

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Los procesos de integración empresarial en el asociacionismo agroalimentario



Tarongers en Bugarra. Alberto, José , Juan , y Rafa. 2025

Juan Fco. Juliá Igual

CEG^{EA} (Universitat Politècnica de València)

Presidente Comisión de Cooperativas y otras empresas de Economía Social de **AECA**

Toledo, 9 de junio de 2025.



Índice

- 1. Un sector agroalimentario estratégico y competitivo.
- 2. Un sector agroalimentario con retos.
- 3. ¿Qué hacer para competir mejor?
- 4. Los procesos de integración



1. Un sector agroalimentario estratégico y competitivo



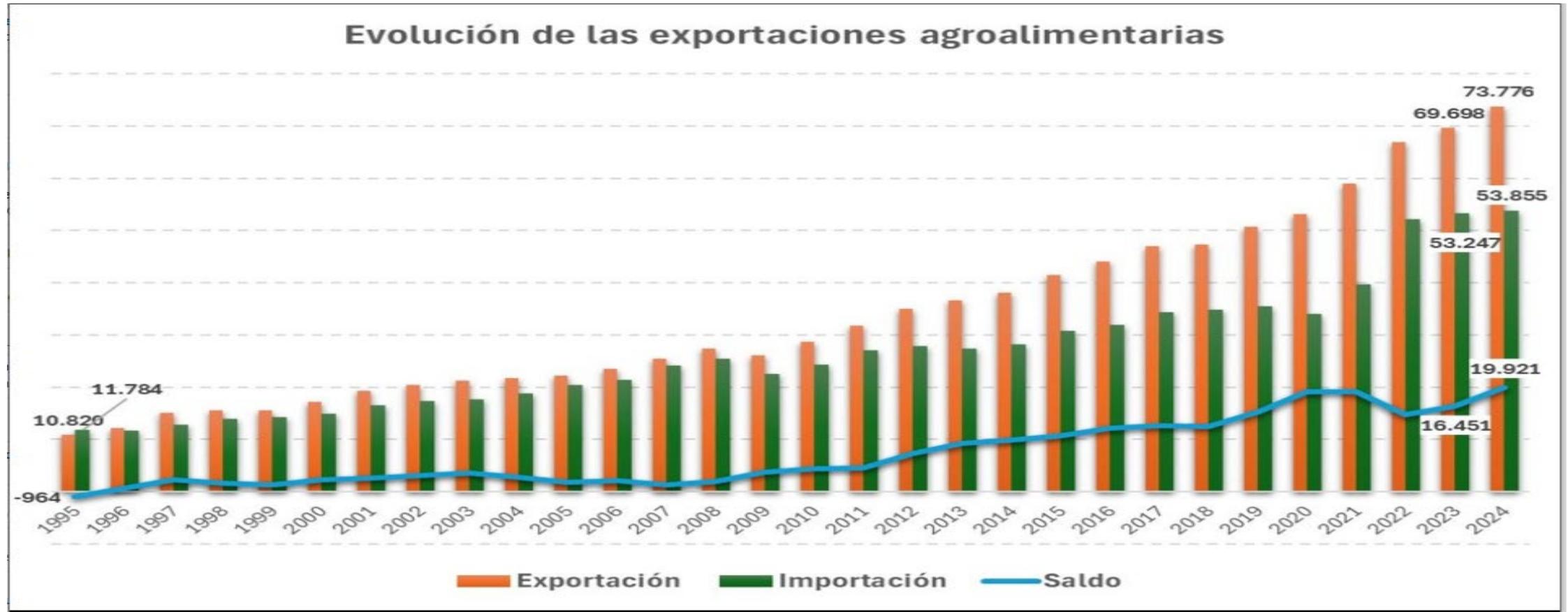
Un sector agroalimentario ampliado, crucial en la economía española

Importante peso en la economía española del sector agroalimentario. En 2024, con una **VAB de 125.160 millones €**, es el 8,6% del total de nuestra economía, y **un 11,5% del empleo total** (con un peso superior en más de 2 puntos a lo que representa de media en la UE27). Somos la **cuarta potencia agroalimentaria europea , séptima mundial,** y un sector estratégico clave para España.

Las exportaciones agroalimentarias en el 2024 aumentaron alcanzando los 76.356 millones (19,5% del total de nuestras exportaciones de bienes, el mayor de los grandes exportadores europeos), y ha dejado **un saldo positivo en la balanza comercial agroalimentaria del orden de los 18.776 millones de euros, el segundo de la UE27** tras Holanda.(nuestros clientes principales , F.A.I,P, son el destino del orden de la mitad de nuestras Export. agroalimentarias).

Fuente : Maudos J. (dir)(2025) Observatorio sobre el sector agroalimentario español. Informe 2024.Cajamar.

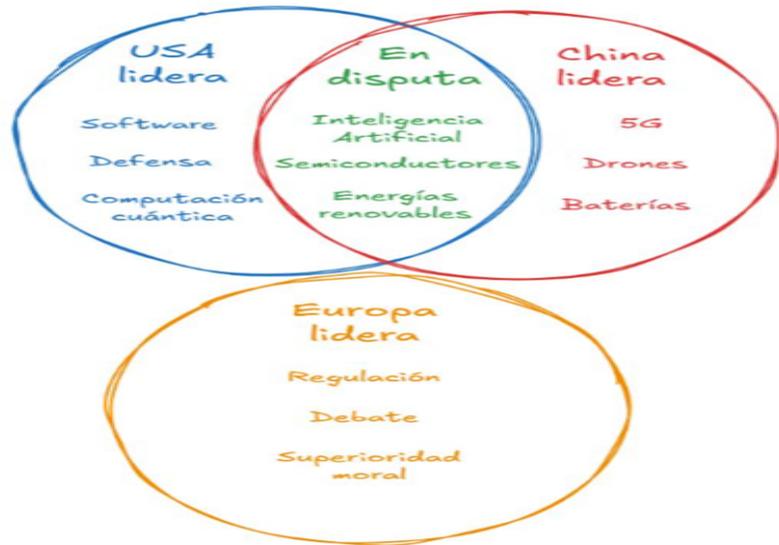
Una pujante exportación agroalimentaria



Fuente: tomado de José Antonio Latre Ballarín en LinkedIn , datos de Datacomex excluido el tabaco

Una nueva ecuación, competitividad+sostenibilidad

Una visión del liderazgo mundial polémica



Fuente : Óscar Juliá , en [LinkedIn](#)

EEUU y China lideran la innovación, Y con ella la competitividad

Mario Draghi y Enrico Letta, alertan a la UE . Los Estados Miembros deben incrementar la I´+D+i y con ella su competitividad

Úrsula von der Leyen, Europa disfruta de los mayores estándares sociales y medioambientales.

