran la existencia de importantes recorridos de mejora para las cooperativas hortofrutícolas en España.

## 2.- El cooperativismo hortofrutícola en España

En los últimos años el cooperativismo agroalimentario español se ha consolidado como una importante realidad, no sólo social, sino también económica, al haber experimentado un importante desarrollo empresarial.

Para resaltar la relevancia de este sector, basta con señalar algunos de los datos del mismo. Según datos del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE, 2009), en 2007 existían en nuestro país 4.022 Entidades Asociativas Agrarias (EAAs), de las cuales unas 4.000 eran empresas cooperativas agrarias, que comercializaron cerca del 40% de la Producción Final Agraria. Éstas suponen un parte muy importante de la actividad económica del sector agroalimentario español, congregando a más de 1.160.000 agricultores socios y cuya cifra de facturación ha ido creciendo en los últimos años hasta alcanzar los 17,6 millones de euros. Además esta importante realidad empresarial en 2007 empleó a 107.377 trabajadores entre fijos y eventuales, con un crecimiento del 18,5%, respecto al año anterior, lo que convierte a este tipo de empresas en un auténtico motor económico y social (MAPA, 2008 y OSCAE, 2009).

A partir de la división sectorial por número de cooperativas, se observa la importancia que tienen las cooperativas hortofrutícolas en el conjunto del cooperativismo agroalimentario, ya que las entidades dedicadas a la producción de frutas y hortalizas con casi un millar de empresas (989), ocupan el segundo puesto en importancia. El sector suministros es el que cuenta con un mayor número de entidades, representando el 34% del total de las cooperativas agroalimentarias en España.

No obstante, a pesar del predominio en número de empresas del sector cooperativo de suministros, hay que señalar que no se corresponde con un mayor volumen de facturación del mismo, siendo las cooperativas dedicadas a la producción de frutas y verduras las que cuentan con una mayor cifra de negocio alcanzando en 2007 los 3.000 millones de euros, con un peso del 33% en el conjunto del cooperativismo agroalimentario español.

Si hablamos de cuota de mercado, las cooperativas hortofrutícolas españolas destacan con cifras en torno al 30%-40% de la producción total y con un volumen de facturación y desarrollo empresarial que ha ido aumentando en los últimos años, gracias a la alta calidad de sus productos.

Así, la fuerte competencia existente entre unos pocos operadores, fuerza los precios a la baja, trasladando estas rebajas al productor, cuya escasa concentración y reducido poder negociador da lugar a una reducción de precios en origen sin ninguna contraprestación para los consumidores/as, aspecto que lleva inevitablemente a una reducción de los márgenes de beneficio obtenidos por el productor/a y una drástica disminución de su renta final. A ello hay que añadir las diversas exigencias por parte de cada una de las cadenas comerciales, en materia de etiquetado, calidad, certificados, etc., cuyo objetivo es ganar en diferenciación frente al consumidor, y cuyo coste se traslada también al productor, que ve cómo su rentabilidad va disminuyendo progresivamente. No está claro además que estas iniciativas de diferenciación y certificaciones adicionales aporten un valor real al consumidor.

### **3.- Enfoque del trabajo y metodología**

El principal reto con que nos enfrentamos a la hora de abordar este tipo de trabajos sectoriales es conseguir una base de medición homogénea para todos los intervinientes. Ello significa que como primer paso debemos diseñar una serie de parámetros de medición fácilmente observables, válidos para todas las entidades estudiadas y aplicables a cada una de las áreas o aspectos abordados.

Con el fin de mantener siempre el máximo rigor, el trabajo se ha abordado desde dos planos de actuación complementarios:

- 1) Análisis de la información económico-financiera, a partir de los estados públicos anuales y memorias, proporcionados por las cooperativas.<sup>1</sup>

*1.- En lo que se refiere a la información financiera de las cooperativas, queremos dejar aquí constancia de la necesidad de homogeneizar el formato en que las cooperativas presentan sus cuentas públicas anuales, ya que en numerosos casos éstas no elaboran los estados de acuerdo con la orden ECO 3614/2003 de 16 de diciembre, sino siguiendo la estructura del nuevo Plan General de Contabilidad de Pymes (aprobado en RD 1515/2007 de 16 de noviembre), o de del PGC 1990, con la consiguiente pérdida de información que ello conlleva. Así, aspectos tan básicos para el conocimiento de las cooperativas agrarias como puede ser, por ejemplo la partida de liquidación a socios, en muchos casos queda enmascarada en partidas de aprovisionamientos, impidiendo estudiar aspectos fundamentales como la rentabilidad real de las cooperativas. Esta circunstancia ha obligado a realizar el consiguiente proceso de homogeneización ayudado en gran medida por la información proporcionada por la propia cooperativa.*

- 2) Realización de entrevistas en profundidad (presenciales o telefónicas) con los responsables operativos de las distintas cooperativas (Presidentes o Gerentes), con el fin de complementar la información económico-financiera y analizar los aspectos relativos a la gestión cooperativa (estructura organizativa, gestión comercial, base societaria, capacidad de gestión, Gobierno corporativo, etc.).

El presente trabajo de investigación se ha basado fundamentalmente en la información amablemente proporcionada por aquellas cooperativas que han colaborado con el estudio, además de la obtenida en bases de datos de uso común como Alimarket y Sabi. De esta manera, el estudio se ha realizado con información procedente de 32 cooperativas de primer grado y 2 de segundo grado de las distintas Comunidades Autónomas, desglosadas de la siguiente manera: 7 en Andalucía, 3 en Aragón, 12 en C. Valenciana, 2 en Castilla- La Mancha, 4 en Extremadura, 3 en Murcia, 1 en Canarias.

Queremos agradecer especialmente a los responsables de Anecoop (Valencia), Frudecas, S.C.L. (Chiprana, Zaragoza), San Marcos de Binaced (Huesca), San Isidro de Benicarló (Castellón), Hortofrutícola de Benifayó-Cohoca (Valencia), Agrícola San Barnardo (Carlet, Valencia), Santísimo Cristo de Guadassuar (Valencia), Unión Protectora del Perelló (Valencia), Frutaex (Mérida, Badajoz), Murgiverde (Almería), Santiago Apóstol (Tomelloso, Ciudad Real), por su dedicación, su tiempo y la inestimable ayuda que ha supuesto su colaboración y la información aportada.

Por limitaciones de espacio, como hemos planteado anteriormente, nos centraremos fundamentalmente en los aspectos económico-financieros de las cooperativas estudiadas, por ser un reflejo del estilo de gestión de las mismas, independientemente de los condicionantes de mercado, aunque aludiendo a los aspectos societarios relacionados, dada la estrecha relación existente entre unos y otros. Comenzaremos por ello con un breve repaso a la situación de la base societaria de las cooperativas hortofrutícolas, que explica en gran medida el comportamiento económico-financiero en muchas de ellas. Se trata de un aspecto que nos parece fundamental a la hora de entender la evolución de estas organizaciones en los restantes parámetros empresariales analizados.

Dado que el tamaño constituye, en principio, un factor importante a la hora de predecir e interpretar el comportamiento de las cooperativas hortofrutícolas, tanto desde el punto de vista comercial como desde la conformación de su estructura de ingresos-gastos y operativa, hemos optado por segmentar la muestra de estudio en función de su volumen de negocio anual, reflejado en la partida Importe Neto de la Cifra de Negocio. Hubiera sido deseable basar el proceso de segmentación además en otros parámetros importantes, como son los Activos Totales Medios, o el volumen de facturación por fruta/hortaliza comercializada, sin embargo ello no ha sido posible, ya que estos datos no nos han sido proporcionados en prácticamente ningún caso. No utilizamos el dato de Activos Totales, ya que éste puede estar fácilmente desvirtuado al final del ejercicio debido al elevado volumen de existencias coincidente en algunos casos con el cierre de campaña. Las cifras de venta de producto, por otra parte, aparecen, en la mayoría de los casos, integradas en la cifra total de facturación, que incluye los ingresos derivados de otras secciones de la cooperativa, como pueden ser servicios y crédito, sin que sea posible desglosarlos en estados públicos.

En definitiva, y atendiendo al Importe Neto de la Cifra de Negocio (INC�) de la Cuenta de Resultados Pública, cuando el caso lo requiera, segmentaremos la muestra de cooperativas en dos grupos:

- Cooperativas Pequeñas (P), con un volumen de negocio inferior a 15 Millones de Euros.
- Cooperativas Grandes (G), con un Volumen de Negocio igual o superior a los 15 Millones de Euros.

Para el estudio de cada uno de los grupos plantearemos dos patrones de comparación, uno por grupo, a los que llamaremos Mejor Práctica de Estudio (MPE) que será aquella cooperativa que, a nivel global, presente los mejores indicadores de gestión combinados (ver apartado 5).

## **4.- La base societaria en las cooperativas hortofrutícolas**

La realidad social y económica en que las cooperativas tienen que desarrollar su actividad dista mucho de la de hace algunos años, lo que hace que estas organizaciones (al igual que cualquier otra) deban re-inventarse a sí mismas y adaptarse al nuevo entorno para seguir formando parte del tejido empresarial de las diferentes regiones. Las entrevistas en profundidad realizadas con representantes de las cooperativas han puesto de manifiesto esta necesidad, cuyo principal escollo se encuentra en la estructura de la base societaria y en el modelo de gobierno seguido.

La elevada edad media de los socios (un altísimo porcentaje de ellos, que en muchas cooperativas ronda el 70%, se encuentran ya jubilados) lastra en muchos casos el proceso de adaptación de las cooperativas a las nuevas demandas del mercado. Las bajas rentabilidades obtenidas hacen que los jóvenes elijan otras alternativas de vida, más atractivas que las ofrecidas actualmente por las cooperativas agrarias. De hecho, en numerosas ocasiones el precio de liquidación al socio no llega a cubrir los costes de producción, dependiendo del producto, época y ubicación de la cooperativa.

