

**LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO IMPULSOR DE LA CONCENTRACIÓN DEL  
COOPERATIVISMO AGRARIO**

Apellidos y nombre del autor o autores: Saz Gil, M <sup>a</sup> Isabel
Institución: Universidad Jaume I
Dirección postal: Campus Riu Sec
Ciudad: Castellon
País: España
Teléfono (incluido prefijo): 96 377 35 86
Fax (incluido prefijo): 96 377 35 86
Dirección electrónica: sazgil@emp.uji.es
Palabras Clave: procesos agroalimentarios, nuevas tecnologías, cooperativismo integración

**Resumen** En este trabajo se realiza, por una parte, una reflexión sobre el desarrollo de los procesos agroalimentarios, los requerimientos que tiene de adopción de nuevas tecnologías, así como la continua introducción de innovaciones, sobre todo innovaciones de tipo incremental.

Por otra parte se plantea como la adopción de nuevas tecnologías significa mayores requerimientos de capital y una dimensión empresarial adecuada por lo que surge la necesidad de impulsar la integración del cooperativismo agrario como fórmula para que la cooperativa esté capacitada para participar de forma creciente del proceso agroalimentario. Se plantea pues, la cooperación entre empresas cooperativas como una fórmula de llevar a cabo la gestión de la innovación de manera más adecuada

## LA INNOVACION COMO ELEMENTO IMPULSOR DE LA CONCENTRACION DEL COOPERATIVISMO AGRARIO

### *INTRODUCCION*

La agricultura es un sector de actividad importante en la economía de los países de la U.E., pero el modelo de agricultura tradicional está en crisis desde hace tiempo, siendo múltiples las causas que la han originado, los continuos y complejos cambios que se están produciendo en el entorno generan incertidumbre sobre cual debe ser la evolución del sector agrario. Lo que si está claro es, que el nuevo modelo pasa obligatoriamente por la modernización de las explotaciones agrarias y plantea como aspecto fundamental la necesidad de que la empresa cooperativa agraria se introduzca en el proceso de transformación de la producción, es decir, en el sector agroalimentario, y a la vez, exige a las cooperativas agrarias, como fórmula de mantenerse en un sector cada vez más competitivo y más concentrado, la continua adopción de tecnologías y la introducción de innovaciones. Desde esta perspectiva, el proceso de concentración de las cooperativas agrarias es una opción adecuada para que éstas desarrollen su actividad en un contexto tan complejo. Siendo la innovación tecnológica sólo uno de los múltiples elementos que impulsan el proceso de concentración de la empresa cooperativa agraria.

### **EL SECTOR AGRARIO Y LA EMPRESA COOPERATIVA AGRARIA**

La actividad en el medio rural es mayoritariamente agraria siendo la situación crítica, debido a que los recursos para reaccionar ante cambios profundos de la economía son mucho menores que en el resto de los sectores económicos (V. Caballer, 1993). A pesar de que los modelos y sistemas de agricultura varían de unas regiones/países a otros, existen unas características comunes (M. Olmeda, 1998), que manifiestan el estado de crisis en que se encuentra la agricultura tradicional (E. Sáez y M. García, 1993):

- Explotaciones pequeñas, familiares
- Alta sensibilidad a los riesgos climáticos.
- Utilizan técnicas intensivas de mano de obra.
- Presentan una baja productividad y gran estacionalidad.
- Descapitalización, con fuerte nivel de endeudamiento.
- Estructuras obsoletas.
- Escasa incidencia en el proceso de elaboración y comercialización de los productos.
- Nulas previsiones para los años catastróficos.
- Falta de planificación y ordenación de cultivos.

La actividad económica en general implica un riesgo. La incertidumbre en los resultados empresariales es una condición inherente en la actividad de la empresa. Sin embargo, la empresa agraria, además de los

riesgos generales a toda empresa, como variaciones en los precios, en los niveles de venta, en los procesos productivos, en el aprovisionamiento; ha de soportar riesgos de naturaleza climatológica como vientos, lluvias, heladas, etc., que pueden acabar con sus planes empresariales. Este tipo de riesgo que se traduce en incertidumbre en los rendimientos, variación en los resultados como consecuencia no de la bondad de la decisión adoptada, sino de las variables no controlables, impide el desarrollo de una cultura empresarial de racionalidad en la toma de decisiones y en la eficacia en la gestión, lo cual influye a largo plazo en la dificultad para aceptar innovaciones tecnológicas (V. Caballer, 1993).

La empresa cooperativa, al igual que cualquier otra forma de empresa, necesita desarrollar una serie de procedimientos y actitudes que le permita adaptarse a las circunstancias ambientales que las rodean. Los cambios en el entorno provocan un cambio de actitud en las empresas (J.R. Sanchis, 1995).

Las principales tendencias manifestadas en el entorno empresarial han sido (Ansoff, 1985):

- El crecimiento del grado de novedad de los cambios.
- El crecimiento en la intensidad de los cambios.
- El aumento de la velocidad de cambio del entorno.
- El incremento de la complejidad del entorno.

Se destaca un intenso proceso de introducción de innovaciones tecnológicas, se incrementa la labor desarrollada por las agrupaciones de consumidores y la conciencia adquirida por la sociedad sobre el tema ecológico.

Por todo ello, el entorno se vuelve hostil y turbulento, por su complejidad (cada vez son más los factores que influyen sobre la empresa), su incertidumbre (cada vez es más difícil predecir su comportamiento), su dinamismo (el grado de variabilidad de los factores es cada vez más rápido) (M. Menguzzato y J.J. Renau, 1991; J.R. Sanchis, 1995).

