



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación de
Mercados**

**El papel de las cooperativas en
el sector agroalimentario
español: El caso de Agropal
Sociedad Cooperativa**

Presentado por:

Leticia García Espina

Tutelado por:

Belén Miranda Escolar

Valladolid, 24 de Julio de 2020



RESUMEN

La agricultura y la ganadería son dos de las actividades más ancestrales realizadas por el hombre, las cuales han garantizado su subsistencia a lo largo del tiempo. Desde su origen estas actividades han ido evolucionando hasta abarcar todos los sectores de actividad económica. Como consecuencia de todo ello, el sector agroalimentario se ha convertido en uno de los principales motores de cualquier economía, además de ser uno de los ejes centrales del comercio internacional.

A su vez, hay que destacar que la naturaleza del sector agroalimentario ha favorecido la aparición de pequeñas agrupaciones, sobre todo entre los productores primarios, las cuales con el paso del tiempo han dado lugar a la aparición de las cooperativas en el sector. Esto ha facilitado el avance del ámbito agroalimentario, así como la cohesión de sus miembros, colocando a este tipo de entidades como una de las partes fundamentales de este sector.

Un gran ejemplo de esta combinación se puede apreciar en la Sociedad Cooperativa Agropal (Agropecuaria Palentina), que ha sabido integrar los valores tanto del sector como de la economía social, llegando a convertirse en una de las empresas más importantes dentro del sector agroalimentario nacional y de la economía de Castilla y León.

Palabras clave: sector agroalimentario, cooperativas, industria agroalimentaria, Política Agraria Común, Agropal Sociedad Cooperativa.

Códigos JEL: O13, Q13, Q17, Q18



SUMMARY

Agriculture and cattle raising are two of the most ancestral activities carry out by man, which have guaranteed their subsistence over the time. Since its origin, these activities have been evolving to cover all sectors of economic activity. As a result of all this, the agri-food sector has become one of the main engines of any economy, as well as one of the central axes of international trade.

At the same time, it should be notes that the nature of the agri-food sector has favoured the emergence of small groups, especially among primary producters, which over the time have led to the emergence of cooperatives in the sector. This has facilitated the advancement of the agri-food sector as well as the cohesion of its members, placing cooperatives as one of the fundamental parts of this sector.

A great example of this combination can be seen in the case of the Agropal cooperative, which has been able to encompass the values of both, the sector and the social economy, becoming one of the most important companies in the agri-food sector as well as in the economy of Castilla y León.

Key words: agri-food sector, cooperatives, agri-food industry, Common Agricultural Policy, Agropal Sociedad Cooperativa.

JEL Classification: O13, Q13, Q17, Q18



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Interés del tema.....	8
1.2 Objetivos.....	9
2. METODOLOGÍA.....	10
3. EL SECTOR AGROALIMENTARIO: UN SECTOR CON FISIONOMÍA PROPIA.....	12
3.1 Marco contextual de la Unión Europea para el sector.....	13
3.2 Análisis del sector agroalimentario español.....	26
3.3 El sector agroalimentario en las comunidades autónomas. El caso de Castilla y León.....	39
4. LAS COOPERATIVAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO.....	43
4.1 El movimiento cooperativista en la Unión Europea.....	44
4.2 España y las sociedades cooperativas agroalimentarias.....	48
4.3 El cooperativismo en las comunidades autónomas. Una referencia especial a Castilla y León.....	53
5. ESTUDIO DE CASO: AGROPECUARIA PALENTINA SOCIEDAD COOPERATIVA (AGROPAL).....	57
5.1 Orígenes y evolución de la cooperativa.....	57
5.2 Caracterización de la cooperativa: principales variables.....	60
5.3 Análisis de la imagen de marca de la empresa.....	70
5.4 Estudio económico-financiero de Agropal.....	73
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
6.1 Conclusiones.....	77
6.2 Recomendaciones.....	79
7. BIBLIOGRAFÍA.....	81
Libros, revistas y artículos científicos.....	81
Normativa consultada.....	83
Web visitadas.....	83
Notas de prensa.....	84