La realidad muestra que el objetivo prioritario de los socios es (y ha sido tradicionalmente) la obtención del mayor precio posible para sus productos en cada campaña, y la adquisición de los suministros al menor precio posible (en el caso de existir sección de suministros en la cooperativa). Es decir, los socios actúan en primer lugar como proveedores, y en segundo, como clientes de la cooperativa, pero prácticamente nunca se sienten dueños de la misma o empresarios, lo que dificulta las posibilidades de desarrollo en el futuro. Por otra parte, las inversiones estratégicas y a largo plazo disminuyen el precio obtenido por los productos a corto, lo que hace que muy raramente se aprueben planes de desarrollo o crecimiento, salvo que vayan ligados a las correspondientes ayudas. Este obsesivo enfoque de los cooperativistas hacia el precio del producto, hace que con el fin de maximizar éste,



se olviden otras partidas contables de máxima importancia para la correcta gestión de la cooperativa y las relaciones armónicas entre los que son antes propietarios de la empresa que proveedores.

A pesar de que las cooperativas hortofrutícolas muestran mucho mayor dinamismo e integración en el mercado que aquellas que operan en otros sectores agrícolas, las inversiones se siguen enfocando mayoritariamente hacia activos tangibles (instalaciones, inmovilizado...), ya que las inversiones en bienes intangibles (desarrollo de planes estratégicos, desarrollo de marca, rediseño del producto...) son difícilmente admisibles por parte de los socios al no verlas materializadas inmediatamente, lo que hace que se generen desconfianzas hacia el equipo directivo. Y aquí se detecta otro importante problema: muy a menudo el equipo directivo es cuestionado sin motivo aparente, y objeto de desconfianza, lo que también lastra el proceso de desarrollo empresarial. Este es además el motivo que dificulta o impide en la mayor parte de los casos el éxito de procesos como las fusiones o integraciones cooperativas, o las reestructuraciones operativas para racionalizar costes.

Se hace patente, por tanto, la necesidad de emprender acciones orientadas a la formación de la base societaria, no ya sólo en temas técnicos (importantes para ganar en eficiencia y competitividad) sino sobre todo en temas empresariales y de mercado, que muestre a los socios su dimensión como empresarios y la importancia e implicación de sus decisiones en el desarrollo futuro de la cooperativa y por tanto en el éxito de un proyecto que es el de todos y cada uno de ellos.

## 5.- Análisis económico-financiero

A partir de los datos contables y operativos de que disponemos analizamos la situación patrimonial y la estructura de resultados de las cooperativas estudiadas, lo que nos permitirá esbozar los criterios básicos de gestión por los que se rigen. Con el fin de que las conclusiones ofrezcan la mayor fiabilidad posible se han excluido del análisis aquellos estados financieros incompletos o que presentan inconsistencias.

Planteamos un estudio comparativo entre las cooperativas pequeñas (P) y grandes (G), junto con dos patrones de comparación, uno por grupo, a los que llamaremos Mejor Práctica de Estudio (MPE) que será para cada uno de los grupos, aquella cooperativa que, a nivel global, presente los mejores indicadores de gestión combinados. Así, llamaremos MPE(P) a la cooperativa identificada como mejor práctica dentro del grupo de las cooperativas pequeñas, y MPE(G) a la identificada como mejor práctica dentro del grupo de las grandes.

La cooperativa identificada como mejor práctica de estudio (MPE), a efectos comparativos, deberá presentar un mayor crecimiento global en Balance, sin que éste esté basado en exceso en un crecimiento del inmovilizado material, evitando el sobredimensionamiento en sus estructuras. Este crecimiento deberá estar soportado por una adecuada estructura de Recursos Permanentes (propios y financiación a largo plazo), con el fin de asegurar unos adecuados niveles de liquidez y solvencia. Un adecuado crecimiento del Capital nos indicará la permanencia y alta de nuevos socios, garantizando con ello la continuidad de la actividad cooperativizada. Se persigue además, unas elevadas (y regulares) tasas de crecimiento en volumen de negocio, que muestren la correcta asignación de los recursos, garantizando de esta manera que el crecimiento del balance no es simplemente coyuntural u ocasional, sino que obedece a adecuados criterios de gestión. Las cooperativas MPE deberán presentar además, los mejores ratios de Equilibrio Financiero, Liquidez y Rentabilidad.

## 5.1. Estructura Patrimonial

### 5.1.1. Análisis evolutivo

En términos absolutos, a lo largo del período de estudio el total del balance agregado disminuye ligeramente en las cooperativas hortofrutícolas de primer grado estudiadas. Así las cooperativas grandes (G), presentan una tasa media de variación anual de -0,39% (Cuadro 1) mientras que las pequeñas (P) disminuyen en tamaño a una tasa media anual de -2,38%. Por el lado del activo, las cooperativas grandes presentan un crecimiento medio anual de su estructura fija de un 4,87%, mientras que las pequeñas, cuya estructura fija tiene más peso en el balance, han experimentado una disminución de un 3,07% en este concepto (ver Gráfico 1). En ambos casos las variaciones vienen explicadas principalmente por el comportamiento en inmovilizado material. Observamos un fuerte descenso del Activo Circulante en las cooperativas grandes (-7,73%), contrarrestado en parte por el incremento en la partida de inmovilizado material.

La cifra de volumen de negocio en las cooperativas pequeñas crece a un mayor ritmo que en las cooperativas grandes (8,15% frente a 3,16%). Es importante resaltar además, que en el primer caso, este crecimiento en ventas se produce acompañado de una reducción de la estructura fija de las cooperativas (-3,07% en inmovilizado total y -3,85% en inmovilizado material), y de una importante reducción en el valor de la partida de subvenciones de Capital (-13,95%), lo que refleja un claro esfuerzo de optimización de los recursos, tanto de estructura como públicos. Las cooperativas grandes, por el contrario, muestran un crecimiento apreciable tanto en la partida de inmovilizado total como material (tasas medias anuales de 4,87% y 4,86% respectivamente), superior tanto al incremento en su cifra de negocios (3,16%), como al crecimiento de los Recursos Propios (3,83%). A pesar de contar con una mejor estructura patrimonial de partida (mayor tasa de cobertura de inmovilizado con Fondos Propios, esta tendencia lleva a pensar en una posible infrutilización de su estructura fija, y se traduce en un deterioro paulatino de los Coeficientes de Financiación y Liquidez.

Por el lado del Pasivo, vemos un descenso significativo de la financiación a largo plazo, especialmente en el grupo de las cooperativas grandes (-37,88%), acompañado de un incremento de la deuda a corto plazo (4,50% y 2,5% en cooperativas pequeñas y grandes respectivamente), lo que unido al respectivo estancamiento o descenso de la partida de Activo Circulante explica la disminución del Fondo de Maniobra disponible a lo largo del período, más acusada en cooperativas grandes (-16,52%) que en las pequeñas (-8,92%).

### **Cuadro 1. Tasas medias de crecimiento en partidas de Balance (CAGR%)**

	P	G	MPE (P)	MPE (G)
Activos Totales	-2,38	-0,39	12,78	13,59
Inmovilizado	-3,07	4,87	6,03	-6,75
Inmovilizado Material	-3,85	4,86	5,25	-7,64
Circulante	-0,17	-7,73	35,22	50,92
Fondos Propios	0,48	3,83	11,54	-1,14
Capital	1,24	6,53	8,61	-6,29
Reservas	4,26	3,11	11,94	31,00
Subvenciones	-13,95	-5,61	10,54	-10,75
Deuda	-0,16	-5,68	2,84	50,83
Deuda largo plazo	-8,86	-37,88	51,01	-30,58
Deuda corto plazo	4,50	2,50	-21,67	81,07
Fondo de Maniobra	-8,92	-16,52	79,63	3,30
Importe Neto Cifra de Negocio (INCN)	8,15	3,16	14,03	-0,40

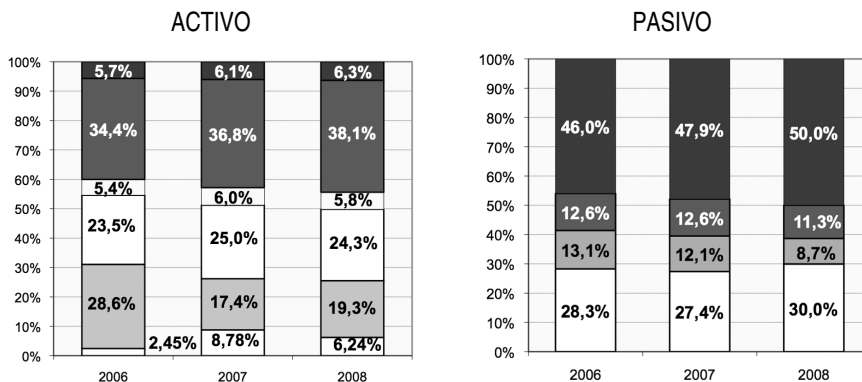
FUENTE: Elaboración propia.

Si atendemos a las cooperativas de referencia, observamos el importante crecimiento experimentado por la MPE(P) en su balance (12,78%), especialmente su activo circulante (35,22%), soportado principalmente con un crecimiento en sus recursos propios, subvenciones y financiación a largo plazo, y acompañado de una importante reducción de su financiación ajena a corto plazo, lo que da como resultado un aumento importante del Fondo de Maniobra disponible (79,63%). El importante crecimiento experimentado en su volumen de negocio (14,03%) es muy superior al crecimiento en su estructura fija (6,03%), lo que es indicador de una tendencia hacia la optimización de los recursos, y la generación de economías de escala.