Consideramos que, como objetivo, las sociedades cooperativas agrarias han de encaminar su actividad al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios, y además como forma empresarial, la sociedad ha de tratar de hacer máxima la riqueza de los socios. (P. Bel, 1997), sin embargo, el fin último de la cooperativa agraria como empresa es la supervivencia, es decir, la finalidad de toda organización empresarial es trascender a los individuos que la hacen posible (C. García-Gutiérrez), para que una empresa sobreviva debe llevar a la práctica unos principios empresariales que constituyen las pautas de comportamiento para conseguir el fin último de la organización empresarial.

La formulación de estos principios empresariales puede ser la siguiente (C. García-Gutiérrez):

- La eficiencia.

- El equilibrio o la armonía interna o de la estructura de organización de la entidad.
- La innovación de la actividad empresarial, o adaptación al entorno.
- El crecimiento de la unidad económica.

Los principios hacen referencia al comportamiento eficiente en todas las funciones de la empresa conseguir el máximo resultado, la máxima satisfacción utilizando los mínimos recursos, minimizando los sacrificios para cada periodo de tiempo, además de la adaptación de la empresa internamente, y la adaptación al entorno.

El sector cooperativista agrario español se identifica básicamente con la pequeña y mediana empresa por su escasa cuota del mercado, el reducido volumen de su cifra de negocios y el pequeño número de personal por entidad que poseen (Ripollés y Sanchis, 1993).

Las características más destacadas de las cooperativas como Pymes son las siguientes (Ripollés, 1990):

- 1- La capacidad de diversificación es mínima, pues se concentran en una sola actividad.
- 2- Menor capacidad económica y humana y escasez de personal especializado.
- 3- Los procesos directivos de evaluación y control de actividades están poco desarrollados.
- 4- El equipo directivo carece de conocimientos apropiados de management.
- 5- La toma de decisiones puede ser conflictiva.

Las empresas cooperativas que introducen planteamientos empresariales en su gestión asumiendo la necesidad de conseguir beneficios e invertir para asegurar la supervivencia, han ido ampliando sus negocios y actividades, diversificando su explotación. Así, la estrategia puede ser entendida como una guía para el principio empresarial del crecimiento, siendo la expansión y la diversificación las generalmente seguidas para la consecución de éste principio (P. Bel, 1997).

Las ventajas principales de las cooperativas como Pymes son la flexibilidad y la capacidad de innovación, éstas características son importantes para enfrentarse y desarrollar la actividad empresarial en entornos turbulentos.

La flexibilidad es una ventaja competitiva que permite, a la cooperativa como Pyme, capacidad de reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno, así como modificar las características que definen sus niveles jerárquicos con cierta sencillez y rapidez, las Pymes son estructuras organizativas sencillas, poco formalizadas y procesos administrativos simples con cierta centralización de poder evitan retrasos en la toma de decisiones. No obstante, en la cooperativa hay que añadir aspectos relacionados con el grado de participación y un estilo de dirección descentralizado, que pueden dificultar la toma de decisiones

La innovación es otra de las ventajas competitivas de la cooperativa como Pyme, ésta se desarrollará con éxito en la medida que se cuente con una organización flexible y participativa con amplios canales de información y comunicación (Mongelos, 1984) y con un apoyo por parte del resto de los miembros de la

empresa, desarrollando aquella dimensión de la innovación que les corresponda. La comunicación eficaz entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa permite crear un clima favorable a la innovación, el mayor contacto personal entre ellos permita a los trabajadores aportar un mayor número de ideas favoreciendo el clima de creatividad (J. Briz, 1998).

El tránsito de una agricultura tradicional basada en la autosuficiencia, a una agricultura orientada al mercado, con vocación comercial, está ocasionando problemas de ajustes en el sistema agroalimentaria, ya que hay un desajuste entre oferta y demanda, consecuencia de un mayor distanciamiento entre la producción y el consumo (J. Briz, 1998). A la distancia física entre el agricultor, que se localiza en zonas agrícolas, rurales, y el consumidor, que se encuentra en áreas urbanas, hay que unir la cada vez mayor distancia económica que se incrementa a medida que el consumo se hace más sofisticado, necesita mayores transformaciones físicas en los alimentos y se alargan y complican los canales de comercialización (V. Caballer, 1993).

La evolución de este tipo de agricultura, precisa simultáneamente un proceso de industrialización, que recoja los excedentes de mano de obra, el ahorro agrícola y que proporcione medios mecánicos y químicos para las modernas técnicas de cultivo. Otros elementos clave son la innovación, el progreso técnico y especialmente la inserción de la agricultura en el complejo alimentario. (M. Olmeda, 1998)

El agricultor debe reaccionar y lograr integrarse en los canales de comercialización e industriales, para no quedarse como un mero suministrador de materias primas para la cada vez más potente y concentrada industria agroalimentaria o para las grandes cadenas comerciales que controlan los circuitos de comercialización, de no ser así, unos y otros, impondrán condiciones de compraventa, precios, calidades, condiciones de pago, etc., a los productores. Los agricultores deben, pues, convertirse en transformadores y distribuidores de sus propios productos, lo que hace necesario el uso de fórmulas asociativas que superen el handicap que supone para estructuras de empresas agrarias atomizadas y de tipo familiar acceder a los procesos de las industrias agroalimentarias y de distribución, revelándose en este punto la sociedad cooperativa como la fórmula más idónea (J. Juliá, R. Server, M. Fernández).