ÍNDICE DE GRÁFICOS

3.1: Evolución del gasto de la PAC dentro del presupuesto de la Unión Europea.....	14
3.2: Variación de los ingresos generados por la actividad agrícola, año base 2010.....	15
3.3: Evolución de los empleos en el sector agrícola europeo en millones de personas.....	18
3.4: Evolución de las cifras de empleo en la industria de alimentación y bebidas, año base 2015.....	18
3.5: Evolución de los salarios brutos mensuales del sector agrario de la Unión Europea en relación con los del resto de los sectores (en euros).....	19
3.6: Principales exportaciones del sector agroalimentario en la Unión Europea, 2018.....	23
3.7: Principales importaciones del sector agroalimentario en la Unión Europea, 2018.....	24
3.8: Evolución en volumen del VAB en la industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco frente al global de la economía española.....	31
3.9: Variación de la productividad real por puestos de trabajo equivalentes por sector de actividad (2015 año base).....	32
3.10: Evolución del gasto anual per cápita en alimentación y bebidas (en euros).....	33
3.11: Fluctuación de los precios de alimentos y bebidas en los últimos años.....	34
3.12: Subsectores de la industria alimentaria por cifra de negocios (en millones de euros) durante 2017.....	35
4.1: Valor del IPRI en diferentes Estados miembro de la UE-28, 2018.....	48
4.2: Clasificación de los subsectores por cifra de facturación y por número de cooperativas que realizan la actividad, 2017.....	52
4.3: Número y cifra de negocio de las cooperativas agroalimentarias por comunidades autónomas, 2017.....	55
5.1: Distribución geográfica de los socios de Agropal, 2019.....	60



5.2: Relevancia de las diferentes actividades dentro de la facturación de Agropal, 2018.....	61
5.3: Progresión de la facturación de Agropal y del Grupo Agroalimentario en millones de euros.....	62
5.4: Producción de alfalfa y forraje por los socios de Agropal (en toneladas).....	63
5.5: Evolución de la producción de cereales por los socios de Agropal (en toneladas).....	63
5.6: Evolución de la venta de semillas por Agropal (en miles de euros).....	64
5.7: Evolución de las ventas de fertilizantes de Agropal (en toneladas).....	65
5.8: Progresión de las ventas de métodos de protección de cultivos de Agropal (en miles de euros).....	65
5.9: Evolución de las ventas de carne de Agropal (en miles de euros).....	66
5.10 Evolución de la fabricación de piensos de Agropal (en toneladas).....	66
5.11: Evolución de la recogida de leche de Agropal (en miles de litros).....	67
5.12: Evolución de la producción de queso de Agropal (en toneladas).....	68
5.13: Evolución de la cifra de ventas de las tiendas de Agropal (en miles de euros).....	68

ÍNDICE DE TABLAS

3.1: Producción agrícola por países en millones de euros, 2019.....	16
3.2: Empleos en la agricultura (2017) y el sector alimentario (2016) por Estado miembro.....	17
3.3: Principales países a los que exporta productos agroalimentarios la UE-28.....	22
3.4: Principales países de los que importa productos agroalimentarios la UE-28.....	23
3.5: Organizaciones de Productores por Estado miembro de la Unión Europea, 2018.....	25
3.6: Evolución del número de empresas y de trabajadores del sector agrario.....	28
3.7: Evolución del VAB en la industria de alimentos, bebidas y tabaco.....	30



3.8: Evolución del empleo en miles de personas en la Industria de Alimentación y Bebidas y su desglose por sectores.....	31
3.9: Desglose de las actividades de exportación (en miles de millones de euros), importación (en miles de millones de euros), saldo comercial y tasa de cobertura por subsectores de la industria alimentaria.....	36
3.10: Principales indicadores de la industria alimentaria desglosados por comunidades autónomas, 2017.....	41
4.1: Número de miembros y de trabajadores en las cooperativas del sector agroalimentario europeo, 2019.....	47
4.2: Evolución de los principales indicadores de desarrollo del sector cooperativo agroalimentario.....	50
4.3: Tamaño de las cooperativas y su relación con las cifras de facturación, año 2017.....	50
4.4: Comparación del volumen de facturación de las cooperativas con la producción final agraria y las ventas de la industria de alimentación y bebidas (en millones de euros).....	51
4.5: Cifras de las sociedades cooperativas agroalimentarias por comunidades autónomas, 2017.....	53
4.6: Top 10 de las cooperativas agroalimentarias españolas más relevantes en 2017.....	56

ÍNDICE DE IMÁGENES

5.1: Cronograma de las adquisiciones de la cooperativa.....	59
5.2: Logotipo de las diversas empresas que forman el Grupo Alimentario.....	71
5.3: Infografía de la trazabilidad de los productos de Agropal.....	71
5.4: Balance de situación de Agropal a 30 de junio de 2019 y 2018.....	74



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés del tema.