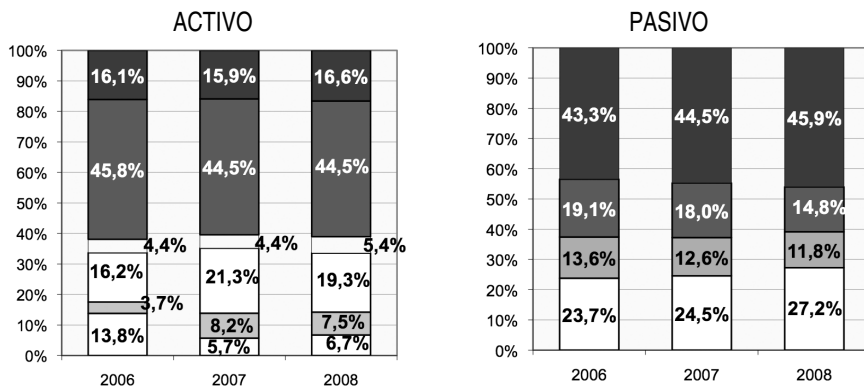
En cuanto a la cooperativa MPE(G), aunque experimenta una reducción en su INCN (-0,40%), ésta es inferior a la mostrada por el inmovilizado (-6,75% total y -7,64% en inmovilizado material), indicando, al igual que en el caso anterior, una mejora en el aprovechamiento de los recursos. La financiación a corto plazo, sin embargo, presenta un fuerte incremento (81,07%), en detrimento de la deuda a largo (-30,58%) y recursos propios (-1,14%), lo que supone una bajada de la calidad de la deuda.

## Gráfico 1. Estructura de balance

### COOPERATIVAS GRANDES (G)



### COOPERATIVAS PEQUEÑAS (P)



**ACTIVO**

- Inmovilizado Inmaterial
- Inmovilizado material
- Existencias
- Realizable
- Disponible
- Otro Circulante

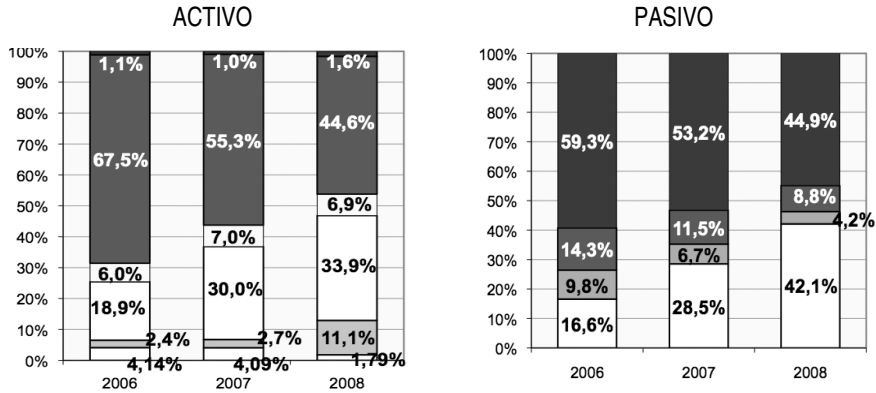
**PASIVO**

- Fondos Propios
- Subvenc. Donac.
- Pasivo no corriente + Provisiones
- Pasivo corriente

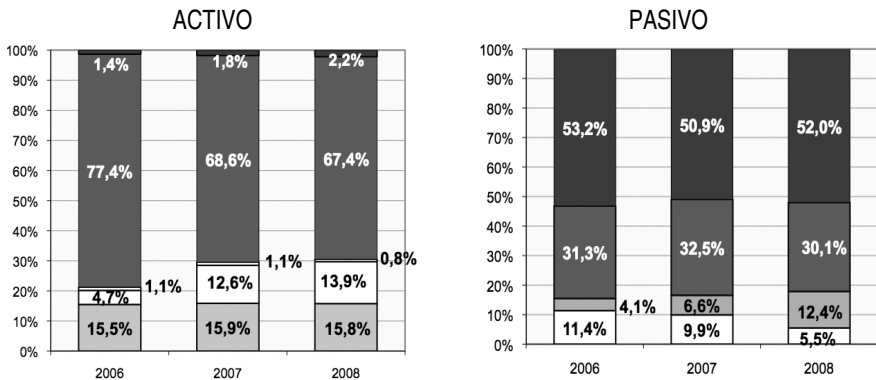
FUENTE: Elaboración propia.

### Gráfico 1 (Cont.). Estructura de balance

#### COOPERATIVA MPE (G)



#### COOPERATIVA MPE (P)



- ACTIVO**
- Inmovilizado Inmaterial
  - Inmovilizado material
  - Existencias
  - Realizable
  - Disponible
  - Otro Circulante

- PASIVO**
- Fondos Propios
  - Subvenc.Donac.
  - Pasivo no corriente + Provisiones
  - Pasivo corriente

FUENTE: Elaboración propia.

Sin embargo, los bajos niveles de partida (16,6% en 2006) y el incremento de la rentabilidad que veremos más adelante, hacen pensar que esta tendencia supone una mejor asignación de los recursos propios de la cooperativa.

Podemos pues concluir, a la vista de los datos anteriores que:

- Parece que las cooperativas pequeñas (P) muestran un mejor comportamiento, tanto por su actividad y volumen de ventas, como por un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto propios y estructurales, como públicos (subvenciones).
- No parece que un mayor tamaño de las cooperativas esté actuando como un factor decisivo en su desempeño y comportamiento.
- Las MPE muestran que es posible mejorar el aprovechamiento de los recursos, tanto propios como procedentes de subvenciones, y lograr una mayor productividad de las estructuras.

### **5.1.2. Composición de las masas patrimoniales**

Partiendo de la información proporcionada por los balances agregados observamos la elevada proporción que supone la parte fija de los mismos en las cooperativas pequeñas, con un inmovilizado superior al 60% en todos los años del período de estudio, aunque bien respaldada por los recursos permanentes (propio mas exigible a largo plazo), siempre por encima del 70%. Esta elevada proporción de inmovilizado puede estar restando rentabilidad a la cooperativa.

La correlación de masas patrimoniales muestra una gran estabilidad financiera en las cooperativas grandes, ya que la práctica totalidad del Activo Fijo (básicamente funcional y en baja proporción financiero) está financiado por Recursos Propios. Como podemos observar (ver Cuadro 2), este grupo presenta un ratio de *Fondos Propios sobre Activo Fijo* superior a la unidad (1,04 en 2008), a diferencia de las cooperativas pequeñas. Esta situación, bastante conservadora, asegura en principio una solvencia a largo plazo, pero puede que esté afectando negativamente a la rentabilidad, por la aparentemente excesiva financiación con recursos propios, opción en general más cara. De hecho la partida de ingresos financieros es muy baja en este grupo, y en ningún año llega al 1% sobre Recursos Propios. Observamos sin embargo que, mientras este ratio (cobertura de inmovilizado con fondos propios) presenta valores descendentes a lo largo del período de estudio para las cooperativas grandes, los valores ascienden en las cooperativas pequeñas (pasando de 0,7 en 2006 a 0,75 en 2008), al igual que en las cooperativas MPE, que se aproximan a la unidad. Ello confirma las observaciones extraídas en el análisis de la evolución de los valores absolutos, de manera que, las cooperativas pequeñas parecen mostrar un esfuerzo en racionalización de estructuras, aunque bien es cierto, que partiendo de partidas de inmovilizado superiores a las de las grandes, lo que les confiere mayor margen de evolución. En las cooperativas MPE aumenta este ratio, mostrando una clara tendencia a aligerar estructura fija, especialmente en el caso de MPE(G) donde podemos ver (Gráfico 1 Cont.) un descenso continuado de la proporción de inmovilizado material e inmaterial, en paralelo con una disminución progresiva de los recursos permanentes (Fondos Propios, Subvenciones y Pasivo no corriente).

**Cuadro 2.**

Fondos Propios /Activo fijo			Ingresos Financieros/Fondos Propios				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	0,70	0,74	0,75	P	2,49	3,54	4,00
G	1,06	1,04	1,04	G	0,75	0,89	0,79
MPE(P)	0,68	0,72	0,75	MPE(P)	1,05	1,32	1,69
MPE(G)	0,86	0,95	0,97	MPE(G)	0,65	0,63	0,49
Coeficiente de Financiación (CF)			Coef. de Financiación sin subvenciones (CFSS)				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	1,23	1,24	1,19	P	0,92	0,94	0,95
G	1,58	1,54	1,36	G	1,29	1,27	1,12
MPE(P)	1,13	1,28	1,29	MPE(P)	0,73	0,82	0,85
MPE(G)	1,21	1,26	1,24	MPE(G)	1,00	1,06	1,05
Endeudamiento %			Fondo de Maniobra/Pasivo Corriente				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	37,28	37,05	39,00	P	0,57	0,22	0,43
G	37,33	37,19	33,48	G	1,29	1,09	0,86
MPE(P)	15,49	16,57	12,88	MPE(P)	0,87	1,98	4,57
MPE(G)	25,85	34,68	45,58	MPE(G)	0,83	0,51	0,27
Coste medio de la deuda%			Coste medio del Pasivo %				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	2,62	3,38	3,80	P	0,98	1,25	1,48
G	0,51	0,76	0,95	G	0,19	0,28	0,32
MPE(P)	3,94	1,71	2,33	MPE(P)	0,61	0,28	0,30
MPE(G)	3,48	1,87	2,75	MPE(G)	0,90	0,65	1,25
Liquidez (L)			Liquidez corregida (LC)				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	1,57	1,22	1,43	P	1,52	1,26	1,50
G	2,29	2,09	1,86	G	2,50	2,33	1,95
MPE(P)	1,87	2,98	5,57	MPE(P)	1,77	2,87	5,43
MPE(G)	1,83	1,51	1,27	MPE(G)	2,96	6,69	3,74
Período medio cobro (días)			Período medio pago (días)				
	2006	2007	2008		2006	2007	2008
P	54,48	64,78	53,15	P	49,26	44,02	48,35
G	88,24	95,57	85,06	G	62,54	58,95	61,16
MPE(P)	3,85	11,06	11,28	MPE(P)	1,69	5,62	3,36
MPE(G)	23,28	45,91	54,37	MPE(G)	19,64	55,92	73,98

FUENTE: Elaboración propia.