El cooperativismo agrario es una fórmula adecuada para la defensa de los intereses de los pequeños y medianos agricultores, se constata la eficacia de las cooperativas como instrumento de la Política Agraria Comunitaria, permitiendo resolver los problemas que se derivan de la atomización de la oferta y el acceso

de los productores a los procesos de transformación y distribución alimentaria, además permite la participación de los productores en la absorción de valores añadidos en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria. No obstante, se plantea la necesidad de que el cooperativismo agrario intensifique los procesos de concentración empresarial que permita al mundo rural participar y competir en condiciones favorables en los mercados agroalimentarios mundiales. A pesar, de que el cooperativismo agrario español ha experimentado procesos de integración y concentración, el proceso es menor que en otros países de la U.E. donde las cooperativas cuentan con mayor desarrollo empresarial y protagonismo (J. Juliá, R. Server, M. Fernández).

### **LA MODERNIZACIÓN DE LA AGRICULTURA Y SU INSERCIÓN EN EL COMPLEJO AGROALIMENTARIO**

El enfoque agrario ha sido superado y las cuestiones agrarias han de considerarse en el marco más general de lo agroalimentario. Hay que distinguir claramente entre, producto agrario y producto alimentario. El producto agrario es el output de las empresas agrícolas o agropecuarias, y sirve de input a la industria transformadora que lo convertirá en alimento y canalizará al consumo final. Se ha ido desarrollando un entramado de empresas interrelacionadas cada vez más complejo que persigue atender la demanda de alimentos de los consumidores, a este entramado es a lo que se llama Sistema Agroalimentario (S.A.A.).

El S.A.A. se descompone en varios subsistemas: el subsistema agrario (empresas agrarias), el subsistema de la industria agroalimentaria (empresas agroindustriales de primera y ulterior transformación) y el subsistema de distribución (empresas comerciales de alimentos) (M. Olmeda, 1998).

El S.A.A. forma parte de un sector más amplio: el sector agroindustrial ("agroindustria") que comprende además a las empresas suministradoras de inputs y de los productos no destinados a la alimentación.

Nos centraremos pues, en el sistema agroalimentario, en el que se incluyen tanto las producciones agrarias orientadas al consumo final como las actividades transformadoras y comercializadoras de productos alimentarios. A partir del concepto de cadena agroalimentaria se distinguen cuatro subsectores funcionales: producción agraria, transformación de ésta, distribución y consumo (L. Malassis, 1979)

La relevancia de la industria agroalimentaria se debe a dos factores principales: En primer lugar, las estrechas ligazones con el sector agrícola y ganadero, por un lado, y con el de la distribución, por otro, lo que le convierte en un subsector estratégico de primera magnitud y en segundo lugar, su estrecha vinculación con el sector primario determina que sea una de las fuentes de generación de empleo y conservación de espacios rurales en las diferentes regiones (J.M. Gil y L. Pérez, 1998).

Esta relevancia es consecuencia también de los efectos de eslabonamiento hacia atrás, no sólo con el sector agrario sino también, con otras industrias manufactureras (papel, química, vidrio, plásticos, madera y corcho, etc...), y hacia delante (servicios de transporte y comercialización) (M. R. Pardo, 1998).

Esta actividad tiene un peso muy elevado en la economía general, por lo que se advierten dos partes diferenciadas que intervienen en el proceso por un lado, las empresas que lo componen y que intervienen directamente en la actividad productivo-comercial a diferentes niveles, y por otro, instituciones o asociaciones públicas y privadas que coordinan y regulan su funcionamiento (A. Vargas).

### **ALGUNOS ELEMENTOS DEL ENTORNO**

La importancia del sector agroalimentario, hace que instituciones o asociaciones regulen e intervengan en el proceso de una forma u otra. Siendo, el sector agroalimentario el nuevo contexto de actuación del cooperativismo agrario, hemos de caracterizarlo y analizar una serie de elementos del entorno.

- Elementos político-sociales:

A este respecto hay que subrayar el papel que desarrollan las instituciones públicas (autonómicas, nacionales y supranacionales) en el sistema agroalimentario, especialmente las comunitarias a través de la Política Agraria Común.

Caldentey, señala que las actuaciones, intervenciones, del Estado pueden agruparse en dos tipos: un grupo de actuaciones serían las de tipo directo que consisten en una intervención del Estado en los mercados, con un control de los precios o de las cantidades comercializadas y producidas, el segundo grupo de actuaciones son las indirectas que se establecen para facilitar o fomentar la eficiencia o para evitar determinadas acciones de algunas empresas que pueden perjudicar a otras. (J. Briz, 1998).

Entre las actuaciones indirectas, siguiendo al autor, se encuentran: la defensa de la competencia, la información de mercados, el establecimiento de normas de calidad de obligado cumplimiento, la aprobación de normativas como el Código Alimentario Español, el fomento y regulación de agrupaciones y cooperativas de agricultores para la venta o comercialización de sus productos, la organización de centros de contratación o el fomento y mejora de los mismos (mercados de origen, mercados centrales, etc.) la fijación de dimensiones mínimas para las industrias agrarias, ubicación de las mismas, condiciones para el suministro de materias primas, venta del producto, modelos de contrato en las relaciones contractuales.