El sector agroalimentario es uno de los sectores más relevantes a nivel mundial. Esto es debido a que en él se aglutinan todas las actividades de agricultura y ganadería, así como el procesamiento de los alimentos que de estas se obtienen y su posterior distribución y comercialización.

Dentro de la Unión Europea, la industria agroalimentaria es considerada como el sector más importante de la industria manufacturera. Esta industria presenta un Valor Agregado Bruto de más de 1.109.000 millones de euros, de los cuales España representa el 11,4%, ocupando el cuarto lugar de la UE-28 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019a). En cuanto a la internacionalización del sector, España es el octavo país que más exporta, con una tasa de cobertura del 134,7% (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019a).

Por esta razón, el sector agroalimentario tiene un peso fundamental en la economía española, siendo uno de sus principales motores. Sin embargo, gran parte del éxito de este sector reside en las múltiples uniones que ejercen de manera voluntaria agricultores y ganaderos para aunar fuerzas y defender sus intereses de manera conjunta.

El mejor ejemplo de esta unión son las cooperativas, que han ido adquiriendo un papel cada vez más relevante dentro del sector agroalimentario español. Esto se debe a que las casi 3.700 cooperativas agroalimentarias que existen actualmente en España representan el 67% de la producción final agraria, así como el 29% de las ventas de esta industria (Agro-Alimentarias 2019a:28).

Desde un enfoque más personal, el hecho de haber realizado las *Prácticas Externas del Grado en Marketing e Investigación de Mercados* en la Sociedad Cooperativa Agropal me permitió conocer más en profundidad cómo es este tipo de empresas, así como la relevancia que estas tienen al ser las representantes de todos sus socios.



Asimismo, al realizar principalmente las funciones de comunicación dentro del área de marketing de la empresa, pude comprobar la importancia que tienen los valores en este tipo de entidades, ya que no se representa un objetivo individual sino que se pretende buscar el bien común de todos los socios que integran la cooperativa.

Por todas estas razones, el sector agroalimentario, en general, y las sociedades cooperativas que operan en él, en particular, suscitaron mi interés que me llevó a plantearme la realización de este *Trabajo Fin de Grado*.

1.2 Objetivos.

El *objetivo general* de este *Trabajo Fin de Grado* es determinar el papel que desempeñan las sociedades cooperativas dentro del sector agroalimentario español, prestando especial atención a su relevancia dentro de Castilla y León. Al objeto de combinar este análisis macroeconómico, con un estudio más micro, decidimos aplicar el método del *estudio del caso*, por las razones señaladas anteriormente, a la Sociedad Cooperativa Agropal.

Entre los *objetivos específicos* se destacan:

- Conocer las características que presenta el sector agroalimentario, con una fisonomía propia que aglutina a las tres principales actividades económicas (agraria, industrial y servicios), tanto en el ámbito de la Unión Europea como en España y, más concretamente, en Castilla y León.
- Ubicar dentro de este contexto general el papel y relevancia que tienen las sociedades cooperativas para el sector agroalimentario en la Unión Europea, España y sus comunidades autónomas, considerando de forma específica el caso de Castilla y León.
- Estudiar mediante un análisis estratégico el caso concreto de la Sociedad Cooperativa Agropal, atendiendo a su posición dentro del sector, para determinar cuáles son las claves de su éxito y los puntos débiles que podría mejorar.



2. METODOLOGÍA

El sector agroalimentario es uno de los principales motores de la economía de cualquier país. Esto es debido a que es la única actividad que permite cubrir una de las necesidades básicas vitales del ser humano, la alimentación. Además, es uno de los principales impulsores del desarrollo de las áreas rurales, núcleo de las actividades agroalimentarias.

A la relevancia de este sector hay que añadirle el papel fundamental que juegan las sociedades cooperativas dentro del mismo. A lo largo de los años, este tipo de uniones entre agricultores y ganaderos han ido adquiriendo cada vez más importancia dentro del sector, hasta tener un peso muy considerable en su desarrollo y evolución.