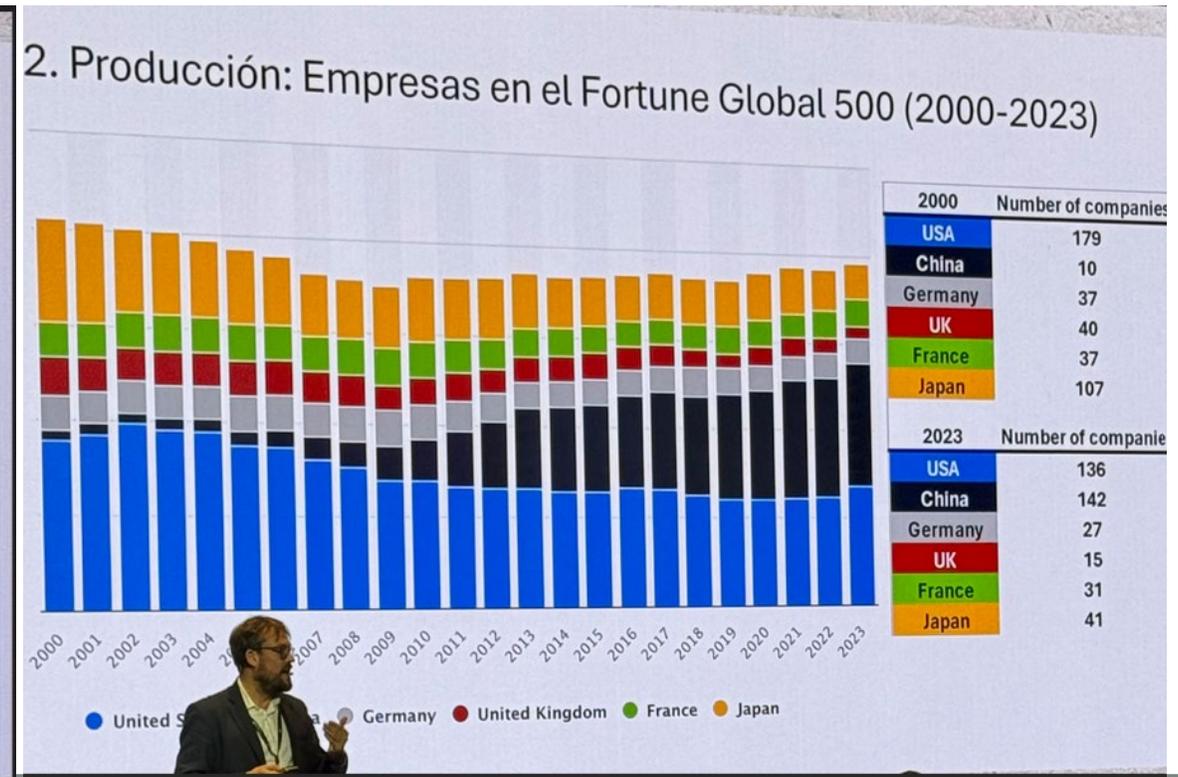
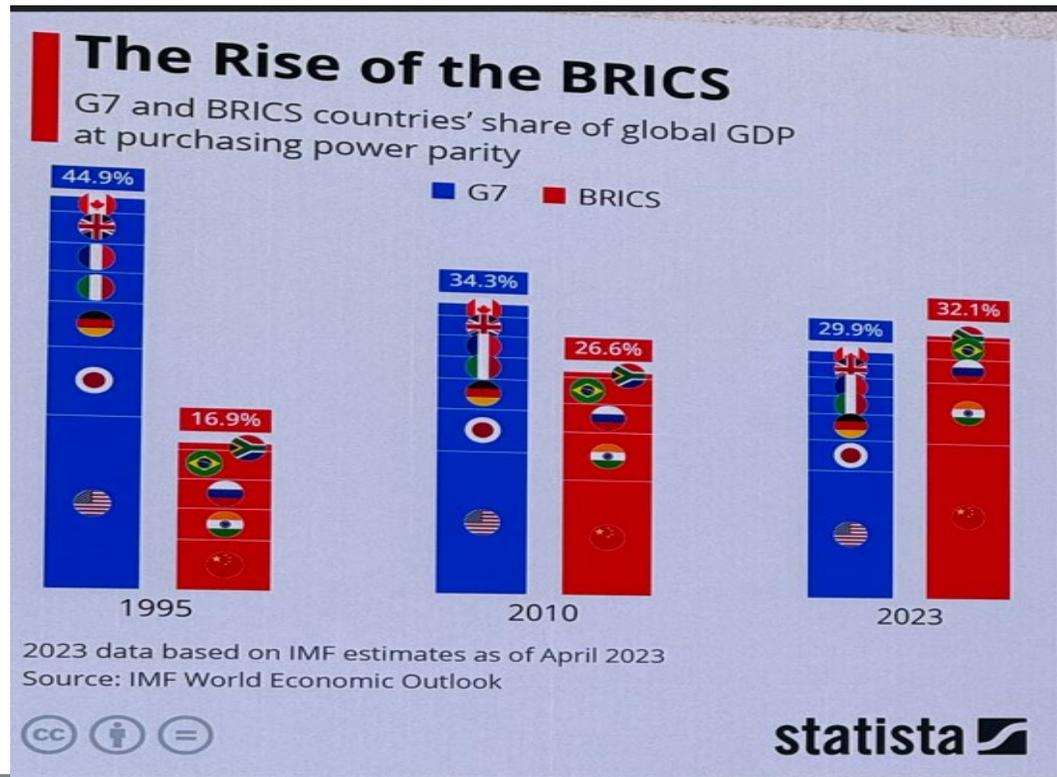


Competitividad & Sostenibilidad

Draghi: En 2000 renta per cápita USA un 63% mayor que la UE, en 2024 es el 83% mayor

Una nueva ecuación, competitividad+sostenibilidad

- Un liderazgo mundial claramente cambiante
- No olvidar quienes controlan las cuatro estructuras del poder hoy
 - Financiación, Seguridad, Conocimiento, Producción



Miguel Otero . IP Real Instituto El Cano , en IX Congreso de Cooperativas Agroalimentarias . Mallorca 2025

Una nueva ecuación, competitividad+sostenibilidad



Enrico Letta recordaba que, en **épocas de zozobra y crisis geopolítica**, más allá de la defensa hay que garantizar la **seguridad alimentaria**

John K. Galbraith ya dijo en el pasado siglo que:
” el verdadero progreso se mide en términos de equidad y justicia



2. Un sector agroalimentario con retos

Un escenario complejo e incierto...y además

- El **Brexit** llevó a una **PAC más contenida**. Y además estamos ante una **PAC cada vez más exigente**, mayor condicionalidad medioambiental y laboral, y mucha más burocracia.
- Los **productores europeos** deberán cumplir los **requisitos sanitarios exigidos** cada vez más exigentes y mayores que los de sus competidores.
- Mayores exigencias informativas ,implantación cuaderno digital

Quejas muy entendibles de los pequeños y medianos productores, por mayores exigencias medioambientales que terceros, competencia desleal (ausencia de cláusulas espejo) , más burocracia (más costes y sin ayudas).