Las políticas agrarias y los acuerdos internacionales, con una reducción paulatina de la protección al sector agrario con la consiguiente apertura de los mercados y la lucha por el control de los mismos. La Política Agraria Común (P.A.C.), como una política menos proteccionista y se establece el "desarrollo rural" como un conglomerado de ayudas estructurales, rurales, medioambientales, se presenta como las bases de una política de desarrollo rural global y coherente que se convertirá en "el segundo pilar de la

PAC (E. Arnalte, 1998). Se puede considerar que las cooperativas agrarias son un instrumento idóneo de la Política Agraria Común, y de su reforma para que se consigan los objetivos establecidos. (P. Bel, 1997)

- Evolución del consumidor.

Los consumidores de los países miembros de la U.E., (principales clientes del cooperativismo agrario español), han alcanzado un alto nivel de nutrición, el crecimiento de la población es lento, lo que significa que la demanda se va a mantener estable, el gasto en alimentación, con relación a los gastos totales de consumo va a disminuir, debido a que los alimentos son productos de elasticidad-renta baja, al mismo tiempo, se esperan cambios en la demanda de determinados productos.

Con mayor renta disponible y una creciente sensibilización ante los temas medioambientales y de la salud, los consumidores de la E.U. aumentan sus exigencias con respecto a su alimentación diaria y su repercusiones directas sobre la salud. Los cambios en el estilo de vida originan un aumento en la demanda de consumo de alimentos de calidad con mayor valor añadido, I+D en productos. Esto nos lleva a un mercado más segmentado (H.H. Jahn,1991)

Se produce un avance notable de los productos con cierto grado de elaboración, productos de conveniencia que se adecuan a las formas de vida actual y a los nuevos hábitos de consumo, evolución del entorno laboral, etc.

El consumidor tiene un nivel de formación más elevado que le permite seleccionar los productos con criterios más firmes en cuanto a la relación calidad/precio (J. Briz, 1998).

- Evolución de la tecnología.

La incorporación de tecnología en las empresas agrarias provoca una revolución no sólo técnica en lo que se refiere a la transformación o industrialización de los productos agrarios, sino genética, se desarrolla la biotecnología, se controlan calidades, variedades, etc., dando origen a factores productivos cada vez más industrializados. La incorporación de la tecnología y la investigación a la actividad agroalimentaria ha elevado los requisitos de capital necesario tanto para la producción como para la transformación de los productos. La realización de inversiones requiere una dimensión y una capacidad financiera que las cooperativas de forma individual difícilmente pueden alcanzar.

- El proceso de concentración.

Intensificación de procesos de concentración empresariales en el sector con la entrada en el mismo de grandes multinacionales y grandes superficies que eclipsan a los pequeños agentes. Lo que provoca una reducción cada vez mayor, de agentes que intervienen en el mercado.

## **LA CADENA AGROALIMENTARIA**

Las cooperativas agrarias deben participar en todas las fases de la cadena agroalimentaria para aumentar el valor añadido de la actividad cooperativizada, la integración en cada una de las fases y la introducción de innovaciones pueden aportar ventajas en esa dirección. Se entiende por cadena agroalimentaria,



siguiendo el esquema propuesto por Porter, el conjunto de fases que van desde el aprovisionamiento de inputs agrarios hasta la comercialización del producto alimentario pasando por la producción agraria y la transformación industrial de la misma, por lo que las cooperativas agrarias deben abarcar las siguientes fases:

- Fase de aprovisionamiento de Inputs y Servicios Agrarios.

El objetivo en esta fase debe ser el de mejorar el aprovisionamiento de inputs o fabricación de los mismos y la prestación de servicios a los socios de las cooperativas asociadas, para ello hay que considerar distintos aspectos (M. Fernández ; A. Vargas):

La creación de centrales de compras, la concentración de la demanda, ya que pueden lograrse mejores condiciones en precios, calidades, seguridad de abastecimiento. la concentración cooperativa en este punto resulta de gran interés ya que ofrece a la cooperativa agraria poder de negociación frente a proveedores y suministradores. La centrales de compras requieren la introducción de innovaciones logísticas para controlar de forma precisa los costes, y debe distinguirse por un lado, las plataformas que son centros logísticos de recepción de mercancías, comprobación del cumplimiento de las condiciones, etc., y por otro, las centrales que negocian, contratan, etc., pero que no manejan mercancías (F. Ramos).

Condiciones económicas más favorables en los contratos de transporte; prestación de servicios técnicos de distinta naturaleza a los socios, que generen mejoras en la gestión y organización de las distintas cooperativas.

Integración vertical hacia atrás, elaborando inputs que antes adquirían a los proveedores, en esta fase hay unas necesidades de tecnología elevadas con unos requerimientos de capital e inversiones muy importantes, al mismo tiempo la agricultura no alimentaria y el desarrollo de los biocidas (insecticidas y plaguicidas naturales) (V.Caballer), la biotecnología, que requieren la introducción de innovaciones de manera continuada.

- Fase de producción agrícola.

El objetivo es el de introducir mejoras en la fase de producción agrícola (M. Fernández; A. Vargas), a través de una adecuada planificación de las producciones, la cooperativa agraria debe disponer de información que le permita dirigir la producción hacia los productos que el mercado está demandando, cultivos, técnicas de cultivo, variedades, etc. Hay que tener en cuenta una característica importante de la producción agraria, y es su vinculación al tiempo y como éste puede ser considerado como un factor de la producción agraria, la rigidez de la oferta-precio implica una reacción tardía frente a la evolución de los precios (V.Caballer).