Los *Coefficientes de Financiación (CF)*, superiores a la unidad en todos los casos, indican la existencia de un fondo de maniobra positivo, representativo de equilibrio en el corto plazo (en principio, y desconociendo las necesidades reales de circulante en cada caso). Ver Cuadro 2.

Las subvenciones de capital tienen un peso importante –aunque decreciente– en el Pasivo de las cooperativas hortofrutícolas, contribuyendo en gran medida a la financiación de su estructura fija, especialmente en el caso de las cooperativas pequeñas, donde esta partida constituye el 14,8% del Pasivo en 2008 frente a un 11,3% en las grandes. De hecho, si calculamos el *Coefficiente de Financiación sin Subvenciones (CFSS)*, es decir, excluyendo en el numerador la partida correspondiente a las subvenciones, nos encontramos con que solamente las cooperativas grandes son capaces de mantener la financiación de su estructura fija con recursos permanentes, sin depender para ello de las subvenciones ( $CFSS > 1$ ). Sin embargo, nuevamente observamos aquí la tendencia descendente en el valor de este ratio para el grupo de las cooperativas grandes, contrariamente a los que sucede con las pequeñas y las MPE.

La importante inversión en inmovilizado que requieren estas cooperativas hace prácticamente necesaria la aportación inicial (en el momento de su creación) u ocasional (con ocasión de reestructuraciones, ampliaciones, etc.) de subvenciones capital, que con una gestión adecuada contribuirán a generar la rentabilidad necesaria para reforzar progresivamente su estructura de Recursos Propios y mejorar las condiciones de acceso a financiación a largo plazo.

Cooperativas, ya sean grandes o pequeñas, aun estando bien gestionadas, y siendo rentables año tras año, pueden presentar una dependencia de las subvenciones ( $CFSS < 1$ ) por el hecho de ser jóvenes, y no haber tenido tiempo aún de adquirir una suficiente estructura de recursos propios. Normalmente esta situación se da en cooperativas pequeñas, de reciente creación, con estructuras fijas correctamente dimensionadas, que si el entorno no es excesivamente adverso, irán adquiriendo tamaño con el tiempo. Por el contrario, aquellas cooperativas con una estructura fija sobredimensionada, que dan pérdidas sistemáticas o resultado cero año tras año, nunca consiguen reforzar su estructura de Recursos Propios, dependiendo permanentemente de las subvenciones de capital para mantener sus tasas de liquidez y solvencia a corto plazo.

El ratio de *Endeudamiento* muestra en general valores bastante bajos, lo que indica una elevada proporción de recursos propios, quizá algo excesiva, especialmente en la cooperativa MPE(P), que con un 12,9% de endeudamiento en 2008 podría estar perdiendo algo de rentabilidad por esta causa. El *Coste Medio de la Deuda (CMD)* es significativamente mayor en las cooperativas pequeñas (3,80% en 2008 frente a 0,95% en las grandes), así como el *Coste Medio del Pasivo* lo que parece lógico por motivos de economías de escala. La cooperativa MPE(P), presenta costes inferiores a los de su grupo en 2007 y 2008, con una tendencia descendente, a pesar del endurecimiento de las condiciones crediticias en 2008, lo que demuestra una buena gestión de la financiación y la existencia de posibles recorridos de mejora en las condiciones de financiación, independientemente del tamaño de la cooperativa.



Los ratios de *Liquidez (L)* nos muestran en general una buena capacidad de las cooperativas estudiadas para hacer frente a sus pagos a corto plazo ( $L > 1$ ), máxime teniendo en cuenta que en muchas ocasiones la deuda contraída con los socios constituye la mayor parte de la deuda a corto plazo. Sin embargo, el hecho de que las cooperativas adopten criterios diferentes, tanto en lo que respecta al momento de liquidación a socios, como a los períodos de almacenaje de existencias, hace que los datos de circulante a cierre de ejercicio no sean objetivamente comparables. El cierre de ejercicio coincide, en muchos casos, con una elevada cantidad de existencias en almacenes, próximas a ser expedidas, y una elevada deuda con socios, en aquellos casos en que solamente hay una liquidación anual. Dado que no disponemos de valores medios anuales de estas partidas, emplearemos el ratio de *Liquidez Corregida (LC)*, descontando, tanto existencias en el Activo Corriente, como deuda con socios en Pasivo Corriente. De esta manera conseguimos establecer una mayor comparabilidad entre los diferentes grupos. Observamos que se mantienen las mismas tendencias que con el ratio *L*, presentando ambos un valor elevado para las cooperativas MPE, pudiendo ello también interpretarse como una elevada existencia de activos corrientes ociosos, que podrían estar restando rentabilidad. Aunque muchas de las cooperativas estudiadas presentan un *Fondo de Maniobra (FM)* negativo, con el consiguiente riesgo de impagos que ello implica, los datos agregados no muestran esta circunstancia, aunque sí un importante descenso de este valor. El valor del Fondo de Maniobra en relación con el Pasivo Corriente se mantiene en rangos aceptables para el grupo de las cooperativas grandes, y algo bajos aunque positivos en las pequeñas.

Sin embargo la tendencia descendente en el valor de dicho ratio para ambos grupos, hace pensar en la aparición futura de dificultades para atender la deuda corriente, aunque en ella tenga un gran peso la deuda contraída con los socios. En cuanto a las cooperativas MPE, observamos que *MPE(P)* muestra unos adecuados valores de dicho ratio, mayores a los de su grupos, con tendencia creciente, lo que muestra la posibilidad de realizar una buena gestión en este sentido, sin embargo, *MPE(G)* presenta unos valores excesivamente bajos, situación que viene explicada por la elevada proporción de deuda con socios (a la fecha de cierre no se ha realizado la liquidación con los mismos), y contrarrestada por el altísimo período de pago con que trabaja esta cooperativa (73,98 días en 2008).

## 5.2. Estructura de Ingresos-Gastos y composición de los resultados

### 5.2.1. Análisis evolutivo

El hecho de no disponer de las Cuentas de Resultados de las cooperativas desglosadas por secciones, resta una información muy valiosa a nuestro análisis, ya que nos impide conocer el verdadero origen de la rentabilidad de las cooperativas, o el peso que cada sección tiene en la aparición de economías o deseconomías de escala. Realizaremos, sin embargo un análisis lo más ajustado posible, con los datos de que disponemos.

Con el fin de conseguir una base de medición homogénea, haremos las siguientes puntualizaciones:

- Siguiendo la estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la ORDEN ECO/3614/2003, no incluimos el valor de las adquisiciones a los socios en la partida de Aprovisionamientos, sino que éstas se contemplan en su epígrafe específico. Son numerosas las cooperativas que, como consecuencia de la adaptación al nuevo Plan General Contable (RD 1515/2007), han unificado en 2008 ambas partidas de aprovisionamientos. En los casos en que no ha sido posible conseguir el desglose, se ha realizado un prorrateo en base a la evolución de las campañas anteriores. En aquellas cooperativas que siempre han presentado sus cuentas de acuerdo al Plan General Contable de 1990, dicho desglose se ha conseguido vía entrevista.
- En el caso de los ingresos por subvenciones de capital transferidas a resultados ocurre algo parecido, ya que mientras la ORDEN ECO/3614/2003 contempla dichos ingresos como extraordinarios, en el nuevo Plan General Contable (RD 1515/2007) estos se contabilizan en el Margen de Explotación. Para este estudio, hemos optado por seguir el primer criterio, excluyendo dichos ingresos por subvención y calculando, como explicamos más adelante, un Margen Operativo.

Estudiando la evolución que, en términos absolutos ha tenido cada una de las partidas de Ingresos-Gastos de las cooperativas (ver Cuadro 3) observamos un crecimiento de la cifra de negocio mayor en las cooperativas pequeñas (tasa media anual de 8,15%) que en las grandes (3,16%), presentando, por tanto, las pequeñas una mejor evolución en este sentido. El mismo comportamiento aparece en las cooperativas seleccionadas como mejores prácticas de estudio, con un 14,3% de crecimiento en MPE(P) y un descenso de 0,40% en MPE(G).