Un apunte sobre el exceso regulatorio



2019-2024 la eurozona produce más de 13.000 reglamentos, leyes, normas, USA unas 3.000

M. Lamela (2025) Economía competitiva y reforzada, versus “economía feminista,humanista,inclusiva y ecologica . Accountaxmadrid

2. Un sector agroalimentario con retos

Continúan las grandes asimetrías en la cadena de valor agroalimentaria...

- **Informe Batzeli (2009)** ante la Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural del Parlamento Europeo:
 - Reequilibrar al productor en la cadena de valor alimentaria.
 - Mayor control sobre los márgenes en los precios alimentarios.
- **El Prof. Jaime Lamo de Espinosa** ya en su obra de principios del XXI " La nueva PAC de la UE" Ediciones ENCUENTRO 2002.
 - Habla de "**La doble presión inversa**" en relación a la posición de los agricultores en la cadena alimentaria.
- Situación de debilidad de los productores agrarios (primer eslabón de la cadena).

2. Un sector agroalimentario con retos

Concentración de la demanda (UE y ESP)...

En España superan el 51% 5 firmas en 2022 (Mercadona (25,2%), Carrefour (9,2%), Lidl (6,2%) Dia (4,8%), y Eroski (4,3%). (F: Kantar 2022).



Concentración aún mayor en otros países europeos en que sus primeras cinco firmas cuentan todavía con un mayor peso, Holanda(80,1%),Alemania(79,2%),Francia(78.9%),Portugal (75,4%), UK(74,6%) , y Italia (58,1%)

Preocupación en la UE por posibles abusos



2. Un sector agroalimentario con retos

Y ello explica , dos decisiones acertadas del Ministerio de Agricultura...

BOE BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO 

Núm. 185 Sábado 3 de agosto de 2013 Sec. I. Pág. 56551

I. DISPOSICIONES GENERALES

JEFATURA DEL ESTADO

8554 *Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.*



Nueva Ley de la Cadena Alimentaria en dic 2021

BOE BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO 

Núm. 185 Sábado 3 de agosto de 2013 Sec. I. Pág. 56582

I. DISPOSICIONES GENERALES

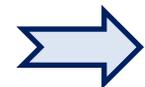
JEFATURA DEL ESTADO

8555 *Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario.*

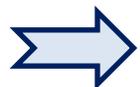


Creación de las EAP , para impulsar procesos de concentración, para aumentar la dimensión

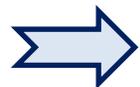
2. Un sector agroalimentario con retos



- Coincidimos con Tomás García Azcarate, en su tribuna en ON economía, sobre la Ley de la cadena alimentaria y los costes totales de producción, cuando señala:
- “ la Comisión hace una propuesta interesante, al tratar de **prohibir a escala europea que un vendedor esté obligado SISTEMÁTICAMENTE a vender por debajo de su coste de producción**”



- La venta voluntaria por debajo del coste de producción efectivo puede ser en determinadas circunstancias, de modo no permanente, una práctica lícita.

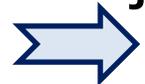


- Efectivamente es importante diferenciar que se tenga que vender sistemáticamente a circunstancialmente por escenarios adversos de mercado, y más en el caso de productos perecederos , evitando la pérdida de alimentos.

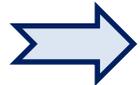
Aplicación de la Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria tras su reforma (Ley 26/2021) en las cooperativas agroalimentarias

2. Un sector agroalimentario con retos

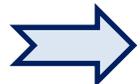
- Necesitamos una agricultura, todavía más competitiva , en la que la dimensión de las explotaciones es determinante.
- Nuestra agricultura es bastante dispar con pequeñas y medianas explotaciones junto a las grandes .



- 62,9% cuentan con menos de 15 Ha y el valor de su producción es del 6,3 %



- 9,5% cuentan con más de 100Ha y el valor de su producción es del 71%



- La productividad (€/Ha) es 4 veces mayor en las de más de 100 Ha que las de menos de 8Ha

Fuente: MARTÍNEZ PAZ, J., MARTÍNEZ-CARRASCO, F., COLINO, J. (2024). "Caracterización económica del sector productor de alimentos en España". Papeles de economía española, (179),

- Necesitamos rejuvenecer el sector, el 86% más de 45 años (80% en la UE) y además una tercera parte más de 65 años

2. Un sector agroalimentario con retos

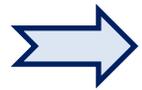
**Cambio
Climático**



**Más sequías y
más severas**

**Más riesgos de
desastres
meteorológicos**

- Necesitamos un regadío aún más eficiente, el agua es un recurso escaso (más periodos de sequía).



- Es cierto que se ha avanzado mucho en 2023 el 80,57 es regadío eficiente
 - 57,63% goteo, 8,21% automotriz (pivots), 14,73% aspersión
 - La superficie cultivada de regadío es el 23,3%, produce en valor el 65%Fuente: ESYRCE

- Necesitamos poder hacer uso de avances tecnológicos , como la edición genética para obtención de especies más resistentes al estrés hídrico

2. Un sector agroalimentario con retos

- La Estrategia Nacional de Alimentación (ENA) hay que desarrollarla no olvidando sus seis pilares (**desafíos**):
- Seguridad alimentaria (**Abastecimiento estratégico**)
- Sostenibilidad (**Sistemas alimentarios sostenibles**)
- Revitalizar zonas rurales (**Fortalecimiento de las áreas rurales y costeras**)
- Nutrición y salud (**Alimentación saludable**)
- Innovación y tecnología (**Innovación y tecnología en alimentación, digitalizar e impulsar la transferencia de conocimiento**)
- Consumidor (**Información alimentaria al consumidor**)

19 FEBRERO DE 2025: VISION DE LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

MARCA 4 ÀREAS PRIORITARIAS QUE MARCARÁN LA PAC:

HACER ATRACTIVO EL SECTOR
AGROALIMENTARIO

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

UN SECTOR PREPARADO
PARA EL FUTURO

CONDICIONES DE VIDA EN
LAS
ZONAS RURALES

19 FEBRERO DE 2025: VISION DE LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION

MARCA 4 ÁREAS PRIORITARIAS QUE MARCARÁN LA FUTURA PAC:

HACER ATRACTIVO EL SECTOR AGROALIMENTARIO

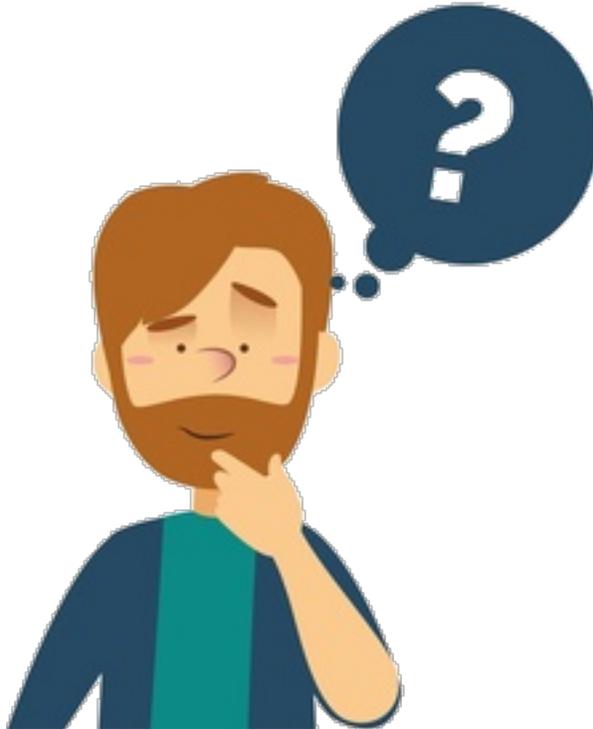
- Ayudar a los agricultores a obtener una mayor rentabilidad del mercado garantizando un funcionamiento equitativo de la cadena alimentaria. **APOYO EXPLÍCITO A LAS COOPERATIVAS**
- **Atraer a las generaciones futuras a la profesión**
- Ayudar al sector agroalimentario a aprovechar su potencial empresarial

Gran debilidad: Falta de relevo generacional

- **ESTRATEGIA EUROPEA DE RELEVO GENERACIONAL**
- REVISION DE PRACTICAS COMERCIALES DESLEALES
- REVISION DE LA PAC (más y mejor focalizada)

3. ¿Qué hacer para competir mejor ?

THINKING CONCEPT
designed by freepik



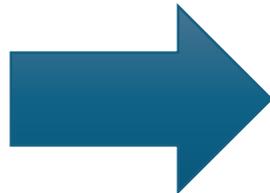
¿En qué incidir para mejorar la competitividad de nuestro sector agro?

¿Por qué ES IMPORTANTE SER MÁS GRANDE?

❖ “Todos los atributos deseables para una economía están relacionados con la *dimensión media empresarial.*” (**liliputismo empresarial endémico.** Antón Costas. Informe GEM 201)

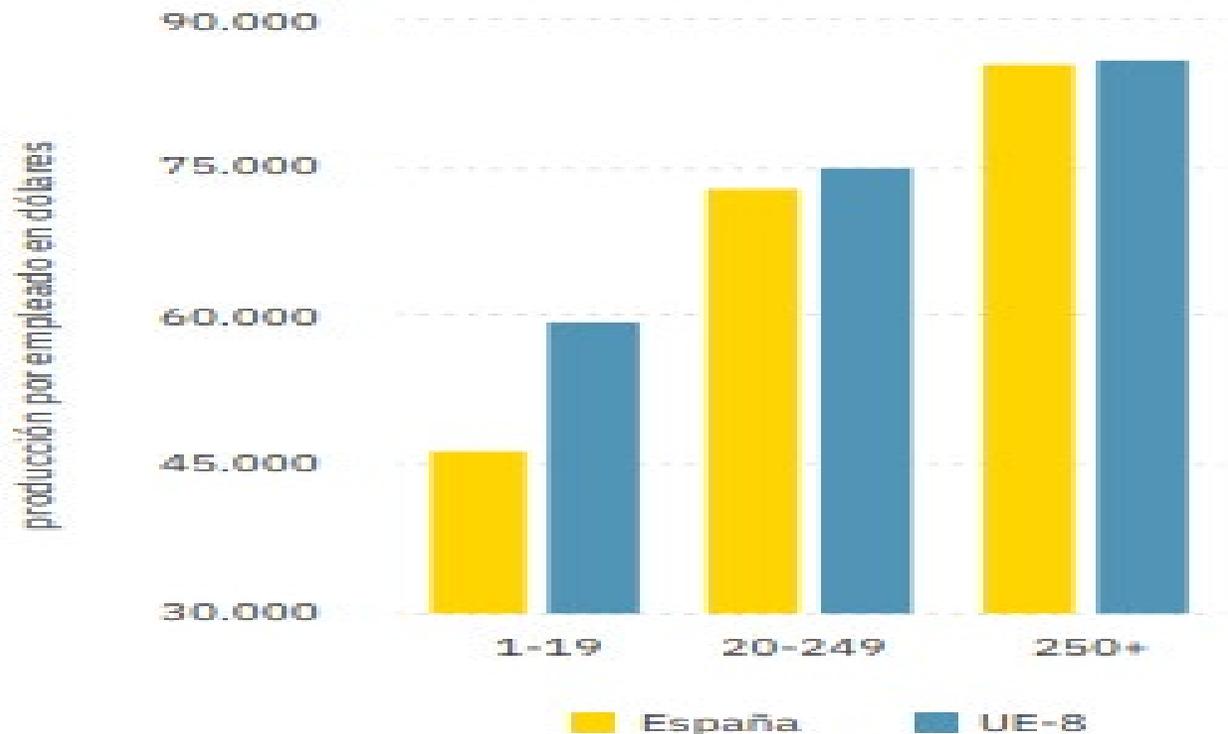
Primer desafío : **SER
MÁS PRODUCTIVOS
PARA CRECER MEJOR**

¡El tamaño si importa!



Fuente: Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España (coord.). España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Madrid: Ministerio de la Presidencia. 2021.

Productividad por empleado en función del tamaño empresarial.



3. ¿Qué hacer para competir mejor?

Entender que la dimensión es un factor claro de competitividad...