Para la consecución de los objetivos planteados inicialmente en este *Trabajo de Fin de Grado*, se ha analizado la situación de la Unión Europea para ofrecer una contextualización general que sitúe las bases que establece la UE para los Estados miembros y que permita entender lo que sucede en España para, posteriormente, pasar a estudiar de forma más específica el caso de Castilla y León. Esta estructura se ha seguido tanto en el caso del sector agroalimentario, como posteriormente en el del cooperativismo.

Principalmente, se ha recurrido a fuentes de información de organismos oficiales para el desarrollo de este *Trabajo*, entre los que destacan: el Parlamento Europeo, la Comisión Europea, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), el Copa-Cogeca, Agro-Alimentarias o la Unión Regional de Cooperativas Agrarias de Castilla y León (URCACYL), entre otras.

También se han consultado diversos artículos científicos en revistas especializadas, informes, legislación, páginas web y noticias de prensa, en relación con el sector agroalimentario y las sociedades cooperativas. En cuanto a las fuentes de datos, se han utilizado, sobre todo, las estadísticas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la Oficina Europea de Estadística



(Eurostat) por medio de los datos procesados por el Parlamento y la Comisión Europea, y el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Se ha utilizado la metodología del *estudio del caso*, para analizar, a nivel micro, los orígenes, la evolución, los factores de éxito y las posibilidades de mejora de la Sociedad Cooperativa Agropal, aprovechando la realización de mis *Prácticas Externas del Grado en Marketing e Investigación de Mercados* en esta empresa.

El *Trabajo* se encuentra dividido en seis epígrafes en los que se analizan los diversos aspectos que lo integran, finalizando con un último apartado, el séptimo, en el que se recogen las diferentes fuentes de información que se han empleado para su elaboración.

En el *primer y segundo epígrafes* se aborda el interés del tema y la motivación que ha llevado a su realización, así como los objetivos que se pretenden conseguir.

En el *tercer epígrafe* se analiza en profundidad el sector agroalimentario en tres ámbitos diferenciados pero interconectados entre sí: la Unión Europea, España y Castilla y León. En los tres subepígrafes que lo componen se sigue un esquema similar: evolución del sector agroalimentario en los últimos años hasta llegar a la situación actual, a partir de los datos macroeconómicos más relevantes, la regulación que fija el marco legal e institucional en el que debe desarrollarse este tipo de actividades, y los principales rasgos del comercio exterior de estos productos.

El cuarto *epígrafe* se centra en el cooperativismo y sigue la misma estructura que el anterior (Unión Europea, España y Castilla y León). En primer lugar, se considera el cooperativismo, en general, para posteriormente profundizar en las cooperativas del sector agroalimentario, donde se analiza de forma más exhaustiva la legislación que ampara a este tipo de sociedades, las variables más importantes y los organismos que establecen las bases de su actividad, así como los que se encargan de defender sus intereses.



En el *quinto epígrafe* se realiza el estudio de caso del *Trabajo*, en el que se analiza en profundidad la empresa Agropal Sociedad Cooperativa. Entre los aspectos que se analizan se encuentran: su origen y evolución, adentrándonos en su historia; sus principales características y los rasgos distintivos más relevantes que presenta, incidiendo en su imagen de marca; y un estudio económico financiero a partir del cálculo de algunas ratios tomando como base los Balances de Situación de los dos últimos.

En el último *epígrafe* se presentan las principales conclusiones que se han ido extrayendo a lo largo de la realización de este *Trabajo*, así como diversas recomendaciones que podrían ayudar a mejorar diferentes aspectos.

3. EL SECTOR AGROALIMENTARIO: UN SECTOR CON FISIONOMÍA PROPIA

La alimentación es una de las necesidades básicas de todo ser humano, así como una señal de identidad dentro de la cultura de cada país. Como consecuencia de ello, las actividades relacionadas con el sector agroalimentario se realizan, de una u otra forma, en todo el mundo y por consiguiente son un componente clave de la economía de los diferentes países.