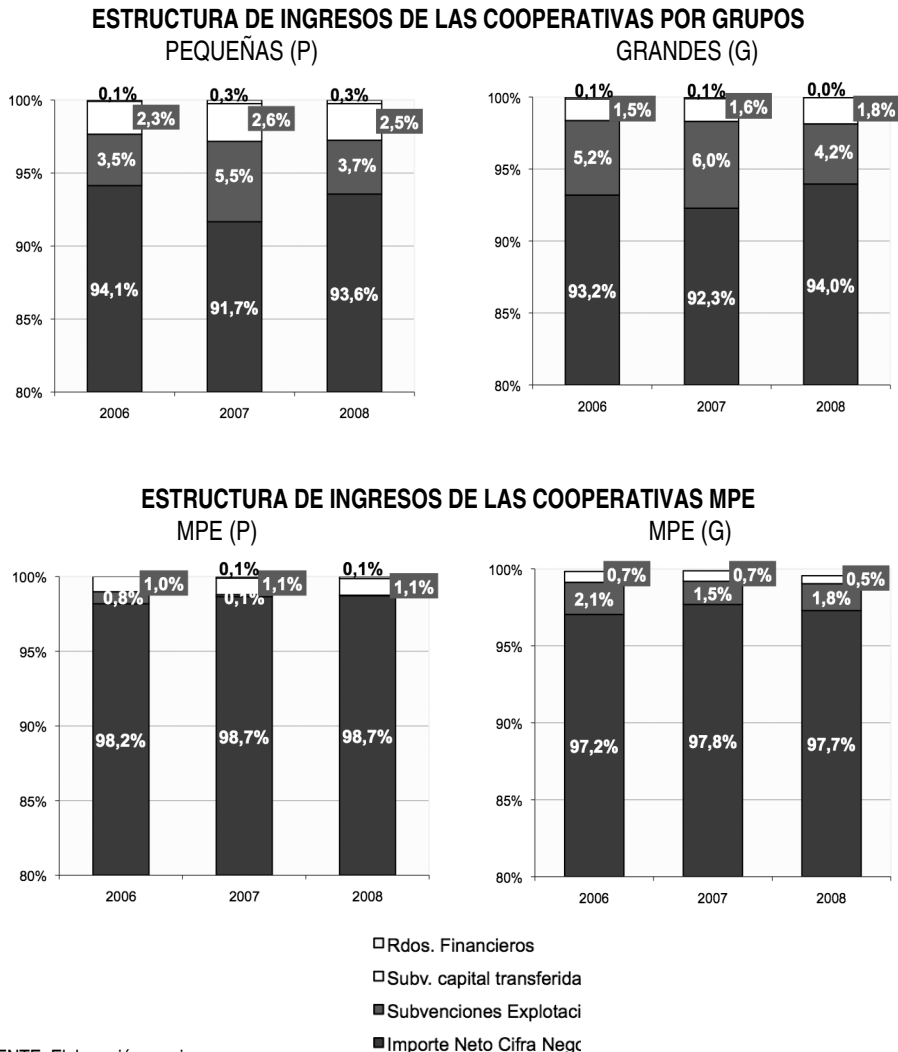
### **Cuadro 3. Tasas medias anuales de variación en partidas de Ingresos-Gastos (CAGR%)**

	P	G	MPE (P)	MPE (G)
Importe Neto Cifra de Negocio (INCN)	8,15	3,16	14,03	-0,40
Subvenciones Explotación	11,00	-7,72	-79,07	-8,98
Subv. capital transferidas a rdos.	14,36	12,83	18,8	-14,71
Aprovisionamientos	16,59	5,28	14,15	-28,17
Gastos Personal	0,82	-6,92	23,71	-7,67
Adquisiciones a socios	7,87	9,77	12,46	11,53
Amortizaciones	3,89	3,52	9,9	-9,28
Otros gastos explotación	29,20	4,52	8,87	8,24
Gastos financieros	20,17	28,33	-21,01	33,93
Resultado operativo corregido	8,96	16,5	12,98	13,47

FUENTE: Elaboración propia.

Los ingresos por subvenciones a la explotación aumentan en un 11% en las cooperativas pequeñas y disminuyen en las grandes. Las subvenciones de capital transferidas a resultados crecen de manera significativa en ambos casos en términos absolutos (14,36% en cooperativas pequeñas, y 12,83% en las grandes), aunque tienen mayor peso en las cooperativas pequeñas respecto a la totalidad de los ingresos (ver Gráfico 2).

## Gráfico 2. Estructura de ingresos



FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos, vemos un incremento en la partida de aprovisionamientos, superior al crecimiento del INCN en ambos casos, aunque mucho más importante en las cooperativas pequeñas (16,59%, frente 5,28% en las grandes). Veremos, sin embargo, (Gráfico 3) que esta partida tiene un peso relativo mayor en las cooperativas grandes. Esta circunstancia hace pensar que no se están consiguiendo economías de escala con el crecimiento, y sólo estaría justificado si ello supusiera incremento de calidad de los productos acompañado de mayores márgenes unitarios.

Los gastos de personal presentan un descenso neto (-6,92%) en cooperativas grandes y un ascenso (0,82%) en cooperativas pequeñas, inferior a su crecimiento en volumen de negocio, lo que en términos relativos supone una disminución de los mismos. En ambos grupos se observa, por tanto, una racionalización de los gastos por este concepto.

Los costes de amortización presentan un ascenso neto en ambos casos, si bien la tasa de 3,89% en las cooperativas pequeñas es inferior a su crecimiento neto en volumen de negocio, mientras que en las cooperativas grandes, esta partida aumenta a una tasa de 3,52%, superior a la de su crecimiento en cifra de negocio, lo que indica un mayor control de los gastos por este concepto en las cooperativas pequeñas, sinónimo quizá de un proceso de crecimiento más racionalizado.

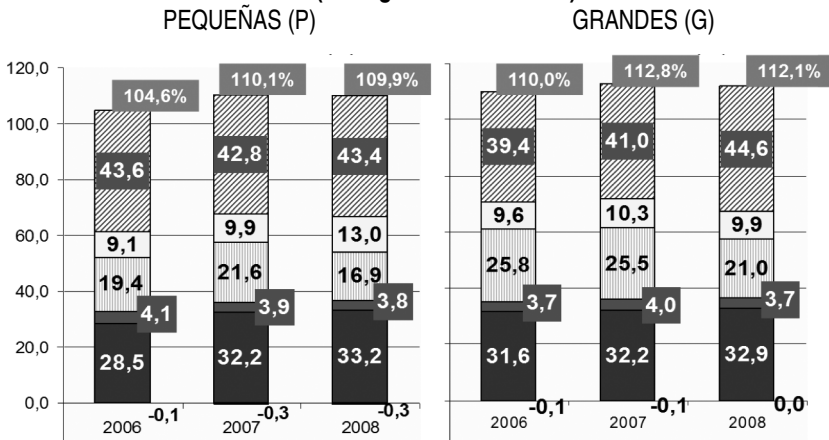
El crecimiento de la partida de liquidación a socios muestra la apuesta de las cooperativas de ambos grupos por satisfacer las demandas de los mismos, sin embargo, mientras que en las pequeñas, dicho aumento (7,87%) corre paralelo al incremento en volumen de negocio (8,15%), el crecimiento de esta partida en las grandes (9,77%) no parece estar justificado por el crecimiento en INCN (3,16%), sino más bien respaldado por los ingresos por subvenciones junto con el recorte en gastos de personal.

En cuanto a las cooperativas identificadas como mejores prácticas de estudio, la cooperativa MPE(G) presenta un claro esfuerzo de contención de costes estructurales y aprovisionamientos, que disminuyen a tasas superiores a la de variación del volumen de negocio. Ello es reflejo de un claro proceso de racionalización de estructuras, que trae como consecuencia la posibilidad de incrementar significativamente las liquidaciones a socios, manteniendo rentabilidades (como veremos más adelante).

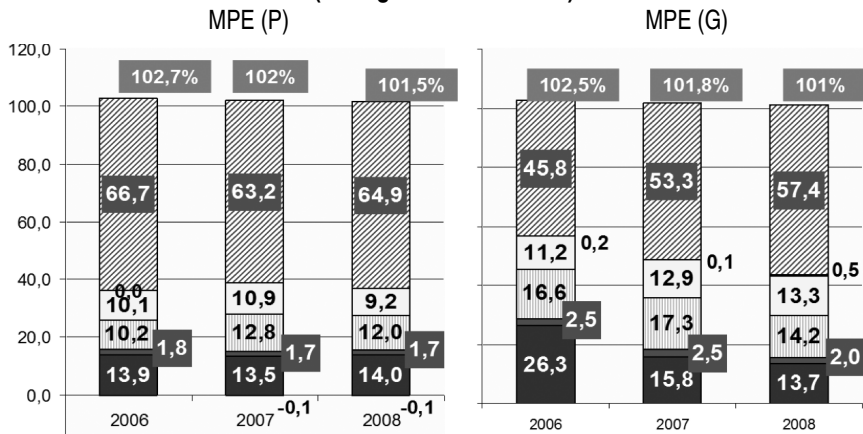
La cooperativa MPE(P) por su parte, muestra importantes incrementos en las partidas de aprovisionamientos y gastos de personal (14,15% y 23,71% respectivamente), aunque aquí hay que señalar que parte de niveles muy bajos de dotación a estas partidas respecto de sus ingresos comparados con los de su grupo, y con la MPE(G). Es interesante observar también que el incremento de estas partidas acompaña al fuerte crecimiento del volumen de negocio, y a importantes inversiones en estructura, manteniendo las rentabilidades, lo que refleja un crecimiento planificado y unas estructuras correctamente dimensionadas.

### Gráfico 3. Estructura de gastos

ESTRUCTURA DE GASTOS DE LAS COOPERATIVAS POR GRUPOS  
(% de gastos sobre INCN)



ESTRUCTURA DE GASTOS DE LAS COOPERATIVAS MPE  
(% de gastos sobre INCN)



- ▨ Liquidación socios
- ▤ Resultados Financieros
- Otros Gastos Explotación
- ▧ Gastos Personal
- ▣ Amortización
- Aprovisionamientos

FUENTE: Elaboración propia.

El esfuerzo en contención del gasto tiene como consecuencia principal el incremento neto de la partida destinada a liquidación a los socios por su producto, mayor en las cooperativas grandes (incluida MPE(G) por ser el incremento superior al de su volumen de negocio). Ello responde a las continuas demandas por parte de los socios, a los que en la mayor parte de los casos resulta difícil conseguir rentabilidad a sus explotaciones.

### **5.2.2. Resultados y Rentabilidad**

En cuanto al *Resultado Final* de las cooperativas, debemos aquí hacer una serie de puntualizaciones. Por un lado, el resultado neto contable no refleja la ganancia neta total de la cooperativa, puesto que en la práctica totalidad de los casos descuenta la ganancia generada para sus socios. En general, las sociedades cooperativas, al contrario de lo que ocurre en las sociedades mercantiles, no siguen una política de maximización del beneficio neto, sino del precio pagado a los socios por su producto, así como minimizar los precios cobrados a éstos por los suministros.