- ❖ **El liliputismo empresarial** es un rasgo endémico de la empresa española tiene consecuencias sobre la productividad, el crecimiento económico y el progreso social. Todos los atributos deseables para una economía están relacionados con la dimensión media empresarial. (*Antón Costas* 2019).
- ❖ Sin duda **una de las mayores debilidades de todo nuestro sistema agroalimentario.** (informes de la FIAB, y ALIMARKET), mucha atomización empresarial y muchas microempresas (empleados ≤ 10) más del 80% según el INE.
- ❖ La mayor parte de los estudios indica que a mayor dimensión, mayor crecimiento de cuota de mercado y pervivencia.
 - ❖ 100 primeras 37% ventas* en 1999 ➡ 45% ventas* en 2014.

Fuente: Alimarket sobre un total de 4082 empresas analizadas .

3. ¿Qué hacer para competir mejor?

- Vemos con satisfacción que el PECOOP (2025-2028) , presentado en el IX Congreso de Cooperativas agroalimentarias , bajo el lema "Sostenibilidad con personas "



Se articule en tres conceptos, **unidad, competitividad, y sostenibilidad**



Cinco ejes (sostenibilidad económica, social, medioambiental, impulso de la innovación y digitalización, y mejora de la comunicación externa e interna.



Reconociendo en el primero de ellos , que la integración cooperativa en todas sus facetas sigue siendo clave en un sector todavía pequeño y muy atomizado



Las cooperativas más grandes:



Son capaces de **incrementar sus ingresos** por ventas a mayor velocidad.

Crecimiento de la facturación en la década 2000-2010 (Arcas, Meliá y García, 2013)

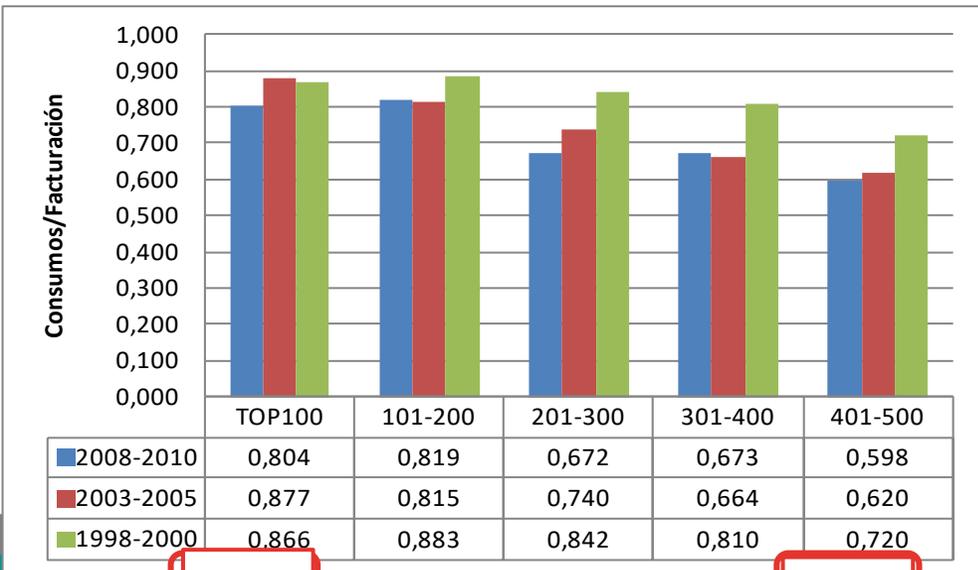
cooperativas	TOP100	TOP200	TOP300	TOP400	TOP500
Incremento	40,8<%	30,9%	25,1%	21,7%	19,7%



Pueden destinar un **mayor % de los ingresos a liquidar a los productores** (Arcas, Meliá y García, 2013)

Coop. Grandes: Un 80%

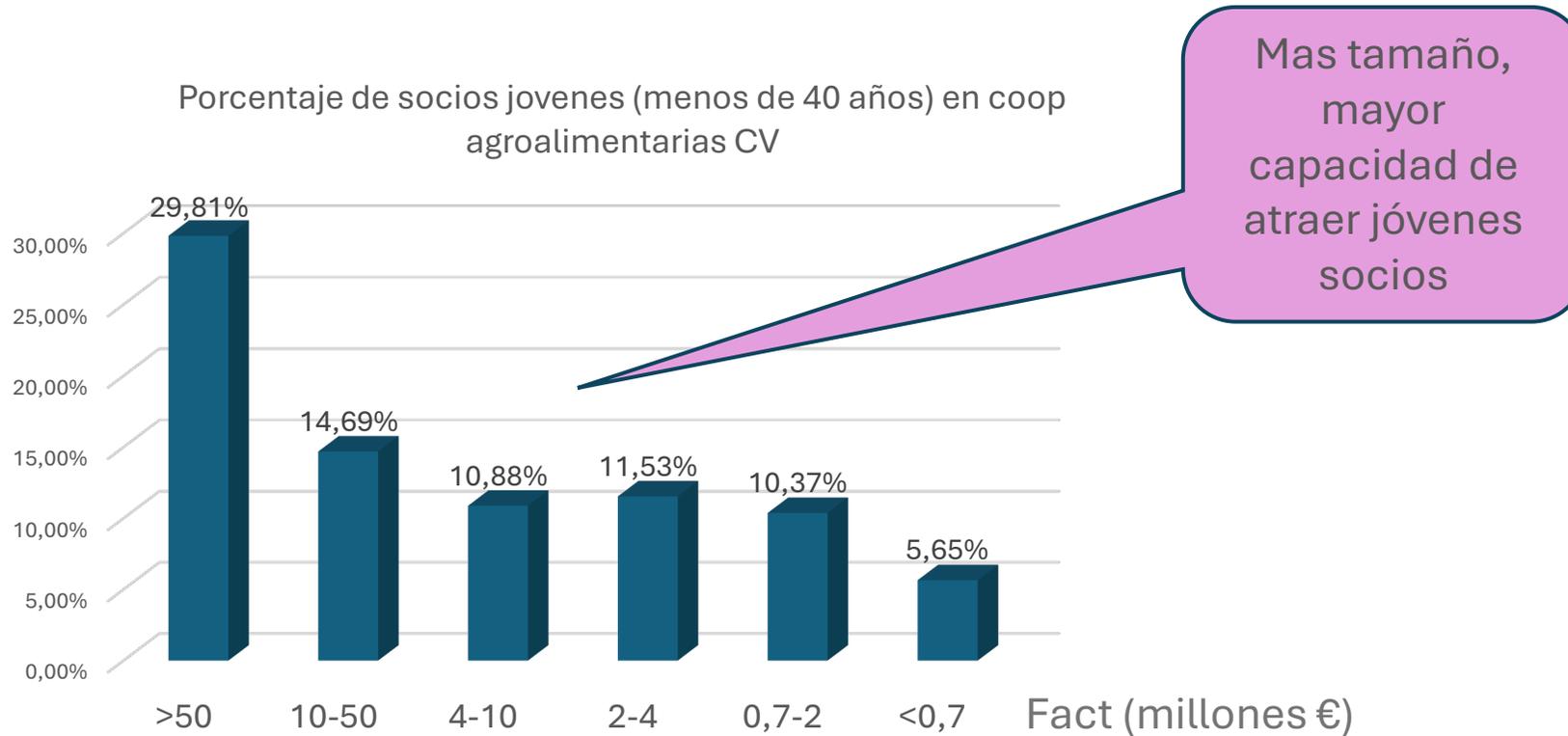
Coop. Pequeñas: Solo un 60%



80%

60%

% socios jóvenes (<40)



Fuente : E. Meliá 2025

El ejemplo de las cooperativas líderes en la UE...