La información sobre la evolución del consumidor es importante, aparecen problemas de aceptación social, por la propia naturaleza del producto como el caso de los productos transgénicos (J. Briz), por dudas sobre su seguridad , como estrategia de mercado por parte de las grandes empresas de distribución, que recogen las inquietudes de los consumidores. Problemas medioambientales y el desarrollo de una agricultura más respetuosa con el medio, en definitiva el desarrollo de un modelo de agricultura sostenible (B. Segura). Los centros de Investigación y Desarrollo para la introducción de innovaciones en

técnicas de cultivo y recolección, nuevas tecnologías tienen gran relevancia, al igual que el conocimiento de técnicas de información que ayuden a conocer la situación y evolución de la demanda.

- Fase Industrial o de Transformación.

La concentración cooperativa debe favorecer la transformación industrial de las producciones, debe contribuir a que las cooperativas dispongan de las capacidades financieras y tecnológicas que esta etapa requiere para poder beneficiarse del valor añadido que genera (M. Fernández; A. Vargas). El proceso de concentración e internacionalización en las grandes firmas que actúan en el sector se ha acelerado de forma que la cuota absorbida por las mismas es creciente y dominante. No obstante, se producen cambios en la demanda y, un mercado de bienes finales saturado en términos físicos, las empresas concurrentes actúan en dos sentidos tratando de absorber la mayor cuota de mercado posible e incorporando a sus productos aquellas características respecto a las cuales la demanda resulta más elástica (M. Rodríguez-Zúñiga y R. Soria). Así pues, la concentración cooperativa es necesaria para poder introducirse en esta etapa ya que hay una gran concentración de los competidores, lo que significa que existen distintas barreras de entrada, y los requerimientos de capital son elevados, al mismo tiempo resulta imprescindible tener información sobre la demanda para poder introducir innovaciones que sean aceptadas por el mercado.

- Fase de Distribución y Comercialización.

Las ventajas que la concentración cooperativa son más inmediatas y evidentes en la comercialización de productos para consumo en fresco, podemos considerar distintos aspectos, eliminación de intermediarios, creación de centrales de venta (mercados de origen), evitar la competencia entre cooperativas, diversificar la oferta, lograr una mayor y más continuada presencia en los mercados, conseguir mejores acuerdos con las grandes cadenas de distribución (M. Fernández; A. Vargas).

Hay que tener en cuenta que para ser referenciado, es decir, admitido tras una negociación, por una gran cadena de distribución hay que, además de ser competitivo en precios, o bien en la imagen de marca acreditada en el mercado, ser capaces de ofrecer al distribuidor: calidad, regularidad, gama de productos. Por lo que se requiere que exista una circulación permanente de información, los llamados "bucles de retroacción" para adaptar la producción a los requerimientos de esa demanda (F. Ramos).

Por tanto la información y la gestión de la información es importante en esta etapa, al igual que la innovación logística para centralizar las producciones de las cooperativas y posteriormente distribuirlas, el transporte también es un elemento a considerar en esta etapa.

## **LAS INNOVACIONES Y EL COOPERATIVISMO AGRARIO**

Actualmente, la realidad permanece poco tiempo estable, el entorno competitivo de las empresas es cada vez más inestable y turbulento. Entre las características de este nuevo marco competitivo cabe citar las siguientes: los ciclos de vida de los productos se acortan y aceleran; las necesidades de los clientes son cambiantes y exigen una adecuada y rápida respuesta por parte de los productores y por último, la

aparición de nuevos competidores, como consecuencia del proceso de globalización de la economía, que amenazan la posición relativa de la empresa desde múltiples frentes (G. Sánchez). Por ello, para que la empresa pueda tener una presencia competente en un escenario cada vez más competitivo es necesario que cambien conforme se modifican sus entornos. Y es a través de la innovación que podrán lograrse los cambios necesarios para acomodar las organizaciones a la realidad del entorno (A. Muñoz). La mundialización de la economía elimina diferencias productivas y sólo el dominio tecnológico es fuente de ventaja apreciable y duradera siempre que se actualice el potencial intelectual y técnico de las empresas

La adquisición de ventajas competitivas en las empresas se asienta cada vez más en el desarrollo de capacidades que les permitan competir sobre la base de innovaciones que desplacen a un segundo plano la competencia a través del precio de los productos (G. Sánchez).

Son múltiples los factores relevantes a la hora de explicar la innovación en las organizaciones como: los valores y actitudes de los miembros de la organización, las propiedades organizacionales y el entorno, la estrategia, y aspectos más intangibles como el clima y la cultura organizacional; todos los factores interactúan entre sí demandando acciones específicas (A. Muñoz).

La innovación tecnológica es indispensable para mejorar los resultados y las posibilidades de supervivencia de la empresa. Las innovaciones permiten revitalizar el sector agroalimentario, ya que se trata de un sector maduro o en declive, crear nuevas actividades para la cooperativa agraria, abrir mercados y acelerar el crecimiento independientemente de los factores de contingencia existentes. (E. Bueno y P. Morcillo).

Las innovaciones se pueden clasificar en (E. Bueno, 1993):

- Innovación tecnológica, cuando los cambios están relacionados con nuevos productos y procesos, así encontramos por un lado, innovaciones de productos cuando se trate de diseño, fabricación y comercialización de un nuevo producto o mejora de uno existente, y por otro, innovaciones de proceso cuando se trate de diseño y fabricación de nuevos bienes de equipo o establecimiento de nuevos procesos de producción.
- Innovaciones en métodos de gestión, cuando se trata de la aplicación de nuevas tecnologías en las tareas directivas, especialmente de organización información y marketing.
- Innovación social, propuesta de nuevas soluciones a los problemas actuales del sistema humano de la empresa, racionalizar las tareas laborales, mejorar las condiciones de trabajo, instalar sistemas de motivación, estimular las competencias personales, delegar responsabilidades, etc.