Los socios de las cooperativas tienden a evaluar su rentabilidad, no por su excedente contable, sino por el diferencial de precios cobrados por sus productos a través de la cooperativa, respecto de las otras alternativas de mercado. Un estudio interesante en este sentido se presenta en Gomez-Limón, Casquet y Atance (2003). El mantenimiento de unos elevados precios de liquidación, constituye, un factor determinante a la hora de garantizar la supervivencia de la base societaria de la cooperativa, y evitar la salida de socios. Para conseguir una base de medición homogénea, la cifra de resultados, por tanto, deberá estar corregida de acuerdo con este diferencial de precios de liquidación de la cooperativa. En nuestro caso, dado que este diferencial varía para cada uno de los productos hortofrutícolas considerados en función de la fecha y ámbito de comercialización, y por no disponer de esta información detallada para cada cooperativa y producto optamos por corregir la cifra de resultados en función del total liquidado a los socios. Con ello podremos homogeneizar la información y conocer el impacto total de los costes operativos sobre los resultados en cada uno de los grupos o segmentos considerados.

Por otra parte, las cooperativas tienden a calcular los precios de liquidación a socios, así como otras partidas de gastos, considerando como ingresos fijos las subvenciones recibidas, tanto de explotación como en concepto de ingresos por subvenciones de capital transferidas a resultados. Ello provoca una dependencia importante de las subvenciones para el mantenimiento de su modelo de negocio, en detrimento de una utilización de las mismas para ganar competitividad. Con el fin de homogeneizar la medición de la capacidad de las cooperativas para mantener un modelo rentable y económicamente eficiente, excluirémos los ingresos por subvenciones en la medición de los Resultados.

Es por ello que no contemplaremos para este estudio la cifra reflejada en los estados contables como Resultado del Ejercicio, ya que, a nuestro juicio no refleja los resultados (económicos) reales de la cooperativa, sino que emplearemos las cifras de:

- *Resultado Operativo (RO)*: Resultado de Explotación + Resultado Financiero – Ingresos por subvenciones de explotación.
- *Resultado Operativo Corregido (ROC)*: Resultado Operativo + Adquisiciones a socios.

En términos absolutos, observamos que el resultado operativo corregido crece más en las cooperativas grandes (16,5%) que en las pequeñas (8,96%), aunque como veremos a continuación, ello no es sinónimo de un incremento de la rentabilidad.

Por las mismas razones, los ratios ROA (Rentabilidad sobre Activos) y ROE (Rentabilidad sobre Recursos Propios) tradicionalmente utilizados en cualquier análisis empresarial, no nos ofrecen información útil al estar calculados sobre Resultados Finales, imposibles de aislar del efecto “costes de aprovisionamiento” o de las posibles ventas a socios a precios por debajo de coste de explotación. Con el fin de conseguir una base de medición homogénea para todas las cooperativas, partiremos del Resultado Operativo Corregido (ROC) para el cálculo de rentabilidad, planteando la rentabilidad de la siguiente manera:

Rentabilidad de los Activos:	$ROC/Total\ Activo$
Rentabilidad del Inmovilizado:	$ROC/Inmovilizado$
Rentabilidad de los Recursos Propios:	$ROC/Recursos\ Propios$

Como es evidente, dado que no incluimos como gasto la partida de pagos a socios por el producto (la mayor en estas cooperativas), sino que la incluimos en el resultado para establecer una base de medición homogénea para cooperativas con distintos criterios de gestión en este aspecto, el valor de las rentabilidades es muy elevado, por lo que lo expresaremos en datos unitarios.

Observamos rentabilidades sobre activos y en recursos propios más altas en las cooperativas pequeñas, no así en inmovilizado, donde las grandes presentan tasas algo superiores, lo que induce a pensar en un mayor sobredimensionamiento de estructuras en las cooperativas pequeñas. Las tasas de crecimiento de rentabilidad de activos y recursos propios son mayores en las cooperativas grandes –lógico, dado que parten de valores inferiores–, no siendo así en rentabilidad del inmovilizado.

#### **Cuadro 4. Rentabilidades corregidas**

		P	G	MPE(P)	MPE(G)
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	2006	0,38	0,30	2,85	1,27
	2007	0,41	0,31	2,59	1,21
	2008	0,48	0,41	2,86	1,27
	CAGR	11,62%	16,96%	0,17%	-0,11%
RENTABILIDAD DEL INMOVILIZADO	2006	0,62	0,75	3,62	1,85
	2007	0,68	0,73	3,67	2,15
	2008	0,78	0,93	4,11	2,74
	CAGR	12,41%	11,09%	6,55%	21,69%
RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS PROPIOS	2006	0,89	0,71	5,37	2,14
	2007	0,92	0,71	5,08	2,27
	2008	1,04	0,89	5,50	2,82
	CAGR	8,44%	12,20%	1,29%	14,78%

La cooperativa MPE(P) muestra unos altos ratios de rentabilidad con tasas crecientes, incluso en inmovilizado, partida que como hemos visto ha experimentado un fuerte crecimiento, fruto de fuertes inversiones en estructura. Ello indica una mayor capacidad para rentabilizar sus inversiones en Activo Fijo, al contrario de lo que cabría esperar debido a su tamaño, y a las mayores posibilidades teóricas de las cooperativas grandes para generar economías de escala. La cooperativa MPE(G) muestra rentabilidades superiores a las de su grupo, aunque menores a las de MPE(P) con tasas de crecimiento mayores en rentabilidad sobre inmovilizado y recursos propios (21,69% y 14,78% respectivamente), lo que indica una clara apuesta de estas cooperativas por la eficiencia y la puesta en rentabilidad de sus recursos e inversiones. Las elevadas tasas de crecimiento en rentabilidad de inmovilizado de ambas cooperativas, y el alto valor del ratio de MPE(P) (4,11 en 2008) indican una apuesta clara de ambas cooperativas por la racionalización de estructuras y su correcto dimensionamiento, como ya habíamos visto al analizar la evolución de partidas de Balance. El comportamiento de la rentabilidad de los recursos propios en estas cooperativas, muestra que es posible mejorar la gestión realizada con los fondos aportados por los socios.

#### **5.2.3. Estructura de Ingresos-Gastos**

Una vez estudiada la evolución de las partidas de ingresos-gastos en términos absolutos, pasamos a analizar la estructura ingresos-gastos de las cooperativas, y la composición relativa de cada una de las partidas.

El volumen de negocio, o Importe Neto de la Cifra de Negocio (INCN), junto con las subvenciones recibidas, ya sea por explotación o por transferencia a resultados de la parte correspondiente de subvenciones de capital (incluimos aquí las correspondientes a Programas Operativos), constitu-



yen la práctica totalidad de las fuentes de ingresos de las cooperativas analizadas. En algunos casos, los ingresos derivados de resultados financieros tienen una cierta importancia, aunque generalmente se deben a situaciones ocasionales, más que a un comportamiento estructural o a una política sostenida de gestión de tesorería.

Atendiendo a la estructura de los ingresos de los dos grupos de cooperativas, observamos que (Gráfico 2):

- Las cooperativas grandes (G) presentan un mayor peso de las subvenciones de explotación (4,2% del total de ingresos en 2008 frente a 3,7% en las cooperativas pequeñas), aunque con un carácter decreciente (partiendo de 5,2% de la totalidad de los ingresos en 2006).
- Las cooperativas pequeñas (P) muestran un mayor peso de los ingresos derivados de subvenciones de capital transferidas a resultados (2,5% en 2008 frente a 1,8% en las cooperativas grandes).
- 2007 fue para ambos grupos un ejercicio con un mayor peso en las subvenciones de explotación.
- Aunque la diferencia no es excesiva, las cooperativas pequeñas presentan un mayor peso de los ingresos por facturación (INCEN) respecto de la totalidad de los ingresos que las cooperativas grandes.

Estudiando el comportamiento de las cooperativas seleccionadas como mejores prácticas de estudio (MPE) de cada uno de los grupos, observamos lo siguiente:

- Las cooperativas MPE presentan un menor peso de los ingresos por subvenciones de capital y explotación que la media de sus respectivos grupos.
- La cooperativa MPE(P) muestra un bajo peso de las subvenciones en su estructura de ingresos a lo largo de todo el período de estudio, a pesar de la tendencia al alza que habíamos observado al analizar las partidas en valores absolutos. Ello es resultado de la subida del volumen de negocio superior a la de los ingresos por subvenciones (ver Cuadro 3), y es sin duda indicativo de la apuesta de esta cooperativa por el mantenimiento de un modelo de negocio no dependiente de esta vía de ingresos para su supervivencia. El peso de sus ingresos por INCEN se mantiene por encima de 98% a lo largo de las tres campañas analizadas, con una tendencia creciente, haciendo posible el empleo de las subvenciones, como ingresos adicionales, para apostar por el crecimiento de la cooperativa. Lo mismo podemos decir de la cooperativa MPE(G), cuyos ingresos por ventas tienen un peso cercano al 98% sobre ingresos totales a lo largo de todo el período de estudio, muy superior al de su grupo de referencia.

En cuanto a la estructura de gastos, más que analizar las proporciones de cada partida de gastos, nos interesa estudiar el peso de cada una de ellas respecto de los ingresos por facturación de la cooperativa. Es decir, qué proporción del INCEN es consumida por cada uno de los conceptos de gasto. La política de maximización del precio de liquidación a los socios, seguida por la práctica totalidad de las cooperativas analizadas, unida a la dependencia, en muchos casos, de las subvenciones ocasiona que el Beneficio contable o Resultado Final de la cooperativa sea mínimo, y que la suma total de los

gastos sea normalmente superior a los ingresos operativos de la cooperativa. De esta manera, una vez finalizada la campaña, la liquidación a socios por su producto se calculará por diferencia entre ingresos totales y gastos totales, de forma que el beneficio final sea mínimo, o incluso negativo en ocasiones (a compensar con beneficios de ejercicios posteriores). Es decir, no se trata de un coste real de aprovisionamiento de la cooperativa, sino de una combinación de coste y reparto de beneficios vía precio del producto.