“Las cosas por sabidas se callan y por calladas se olvidan “

Miguel de Unamuno

**Por ello
recordar,.....**



3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

El estudio Cajamar-UPV. Factores de competitividad de los grandes grupos coop. UE

- Objetivo: Identificar factores determinantes de la competitividad de cooperativas agroalimentarias líderes europeas, de Dinamarca , Holanda e Irlanda.
- Estos 3 países en conjunto tienen la décima parte de empresas cooperativas que España, pero facturan más del doble, y su tamaño medio es del orden de 20 veces superior al español.



- **Dimensión**
- **Innovación**
- **Diversificación**
- **Internacionalización**
- **Formación**
- **Orientación al mercado**

3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

MODELOS DE INTEGRACIÓN

ACUERDO DE COLABORACIÓN

COOP 2º

COOP 2º DE
NUEVA
GENERACIÓN

Sociedades
híbridas
instrumentales

ESCISIÓN
-FUSIÓN

- Compromiso

+ Compromiso

3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

MODELOS DE INTEGRACIÓN

ACUERDO DE COLABORACIÓN

COOP 2º

COOP 2º DE NUEVA GENERACIÓN

Sociedades híbridas instrumentales

ESCISIÓN -FUSIÓN

- Compromiso

+ Compromiso

COOP 2º

Ayudan a sus socios a mejorar sus ingresos:

- Concentran oferta
- Acceso a mercados y clientes (mejores precios),
- Desarrollos de nuevos productos (I+D+i) (mejores márgenes)
- Mejora de procesos ...

¿Y eso es suficiente para asegurar la rentabilidad de las cooperativas socias?

¡¡NO SIEMPRE !!

¿ Y si hay diferencias entre sus coop socias?

Derivadas de sus distintas estructuras de coste...

- Distinta dimensión productiva (Kg)
- Distintos costes de personal
- Dimensión del almacén y estado

UNA COOPERATIVA CON RECURSOS
INFRAUTILIZADOS (ALMACENES, PERSONAL...)

➔ MAYORES COSTES MENORES LIQUIDACIONES

¿Qué necesitamos para mejorar la rentabilidad de las cooperativas base y de sus socios?

- **Mas volumen**CONCENTRAR OFERTA
 - Posibilidad de llegar a mejores clientes
 - Posibilidad de especializar almacenes
 - Diversificar producto....
- **Centros de elaboración o confección más eficientes**
 - la repercusión de los costes fijos/kg menor..
ECONOMÍAS DE ESCALA
- **Toma de decisiones eficiente y ágil:**
 - Consejos rectores preparados, y estructuras que lo posibiliten
- **Gestión eficiente:** Directivos formados y con experiencia



OJO:: los socios también tienen deberes (mejorar eficiencia de sus explotaciones)

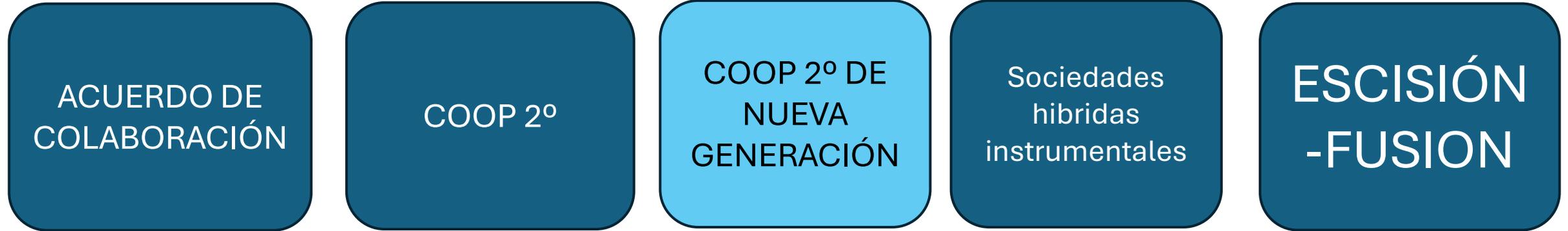
¿Puedo conseguirlo con una C2º solo comercial?

ES POSIBLE SI:

- **Gestión unificada de los activos...** BAJO UNA UNICA DIRECCION
- **Gestión en común del personal ...**BAJO UNA UNICA DIRECCION
- GESTIONAR RECURSOS COMO SI FUERA **UNA UNICA EMPRESA**

3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

MODELOS DE INTEGRACIÓN



COOP 2º DE NUEVA GENERACIÓN

Una C2º a la que sus socios le ceden:

- LA **GESTIÓN DE LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS** para que haga una GESTION COMUN de la actividad QUE POSIBILITE MAYORES EFICIENCIAS
- **EL PERSONAL**, QUE PASA A DEPENDER DE LA C2ºNG... REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLA. **UN UNICO ORGANIGRAMA**
- LA **C2ºNG GESTIONA Y LIQUIDA A LOS SOCIOS** DE LAS COOPERATIVAS

**MÁS
CAPACIDAD**

**AHORRO DE COSTES POR
APROVECHAMIENTO DE
INSTALACIONES Y MAYORES
VOLUMENES**

**CONCENTRACIÓN
DE LA OFERTA**

MEJORES LIQUIDACIONES A SOCIOS

RIBERCAMP

natural fruits



RIBERCAMP, cooperativa
de 2º, de la que son socias
COOPCARLET y
GUADACOOOP



Sección
suministros

Sección crédito

Sección cultivo en
común

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

RIBERCAMP

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

Sección
suministros

Cooperativa de 2º de nueva generación

ASPECTOS POSITIVOS

- Se mantienen las cooperativas de 1º
- Se consigue unificar la gestión y eficiencias en costes en la sección HF
- Una única dirección
- Fórmula abierta: a nuevos socios, o puede ser un paso hacia una futura mayor integración

ASPECTOS NEGATIVOS

- Hay 3 CIF (ayudas, seguros...)
- Multiplicidad de Consejos rectores y Asambleas Generales
- Mas complicada la toma de decisiones y la operativa posterior que si se hiciera por fusión (personal, uso de almacenes...)