La introducción de nuevos métodos de gestión y nuevos procesos, así como el lanzamiento de nuevos productos, se traducen en ventajas competitivas clave para enfrentarse a la competencia internacional. Sin embargo, el fracaso de nuevos productos proviene no tanto de carencias técnicas como de insuficiencias organizativas y culturales que no logran crear puesto de enlace y redes de comunicación capaces de aunar esfuerzos y desarrollar unas sinergias positivas de competencia y conocimientos (E. Bueno y P. Morcillo).

Con carácter general se puede definir la innovación como la generación de nuevas ideas mediante las cuales se puede crear nuevos productos servicio o un proceso, éstos pueden ser nuevos en una industria pero en cambio no lo son para otras, teniendo en cuenta esta consideración; las innovaciones según su naturaleza pueden ser de producto, de proceso y en métodos de gestión, y en función del grado de originalidad que presenten pueden ser bien, innovaciones radicales, en el sentido de nuevas tecnológicamente o bien, innovaciones incrementales o graduales que son sucesivos cambios incrementales en productos, procesos ya existentes. (M. Menguzzato y J.J. Renau), (E. Bueno y P. Morcillo).

Las innovación gradual o de mejora perfecciona un proceso o producto ya existente y no modifica necesariamente las estructuras productivas u organizativas de la empresa. el objetivo que prevalece es el de incrementar, tanto cuantitativa como cualitativamente, las prestaciones de los procesos instalados con anterioridad, o de los productos en cartera. Si la innovación permite completar una gama de productos, las modificaciones o reajustes estructurales no serán muy importantes (E. Bueno y P. Morcillo).

En el cooperativismo agrario, la función tecnológica interviene al final del proceso organizativo de dirección estratégica para adaptar unos productos concretos a unos mercados, ajustándose a unos cambios surgidos en el ámbito competitivo de la empresa agraria. Las empresas incorporan innovaciones para modernizar su cartera de productos o reestructurar su aparato productivo y adaptarse así a las exigencias competitivas actuales, toman como única referencia el grado de adecuación existente entre la combinación tecnología-producto-mercado, adoptando una política defensiva.

Las entidades, basándose sobre su pericia y buen conocimiento del entorno, emprenden acciones encaminadas a mejorar tecnológicamente un producto ya comercializado o a crear un nuevo artículo a partir de las presiones competitivas ejercidas por la competencia o de las exigencias formuladas por el mercado (E. Bueno y P. Morcillo).

Las organizaciones de pequeña dimensión, como la empresa cooperativa agraria, tienen en general mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno a través de la rápida imitación de nuevas técnicas, métodos y productos. Lo que implicaría que este tipo de empresas tiene una predisposición favorable para la introducción de innovaciones por imitación o por adquisición de tecnología generada en otras unidades económicas de mayor tamaño (G. Sánchez). Sin embargo hay que tener en cuenta que innovación no se

refiere exclusivamente innovaciones radicales, sino que hay que considerar el concepto más amplio de innovación tecnológica en el que se revaloriza la importancia económica de las innovaciones incrementales o de mejora, que constituyen el principal campo de actuación de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas innovadoras (Freeman 1975).

Existen distintas vías de acceso al conocimiento tecnológico además de actividades estrictamente encuadradas bajo la denominación de I+D, y que son ampliamente utilizadas por la pequeña y mediana empresa debido a su naturaleza menos formalizada y su menor coste en el desarrollo de innovaciones incrementales, como puede ser el desarrollo de nuevos productos o procesos de producción mediante la colaboración con proveedores, clientes y usuarios, por medio del diseño o de mejoras continuas en la calidad (controles de calidad) (G. Sánchez).

En este sentido, el diseño es considerado como una de las principales fuentes de generación de conocimiento tecnológico propio utilizadas por las empresas, tiene relación con la innovación de producto, sobre todo si es de tipo incremental, erigiéndose de este modo como una importante actuación estratégica para la especialización y diferenciación (Camisón, 1992; Camisón, Roig y Torcal, 1992).

La interconexión entre innovación tecnológica y calidad deriva de que las empresas que llevan a cabo una filosofía de Calidad Total parten de una cultura basada en la mejora continua, teniendo en cuenta que el fin último de este proceso de mejora continua, indisolublemente unido a la innovación, es la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo por tanto imprescindible la constante interacción con ellos (G. Sánchez).

### **LA CONCENTRACIÓN COOPERATIVA**

Buckley y Casson (1998) introducen la idea, que más tarde Mariti (1989) y Delapierre (1991) desarrollarán, de diferenciar entre cooperación inmediata y cooperación de proceso. Según este enfoque los acuerdos pueden responder a dos tipos de objetivos: 1) acuerdos donde el resultado de la cooperación es el producto inmediato del acuerdo y, 2) acuerdos donde el resultado de la cooperación es el producto de un proceso de colaboración. La cooperación de proceso establece una verdadera cooperación dado que requiere la participación activa de diferentes empresas en un trabajo en común, es decir en un proceso de generación de valor cuyo resultado es lejano y arriesgado.