En el Gráfico 3 se representa, para cada Grupo de cooperativas, la proporción de INCN que es absorbido por cada una de las partidas de gasto. En él podemos hacer las siguientes observaciones:

- Considerando los gastos reales a precios de mercado (es decir, excluyendo la partida de liquidación a socios) observamos que la mayor parte de los ingresos se destinan a cubrir costes de aprovisionamientos, seguidos de los de personal.
- En ambos grupos, y en todos los años del período de estudio, los gastos totales superan ampliamente los ingresos operativos de las cooperativas. Así, en 2008, la cifra total de gastos superaba en un 9,9% la cifra de ingresos en las cooperativas pequeñas, y en un 12,1% en las cooperativas grandes. Excesos, en ambos casos, cubiertos con subvenciones.
- En las cooperativas grandes, los costes operativos (aprovisionamientos, amortizaciones, personal, otros gastos explotación) absorben una proporción de sus ingresos operativos muy superior a la de las cooperativas pequeñas. Así, estos supusieron un 70,7%, 71,9% y 67,5% del INCN en los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente, frente a un 61,2%, 67,6% y 66,8% en las cooperativas pequeñas. Parece este un indicador claro de que las mayores estructuras de las cooperativas grandes no están siendo optimizadas, al no generarse sinergias derivadas de su mayor tamaño y mayor volumen de operación. La mayor proporción de ingresos dedicados a cubrir costes de personal y amortizaciones en las cooperativas grandes parece indicar que su crecimiento no ha ido acompañado del aumento de eficiencia y la generación de sinergias que sería deseable, vía optimización de estructuras y reducción de costes marginales.
- Lo mismo puede decirse de los costes de aprovisionamiento en las cooperativas grandes, que sólo en 2008 pasan a ser menores que en las pequeñas (32,9% frente a 33,2%). La carga derivada de dichos costes en las cooperativas grandes es superior a la de las cooperativas pequeñas. Dado que la mayor parte de dichos costes está soportada por la sección de suministros en dichas cooperativas, podría decirse que la presencia de dichas secciones, está restando eficiencia en costes a la cooperativa. Por otra parte, el hecho de que un mejor precio de los suministros al socio esté soportado por una mayor absorción de los ingresos de la cooperativa por este concepto puede estar restando rentabilidad al socio al disminuir el precio de liquidación de sus productos.
- La proporción de ingresos destinada a cubrir la liquidación a los socios por su producto es mayor en las cooperativas pequeñas en 2006 y 2007. Así, mientras éstas dedicaban un 43,6%, 42,8% y 43,4% de su INCN en los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente a este fin, las cooperativas grandes destinaban 39,4%, 41,0% y 44,6%. Esta diferencia se acrecienta si consideramos la mayor proporción de gastos cubiertos por subvenciones en las cooperativas grandes.

En definitiva, observamos en la mayor parte del período de estudio unos mayores costes operativos y de mantenimiento de estructura en las cooperativas grandes, lo que indica que el crecimiento de las mismas no se ha producido de acuerdo con los criterios de eficiencia y de economías de escala que serían deseables. El hecho de que la proporción de ingresos destinados a cubrir gastos de personal y amortizaciones sea superior pone de manifiesto una necesidad de un replanteamiento de la estructura para hacerla más eficiente.

Por otra parte, la mayor o idéntica carga de costes de aprovisionamiento mostrada por las cooperativas grandes en 2006 y 2007 muestra que su mayor volumen de proceso no va acompañado de una reducción de costes de aprovisionamiento por economía de escala. No tenemos información exacta acerca de en qué proporción estos costes proceden de las adquisiciones para las secciones de suministros, pero de cualquier manera, si ello supone un descenso en los precios de liquidación a socios o una mayor dependencia de la percepción de subvenciones, quizá habría que estudiar la necesidad de la existencia de dichas secciones, o al menos revisar su operativa. Parece que la tendencia cambia en 2008, aunque habría que comprobar su continuidad en años posteriores.

Todo ello, unido al hecho de que los precios de liquidación a socios están en muchas ocasiones en su límite de rentabilidad –en numerosas ocasiones el agricultor no consigue cubrir sus costes de producción– hace necesaria una revisión de los modelos operativos y de gestión de las cooperativas, con el fin de que puedan hacer frente a la competencia del mercado, y a la problemática de precios existente.

Un mayor control sobre sus costes permitirá a las cooperativas generar una mayor rentabilidad, ya sea vía generación de beneficio contable, o mediante el incremento de los precios de liquidación a socios. Con ello, podrán ser capaces de emplear los ingresos por subvenciones en ganar ventaja competitiva en el mercado, y no simplemente depender de éstas para su supervivencia.

Analizando la estructura de gastos de las cooperativas MPE (Gráfico 3), lo primero que nos llama la atención es el control que la cooperativa MPE(P) tiene sobre sus costes operativos, ya que en todos los años del período de estudio, menos del 40% de sus ingresos son absorbidos por los mismos. Ello les permite destinar un elevado porcentaje de sus ingresos a remunerar a los socios por su producto (64,9% en 2008, frente al 43,4% de su grupo, o el 57,4% de la cooperativa MPE del grupo de las grandes). El bajo ratio que suponen los gastos de personal respecto de sus ingresos (10,2% 12,8% y 12% en 2006, 2007 y 2008), amortizaciones (1,8% 1,7% y 1,7%) y gastos de aprovisionamiento (13,9% 13,5% y 14%) muestran que es posible mantener la actividad y el crecimiento, controlando los costes operativos, ganando así competitividad.

En cuanto a la cooperativa MPE(G), observamos que aunque mantiene un ratio de costes de estructura superior al de MPE(P), ha realizado un importante esfuerzo de contención, situándose en el 43,2% en 2008, significativamente inferiores a los de su grupo, lo que le ha permitido incrementar notablemente la proporción de ingresos destinada a liquidación a socios (57,4% en 2008).

Aprovisionamientos y gastos de personal se encuentran muy por debajo de los de su grupo a lo largo de todo el período, lo que sin duda influye en la menor dependencia que presenta de los ingresos por subvenciones.

Destaca en ambos casos la baja dependencia que muestran estas cooperativas de los ingresos por subvención para el mantenimiento de su estructura operativa, ya que prácticamente la totalidad de sus gastos, incluida liquidación a socios queda cubierta con los ingresos por actividad. Así en 2008, tan solo un 1,5% de los gastos en MPE(P) y un 1% en MPE(G) están cubiertos por esta vía.

## **6.- Conclusiones**

No se cuestiona ya la necesidad de que las cooperativas agrarias en general, y la hortofrutícolas en particular, ganen tamaño para poder competir en el mercado actual, caracterizado por una fuerte concentración de la demanda. Sin embargo, este crecimiento, ya sea orgánico o mediante procesos de integración, debe ir precedido de un adecuado diseño y planteamiento estratégico, que abarque los múltiples aspectos a tener en cuenta en la consecución del objetivo de competitividad marcado. La racionalización de costes, y el incremento de capacidad de negociación son, sin duda, dos componentes básicos de este objetivo.

En las cooperativas hortofrutícolas, al contrario de lo que cabría esperar, no se aprecia una relación clara entre tamaño y desempeño económico-financiero. De hecho, observando el comportamiento evolutivo, las cooperativas pequeñas analizadas parecen mostrar un mejor comportamiento, tanto por su actividad y volumen de ventas, como por un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto propios y estructurales, como públicos (subvenciones).

En términos de estructura de balance observamos que las cooperativas pequeñas, aunque parten de un elevado ratio de inmovilizado, al contrario de lo que cabría esperar presentan una clara tendencia hacia la optimización de dichos recursos en relación a la evolución de su volumen de negocio, tendencia que no se aprecia tan claramente en las cooperativas grandes. Podemos decir que no existen grandes diferencias entre cooperativas grandes y pequeñas en lo que a puesta en rentabilidad de activos se refiere, no apreciándose por tanto, el efecto tamaño en la generación de economías de escala.

De hecho, aunque las diferencias son pequeñas observamos en el grupo de las cooperativas pequeñas una menor dependencia de las subvenciones para el mantenimiento de su cuenta de resultados. Ello quiere decir que existen cooperativas capaces de cubrir sus costes de estructura con los ingresos procedentes de su cifra de negocios y liquidar precios satisfactorios a los socios, empleando las subvenciones para adquirir ventaja competitiva. También se observa una mayor rentabilidad de los activos y recursos propios en cooperativas pequeñas, no así del inmovilizado. Nuevamente, no se observa una relación clara entre tamaño de la cooperativa y generación de sinergias.

Es cierto que existen numerosas cooperativas pequeñas (además de las grandes), que no presentan esta situación, mostrando ratios financieros y operativos muy desalentadores. Sin embargo, todo ello nos lleva a concluir que los procesos de crecimiento de las cooperativas (ya sea orgánico o mediante iniciativas de integración) no están consiguiendo las pretendidas economías de escala que ayuden a reducir costes operativos y por tanto contribuyan a maximizar el beneficio para los cooperativistas.

Por otra parte son numerosos los casos de cooperativas cuyo fondo de maniobra es sistemáticamente negativo, lo que las sitúa en una posición de práctica insolvencia, solamente sostenible por el hecho de que sus acreedores son en una gran proporción sus propios socios. También son numerosos los casos de cooperativas que sistemáticamente dan pérdidas en su cuenta de resultados, lo que aunque dentro de los términos legales establecidos es permisible, encarece en muchos casos el coste de financiación externa, resultando perjudicial a largo plazo.