Aprobación por Asambleas: igual que en una fusión: 2/3 votos presentes y representados

3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

MODELOS DE INTEGRACIÓN

ACUERDO DE COLABORACIÓN

COOP 2º

COOP 2º DE
NUEVA
GENERACIÓN

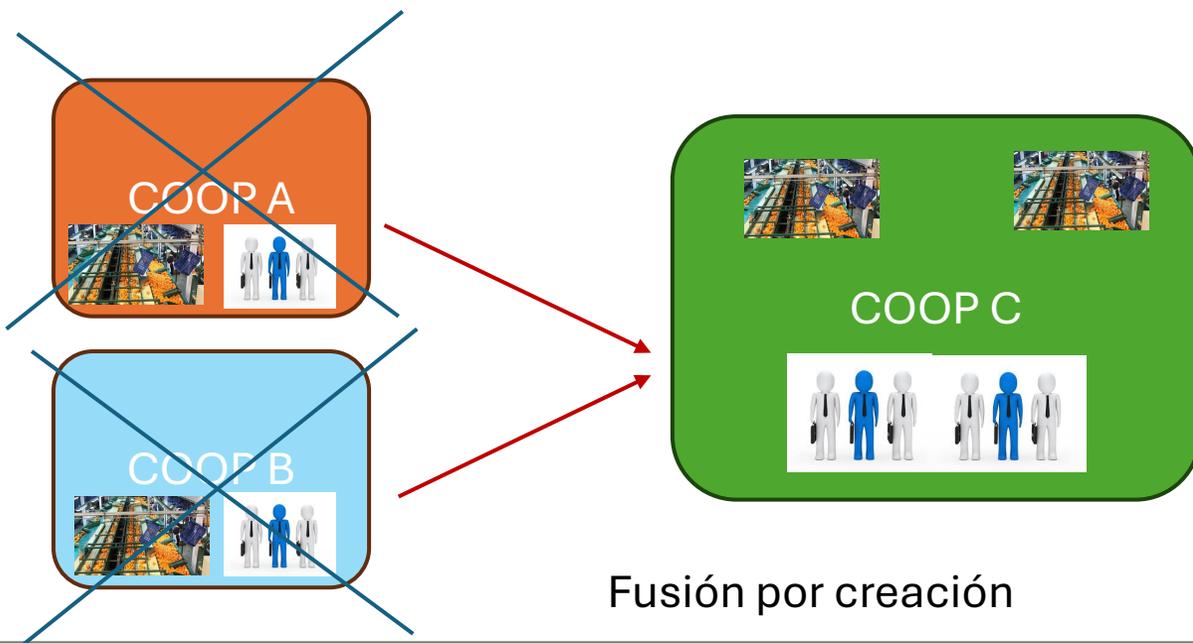
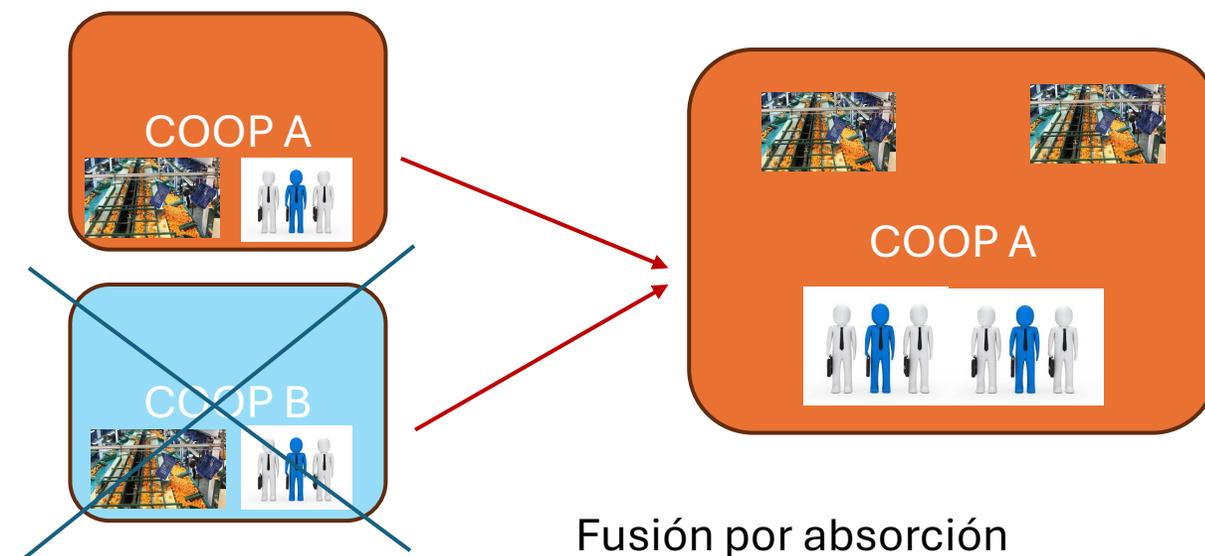
Sociedades
híbridas
instrumentales

ESCISIÓN
-FUSIÓN

- Compromiso

+ Compromiso

Excepto la cooperativa resultante, las cooperativas se disuelven en la operación, PERO NO SE LIQUIDAN SUS ACTIVOS, SOCIOS Y PERSONAL SE TRASPASAN



Ventajas de la fusión



RESULTADO: Una única COOPERATIVA

- El **resultado es una única entidad** que integra todas las secciones de cada cooperativa
- Se aprovechan las **sinergias** (comparten todo el personal, activos, recursos financieros), por lo que **si se hace bien**, es la forma de integración que más beneficios puede comportar.
- Genera **complementariedades**: “Todos los socios se benefician de todas las secciones”
- La **dirección de la cooperativa resultante es única**, lo que facilita la toma de decisiones. Todos tenemos el mismo objetivo.
- Se converge en **una única estructura de personal** (se reestructura y reasignan tareas de forma en que la plantilla sea menos costosa y más eficiente en el desempeño de tareas)