Mariti entiende que las Pymes cooperan por razones cuyos resultados son más inmediatos. Éstas conocen a priori los frutos de la cooperación, y saben que éstos no están sujetos a un proceso que madurará en el futuro. Se trata de una cooperación inmediata consistente en compartir recursos tangibles (intercambio de patentes y licencias, producción conjunta o finalización de líneas de producto, distribución conjunta, ...).

Delapierre (1991) entiende que la cooperación de proceso es una nueva forma de colaboración por parte de las empresas con el objeto de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Como consecuencia de las transformaciones acaecidas en el sistema, la tecnología y los conocimientos específicos se han visto revalorizados. En este contexto la cooperación de proceso constituye un instrumento especialmente apropiado puesto que permiten crear nuevos conocimiento e innovaciones con una mayor rapidez. Este tipo de cooperación confiere una nueva dimensión a la cooperación, donde no se busca la complementariedad o la reunión de recursos sino que persigue la ejecución conjunta de actividades de creación de valor por los socios (R. Chaves, 1996).

La cooperación que se ha desarrollado en la empresa cooperativa agraria con más frecuencia, en función de los objetivos perseguidos y siguiendo el enfoque anterior, podemos considerar que se trata de una cooperación inmediata. Esta forma de cooperación estriba generalmente en la puesta en común de activos específicos, de cada socio, siendo el resultado de la cooperación no sólo instantáneo sino también conocido. La cooperativa agraria, tiene unas características similares a la Pyme y no es de extrañar que la forma de cooperar también guarde similitudes. Esta sería una nota explicativa de por qué el cooperativismo de 2º grado ha sido hasta ahora básicamente comercializador, sobre todo de productos para consumo en fresco, donde esta fórmula puede suponer las ventajas más inmediatas y evidentes.

La generalización de la investigación tecnológica crea nuevas condiciones competitivas que afectan directamente al desarrollo de las empresas en general, además intensifica la concurrencia tecnológica e implica que los productos queden rápidamente anticuados por la constante comercialización de nuevos bienes sustitutivos. El valor competitivo y el carácter estratégico de las innovaciones es un motivo que impulsa a la empresa a aliarse y a cooperar con el fin de dominar una nueva tecnología compleja que necesita una gran aportación de recursos o la producción de un nuevo producto de manera que consigan ejercer un poder de mercado fuente de estabilidad y rentabilidad (E. Bueno y P. Morcillo).

La cooperativa agraria se enfrenta con el problema de la financiación de proyectos que necesitan presupuestos cada vez más altos para poder introducirse en la industria agroalimentaria y fabricar sus propios productos cuyo ciclo de vida puede ser corto y por tanto, puede que no se disponga de tiempo suficiente para rentabilizar la inversión realizada o recuperar el dinero invertido. Además del problema del acortamiento del ciclo de vida del producto, por cambios en la demanda de los consumidores, aparece el riesgo de desarrollar una innovación fácilmente imitable y mejorable por la competencia.

Ante esta situación problemática, la aversión por el riesgo incita a la cooperativa agraria a elegir opciones estratégicas integradoras y asociativas. Así, la opción de la concentración cooperativa, es una estrategia orientada a contener la tendencia agresiva de organizaciones con gran poder en el mercado (E. Bueno y P. Morcillo).

La concentración cooperativa debe ser una respuesta del cooperativismo agrario ante los retos que el nuevo contexto del sistema agroalimentario plantea al movimiento cooperativo (A. Vargas), por el principio o regla empresarial del crecimiento como fórmula de supervivencia; la empresa puede crecer hacia nuevos mercados, nuevas necesidades del mercado, nuevas tecnologías, o cualquier combinación de ellas, el crecimiento se apoya en la innovación mediante la potenciación de la investigación y el desarrollo de la empresa que le permita desarrollar lanzamientos de nuevos producto, de adaptación a procesos, de diferenciación de productos, etc. (P. Bel). Además la necesidad de concentrarse, para las sociedades cooperativas, se convierte en un requerimiento o recomendación por el principio cooperativo de la intercooperación.

La concentración puede ser de dos tipos: horizontal (diversificando la gama de producto o servicios) y/o vertical (incorporando nuevas fases de la cadena agroalimentaria, ya sea hacia delante o hacia atrás), que a su vez responden a una estrategia de crecimiento interno o externo (A. Vargas).

La cooperación inmediata es una opción que desarrolla la cooperativa agraria, pero partiendo de un enfoque dinámico del entorno económico, dinamismo entendido en término de introducción continua de innovaciones de producto y de proceso que alteran las condiciones de la competencia, hay que señalar que la cooperación de proceso resulta una opción a tener en cuenta y hacia la que debe orientarse la cooperación cooperativa (E. Bueno y P. Morcillo).

Hay que tener en cuenta, que la concentración de la cooperativa agraria presenta problemas como: aislamiento del mundo agrario, grado de desconfianza mutua entre las cooperativas, enfrentamientos entre cooperativas, personalismos de directivos y gerentes, etc., (E. Saéz y M. García), (A. Vargas), que deberán ser superados.

Al unir las fuerzas competitivas y, en este caso, sus conocimientos y experiencias tecnológicas, las cooperativas agrarias pueden obtener sinergias positivas. (E. Bueno y P. Morcillo). Entre las sinergias positivas de la concentración cooperativa encontramos (P. Bel): el incremento del volumen de producción y la diversificación de las producciones, la regulación de los precios, la mejora de la calidad de los productos, el incremento de la tecnología propia, la adecuación de las instalaciones de la empresa a los procesos productivos, la reducción del consumo de factores productivos, el incremento de las ventas, el incremento de la participación en el mercado, la mejora de la imagen empresarial, el incremento de la efectividad e la fuerza de ventas, la participación en mayor escala del valor añadido, la disminución de los coste de producción y distribución , la concentración de la oferta y de la demanda, la eliminación de la competencia.