Las observaciones descritas más arriba, junto con el hecho de que las cooperativas identificadas como mejores prácticas de estudio (MPE), especialmente la correspondiente al grupo de las pequeñas, muestran comportamientos en términos de desempeño financiero y operativo, mucho mejores que sus respectivos grupos de referencia, nos lleva a plantear las siguientes conclusiones:

- Existen cooperativas que a pesar de la adversa situación existente en el mercado y la elevada presión sobre el estrechamiento de márgenes, son capaces de generar una rentabilidad sostenida para la cooperativa y para sus socios, garantizando su supervivencia y la entrada de nuevos socios.
- Existe un importante recorrido de mejora para las cooperativas hortofrutícolas en términos de racionalización de costes y dimensionamiento de estructuras, que contribuiría sin duda al incremento de rentabilidad y mejora de los precios de liquidación.
- La práctica generalizada del reparto de beneficios vía precios detrae recursos para posibles inversiones futuras, limitando así la ganancia futura de competitividad, y con ella, la posibilidad de generar mayores márgenes futuros para el socio. Ello convierte a la cooperativa en una simple asociación de productores (los socios), impidiendo la existencia de la misma como empresa, y por tanto, como elemento imprescindible en el tejido empresarial hortofrutícola.

- Es poco habitual la introducción de esquemas de competitividad y eficiencia en los procesos de crecimiento de las cooperativas, que hagan efectiva la aparición de economías de escala y generación de sinergias. La búsqueda del tamaño es una opción lógica en términos de competitividad, pero ésta debe ir acompañada del correspondiente replanteamiento estratégico que busque una reducción de costes unitarios y confiera mayor capacidad de fijar precios en el mercado.

Como acciones a tomar en consideración, comenzaremos por decir que es patente la necesidad de fomentar la concentración/integración de las cooperativas hortofrutícolas, ya sea a través de fusión (opción muy clara en determinados casos), o de búsqueda de soluciones que permitan compartir estructuras productivas y comerciales. Estas iniciativas, planteadas con una clara visión empresarial y un fuerte compromiso por parte de los socios, deberían ser apoyadas (y seguidas en su evolución) por parte de los Poderes Públicos, ya que pueden llegar a constituir un pilar importante de mantenimiento de la actividad económica y de desarrollo sostenible del medio rural.

Son necesarias medidas imaginativas e innovadoras para el fomento de la integración de las cooperativas que operan en el sector hortofrutícola en España, ya sea a través de fusión (opción muy clara en determinados casos), o de búsqueda de soluciones que permitan compartir estructuras productivas y comerciales. Medidas que vayan más allá de la mera subvención de inmovilizado, y que apoyen de manera preferente a aquellas iniciativas planteadas con una clara visión empresarial y un fuerte compromiso por parte de los socios, que vengan además respaldadas por los correspondientes estudios de viabilidad y planes estratégicos, que garanticen la consecución de los objetivos perseguidos.

El acompañamiento por parte de la Administración debería estar presente en el largo plazo, verificando el cumplimiento de los indicadores previamente acordados, que abarcarán los aspectos operativos, organizativos, comerciales y económico-financieros, además del correcto proceder de los órganos de gobierno siguiendo las directrices ampliamente conocidas de gobierno corporativo. Con ello, y condicionando las ayudas a dichos cumplimientos, se aseguraría la ganancia de competitividad del sector, y la correcta asignación de recursos públicos a inversiones productivas.

Atendiendo a la totalidad de los aspectos empresariales de las cooperativas, podemos concluir la urgente necesidad de integrar en su cultura la elaboración de planes de empresa realistas y direcciones profesionalizadas con objetivos a medio y largo plazo claramente definidos. Para ello es de vital importancia que cooperativas – y los socios que las integran - tomen conciencia de su realidad empresarial y de la necesidad de contar con una gestión profesionalizada, capaz de impulsar desarrollar con visión de futuro (y de mercado) planes estratégicos a medio-largo plazo, y de conducir a la entidad hacia el cumplimiento de los mismos.

La definición de planes estratégicos debería ser una norma de actuación habitual en las cooperativas, y éstos deberían estar claramente orientados a ganar competitividad, con objetivos claros a medio-largo plazo, y planes de contingencia en caso de desviaciones. Dichos planes deberían contemplar:

- Racionalización de costes y rediseño de procesos operativos, evitando solapamiento de tareas y duplicidades. No se descartará prescindir de aquellos procesos o secciones que no aporten valor.
- Disminución de la dependencia de subvenciones para cobertura de costes.
- Modernización de instalaciones en aquellos casos en que quede plenamente justificado a medio y largo plazo en el pertinente análisis de inversiones.
- Contemplar además la automatización de procesos de información de la empresa y sistemas orientados a la gestión de la misma.
- Análisis exhaustivo de las inversiones a realizar, que incluya los beneficios o resultados esperados de la misma, así como las alternativas existentes a dicha inversión y los costes de oportunidad. Las inversiones en inmovilizado puede que en ocasiones no sean tan necesarias como otras alternativas más interesantes estratégicamente, con el objetivo de ganar en competitividad. Cualquier nueva inversión en estructura deberá venir explicada por un incremento del margen de producto, ya sea por una disminución de costes marginales, o por un incremento del precio objetivo de venta derivado de una mejora de la calidad, o una mejor adaptación al mercado.
- Inversión en diseño de producto, diseño de marca y calidad, de acuerdo con los requerimientos del mercado. Estrategia de canales claramente diseñada.
- Revisión de los procedimientos de cálculo de precios de liquidación a socios, con una adecuada imputación de costes fijos y variables a cada producto por tipo y calidad.
- Evitar la declaración sistemática de pérdidas, práctica que tiende a encarecer la financiación.

En definitiva, es necesario abordar el proceso de crecimiento de la cooperativa de acuerdo con criterios estratégicos, teniendo perfectamente controlados los costes, asegurando la generación de sinergias y aglutinando a toda la base societaria en torno a un proyecto común.

## 7.- Glosario y términos empleados

CAGR (%)	<i>Compound Annual Growth Rate</i> . Expresa la tasa anual compuesta de crecimiento sobre un periodo dado.
INCEN	Importe Neto de la Cifra de Negocio
MPE	Mejor Práctica de Estudio

Ratios Principales:

Coefficiente de Financiación (CF) =	$\frac{\text{Fondos Propios + Subvenc. Capital + Exigible a largo plazo (pasivo no corriente)}}{\text{Activo Fijo}}$
Coefficiente de Financiación sin subvenciones (CFSS) =	$\frac{\text{Fondos Propios + Exigible a largo plazo (pasivo no corriente)}}{\text{Activo Fijo}}$
Coste medio de la deuda =	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda total}}$
Coste medio del Pasivo =	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo total}}$
Endeudamiento =	$\frac{\text{Exigible}}{\text{P. Neto + Pasivo}}$
Fondo de Maniobra =	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
Liquidez (L) =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Liquidez corregida (LC) =	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente} - \text{Deudas con socios}}$

## 8.- Bibliografía

- CABALLER, V. (1995): "El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario", *Revista Española de Economía Agraria*, nº 173, pp. 281-311.
- CALATAYUD, E. y ENCINAS, B. (2006): "Las Cooperativas Agrarias en la Comunidad de Madrid. Situación actual y Proyección Futura", *Boletín Agrario*, nº 48 (monográfico), Consejería de Economía e innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA -CCAE- (2007): "Mapas Cooperativos", [en línea], <<http://www.targetmap.ccae.es/>>.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA -CCAE- (2008): "Memoria Anual 2007", [en línea] <<http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02217.pdf>>.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA -CCAE- (2009): "Características y ventajas", [en línea] <[http://www.agro-alimentarias.coop/5/5\\_3\\_1.php](http://www.agro-alimentarias.coop/5/5_3_1.php)>.
- EUROSTAT (2008): "Statistics in focus. Fruit and vegetables: fresh and healthy on European tables, Agriculture and fisheries", [en línea] <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>



- EXPO RETAILER (2006): *Informe sobre la distribución Alimentaria en España*.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES EXPORTADORES DE FRUTAS Y HORTALIZAS -FEPEX- (2009): *Estadísticas del sector hortofrutícola*, [en línea] <<http://www.fepex.es>>.
- GÓMEZ-LIMÓN, J.A., CASQUET, E. y ATANCE, I. (2003): "Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 46, pp. 151-189.
- GRIEVINK, J.W. (2003): "The changing face of the global food supply chain". En: OECD Conference, *Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues*. The Hague, 6-7/02/2003.
- JULIÁ, J.F. y MELIÁ, E. (2003): "Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: the case of the spanish agricultural co-operatives", *International Journal of Co-operative Management*, 1, pp. 16-23.
- JULIÁ, J.F. y SERVER, R.J. (1999): "Retos y praxis del cooperativismo agrario en la Unión Europea", *Cuadernos de Desarrollo Rural*, nº 42, pp. 13-33.
- JULIÁ, J.F., SERVER, R.J. y MELIÁ, E. (2004): *Los procesos de fusión en cooperativas agrarias*, Ed. Mundi-Prensa, Madrid.
- MELIÁ, E. y JULIÁ, J.F. (2008): "La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario". *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, 1, pp. 57-88.
- MELIÁ, E., JULIÁ, J.F. y MARTÍNEZ, A. (2009): "Los procesos de fusión de cooperativas agroalimentarias y sus efectos: de las expectativas a los resultados. Un estudio empírico en 4 comunidades autónomas". En: *La gestión de empresas de economía social*, Ed. Marcial Pons.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN -MAPA- (2004): *Informe del sector frutas y hortalizas (Oferta, Distribución y Demanda)*, [en línea] <<http://www.mapa.es>>.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN -MAPA- (2008): *La agricultura, la pesca y la alimentación en España 2006*. MAPA. [en línea] <<http://www.mapa.es/es/ministerio/pags/anuario2006/anuario2006.htm>>.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA – DIRECCIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA (2004): *Investigación de la cadena de distribución de determinadas frutas y hortalizas*.
- OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO ESPAÑOL -OSCAE- (2009): *Confederación de cooperativas agrarias de España. Cooperativismo en cifras*, [en línea] <<http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>>.
- POZANCOS, J.M (2002): "Los retos del sector hortofrutícola español. Distribución y Consumo", [en línea] <<http://www.mercasa.es>>.