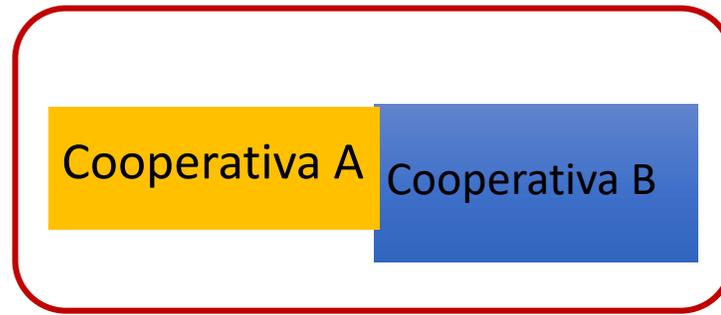
Ventajas de la fusión



RESULTADO: Una única COOPERATIVA

- Se converge en **un único consejo rector** (una única voz en beneficio del colectivo agrupado de socios)
- Una única auditoria, un único asesor fiscal, un único asesor jurídico... **AHORROS DE COSTE**
- Posibilita **optimizar el uso de los activos** (especializar almacenes, aprovechar mejor algunos almacenes y vaciar de actividad otros para posibilitar su arrendamiento → MEJORA DE INGRESOS Y REDUCCION DE COSTES)
- La **unión de recursos financieros y de producciones** posibilita **inversiones en proyectos innovadores** que aumenten los ingresos y el valor añadido al socio

Inconvenientes de la fusión



RESULTADO: Una única COOPERATIVA

- Alguna/s de las entidades **deja de existir desde el punto de vista jurídico** (sentimentalmente puede pesar a los socios), aunque continúa existiendo integrada en la cooperativa resultante.

CLAVE: UNA COOPERATIVA NO SON SOLO SUS ACTIVOS, NI SU PERSONAL,..... **UNA COOPERATIVA SON SOBRE TODO SUS SOCIOS** Y DEBE PERSEGUIR DARLES EL MEJOR SERVICIO Y LAS MAYORES LIQUIDACIONES

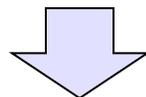
LOS SOCIOS Y LA ACTIVIDAD SEGUIRAN EN LA COOPERATIVA RESULTANTE CON MAS GARANTIAS DE CUMPLIR SU FUNCION: MEJORAR SERVICIOS Y LIQUIDACIONES

Inconvenientes de la fusión



RESULTADO: Una única COOPERATIVA

- Pueden surgir problemas para hacer el **organigrama** de la cooperativa resultante
- Pueden surgir problemas al definir el **nuevo Consejo Rector**
- Pueden surgir problemas al elegir la **sede social**.



Estos aspectos deberían ser menores, frente al fundamental: **PROVEER AL SOCIO DE LA ESTRUCTURA MAS CAPAZ DE SER SOSTENIBLE Y CUMPLIR SU FUNCION....** A TRAVES DE LA GENERACIÓN DE

- MAYORES INGRESOS
- MAYORES EFICIENCIAS EN COSTE

3. ¿Qué hacer para competir mejor? ...

MODELOS DE INTEGRACIÓN

ACUERDO DE COLABORACIÓN

COOP 2º

COOP 2º DE NUEVA GENERACIÓN

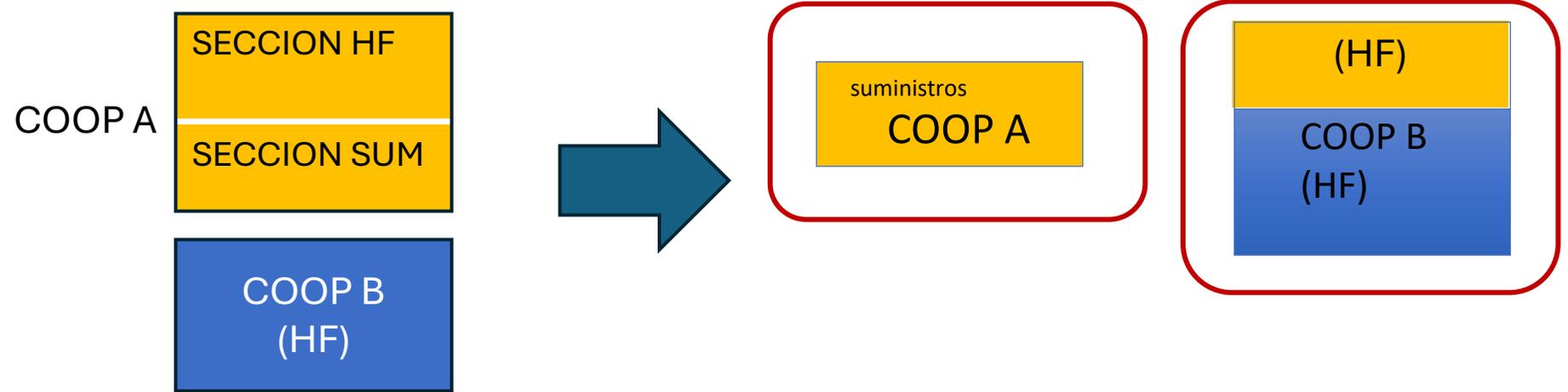
Sociedades híbridas instrumentales

ESCISIÓN -FUSION

- Compromiso

+ Compromiso

ESCISIÓN -FUSION



RESULTADO: DOS COOPERATIVAS

PARTE DE LOS ACTIVOS DE LA COOP A
PARTE DE LOS PASIVOS
PARTE DEL PERSONAL



SE ESCINDEN Y SE TRASPASAN A LA COOPERATIVA B

Ventajas:

Se mantienen las dos cooperativas (sentimentalmente positivo)

Inconvenientes: El mantenimiento de dos cooperativas comporta duplicidades de costes

Hay que asegurarse de que la cooperativa que se escinde es sostenible

¿Cuál es el mayor foco de riesgo en un proceso de integración?





Jos Bijman U. Wageningen
Holanda
"los modelos híbridos se están desarrollando en el Norte de Europa"



Petri Olilla U. Helsinki.
Finlandia
"donde mayor cuota tienen las cooperativas mayor precio a la producción"



Akira Kurimoto U. Hosei.
Japón
"se debe preservar la identidad cooperativa, en defensa de los socios"



Michael Cook U. Missouri .Columbia
EEUU
"las cooperativas pueden ser exitosas y son empresas con causa"



Elena Garvneska. U. Massey.
Nueva Zelanda
" las cooperativas son apreciadas y reconocidas por su valor social y económico"

Fuente: Intervenciones en Workshops internacionales de CEGEA, bajo la coordinación de la Profa Elena Meliá (2014-2020)

*Muchas gracias por
su atención*



“© Juan Francisco Julià Igual y Elena Meliá Martí. España. 2025.

El presente material se ha elaborado en **CEGEA UPV**, y debe utilizarse únicamente con fines de estudio, investigación o docencia, sin que pueda utilizarse para fines comerciales o similares.