#### **BIBLIOGRAFIA**

ANSOFF, H.I.: "La estrategia de empresa". EUNSA. Pamplona, 1976.

ARNALTE, E.: "La Agenda 2000", Revista Ruralia, 1999.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (Dir.): "Libro Blanco de la Economía Social en España".

Ministerio de Trabajo Seguridad Social. Madrid, 1992.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (Dir.): "Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España", CIRIEC-España, 1996.

BEL, P.: "Las cooperativas agrarias en España, Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial", CIRIEC. España, 1997.

BRIZ, J.: "La comercialización agraria", en Olmeda, M.; Castillo, J.S.: El sector agroalimentario y el desarrollo regional, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca 1998.

BUENO, E. Y MORCILLO, P.: Fundamentos de Economía y Organización Industrial, McGraw-Hill.

BUENO, E.: Curso Básico de Economía de la Empresa. Un Enfoque de Organización, Ed. Pirámide, Madrid.

CABALLER, V.: "La crisis de la agricultura. Un enfoque empresarial", CIRIEC-España, N. 15, 1993.

CHAVES, R.: "la cooperación empresarial en la economía social un análisis de las empresas valencianas de trabajo asociado de los sectores textil y del mueble" CIRIEC-España, 1996

CAMISÓN, C.; ROIG, S.; TORCAL, V.R.: "Análisis sectorial del mueble y la madera. Cambio tecnológico y descentralización productiva en l' Horta Sud". Valencia: IDECO/CAM

COMUNIDADES EUROPEAS: Comisión Europea, D.G. VI, "Consejo de Agricultura: Acuerdo político sobre reforma de la PAC", Newsletter Edición especial, 11 de marzo de 1999.

EL PAÍS: "Las empresas españolas comienzan a retirar los ingredientes transgénicos de sus productos", El País, lunes 10 de mayo de 1999, p. 30.

EL PAÍS: "La UE paraliza la aprobación de un tipo de maíz transgénico por dudas sobre su seguridad", El País, viernes 21 de mayo de 1999, p. 35.

FERNÁNDEZ, M.: "Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio", CIRIEC-España, Cuadernos de trabajo, N. 27, 1996.

GARCÍA-GUTIÉRREZ, C.: "La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas", 19 Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia, 1992.

GIL, J.M. Y PÉREZ, L.: "La agricultura y el desarrollo regional", en Olmeda, M.; Castillo, J.S.: El sector agroalimentario y el desarrollo regional, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca 1998.

JAHN, H-H.: "Ajustes estratégicos de las empresas agroalimentarias". Revista de Estudios Agro-Sociales. N° 157, 1991.

JULIÁ, J.F.: "La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", Revista CIRIEC-España, nº 15, 1993.

KÜHL, R.W.: "La plena realización del mercado interior europeo y las estrategias de las empresas agroindustriales", Revista de Estudios Agro-Sociales. N. 157, 1991.

MARTINEZ, A.: "Análisis de la integración cooperativa". Deusto. Bilbao, 1990.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.



- MOYA, I. Y OLTRA, M.J.: "Las empresas agroalimentarias un análisis empresarial y bursátil", CIRIEC-España, N. 15, 1993.
- MUÑOZ, A.: "Innovación en el contexto empresarial español. Un estudio empírico", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM, vol. 7, N. 4, 1998.
- OLMEDA, M.: "La actividad agraria y el desarrollo sostenible", en Olmeda, M.; Castillo, J.S.: El sector agroalimentario y el desarrollo regional, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca 1998.
- PARDO, M.R.: "La industria agroalimentaria como factor de integración y desarrollo regional", en Olmeda, M.; Castillo, J.S.: El sector agroalimentario y el desarrollo regional, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca 1998.
- PÉREZ, J.: Manual de estrategia y gestión de empresas, Diaz Santos, 1994.
- PORTER, M.E.: Estrategia competitiva, Continental, México, 1985.
- RAMOS, F.: "Estrategias de la distribución alimentaria: perspectivas para el sector hortícola español", Revista de Estudios Agro-Sociales, N. 157, 1991.
- RIPOLLÉS, M. Y SANCHIS, J.R.: "La empresa cooperativa como Pyme: consideraciones estratégicas en torno al Mercado Unico", Boletín Económico de Información Comercial Española, N. 2358.
- RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. Y SORIA, R.: "La articulación de las diferentes etapas del sistema agroalimentario europeo: evolución y perspectivas", Revista de Estudios Agro-Sociales, N. 157, 1991.
- SÁEZ, E. Y GARCÍA, M.: "El cooperativismo agrario en zonas de montaña ante la reforma de la política agraria comunitaria", CIRIEC-España, N. 15, 1993.
- SÁNCHEZ, G.: "Análisis del comportamiento innovador de la Pyme industrial en Andalucía", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM, vol. 7, N.4, 1998.
- SANCHIS, J.R.: Análisis estratégico de la empresa cooperativa, Tirant lo blanch, Valencia, 1995.
- VARGAS, A.: Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario concentración empresarial y asociacionismo, 1995
- VARGAS, A.: "La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense". Revista CIRIEC-España, nº 14, 1993.