Es difícil poder ofrecer una definición concisa de todo lo que implica este sector debido a que abarca un gran número de actividades de diferente naturaleza sectorial y económica. Sin embargo, se puede considerar el sector agroalimentario como aquel que aglutina todas las actividades del sector agrario, así como todo lo relacionado con la transformación de estas materias primas en otros productos, elaborados o semielaborados, los cuales, gracias a los procesos de distribución y comercialización, en los que la logística desempeña un papel destacado, llegan al consumidor final.

Además, cabe destacar su relevancia no solo en la economía y en el día a día de las personas, sino también en las épocas de crisis. Un claro ejemplo lo tenemos bien reciente. A raíz de la expansión del virus SARS-CoV-2 que ha



generado la enfermedad COVID-19, y que ha confinado en sus casas prácticamente a todo el planeta, se paralizaron todos los sectores de la economía salvo este, dada su gran relevancia para garantizar el abastecimiento de bienes de primera necesidad para la población.

3.1 Marco contextual de la Unión Europea para el sector.

La Unión Europea ofrece un gran marco regulador que establece las normas y principios básicos que deben cumplir los Estados miembros en materia de productos de alimentación, así como en los procesos utilizados para conseguirlos.

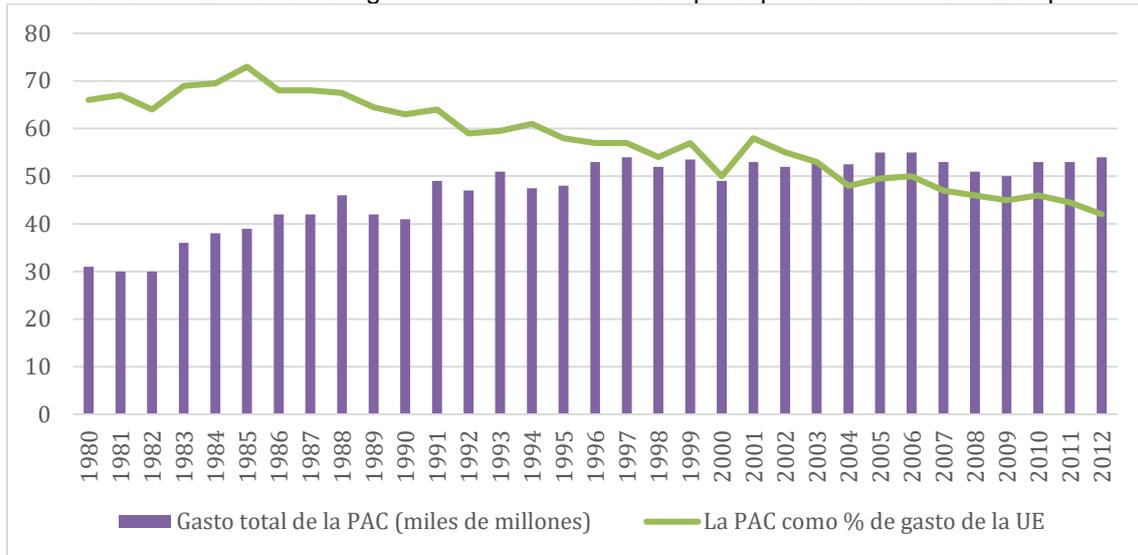
Las normas más importantes que rigen para el sector agroalimentario en la Unión Europea se aglutinan en torno a la Política Agraria Común (PAC), la política más antigua y comunitarizada de la Unión, que entró en vigor en 1962, cuando la entonces Comunidad Económica Europea estaba constituida por los seis países fundadores (Alemania, Francia, Italia, Bélgica, Luxemburgo y Holanda). Desde estos inicios, tanto el sector agroalimentario europeo como la PAC han ido evolucionando con la finalidad de adaptarse a las nuevas situaciones que se iban planteando.

No obstante, a través de sus medidas siempre ha intentado conseguir, en menor o mayor medida, los siguientes objetivos: “proporcionar alimentos asequibles y seguros a los ciudadanos de la UE, garantizar un nivel de vida equitativo a los agricultores y conservar los recursos naturales, y respetar el medio ambiente” (Comisión Europea, 2020b).

Para lograr estos propósitos, la Unión Europea destina a la PAC una parte importante de su Marco Financiero Plurianual (MFP). Sin embargo, a lo largo de los años, las partidas presupuestarias destinadas a la PAC se han ido reduciendo de manera progresiva, como consecuencia de las diferentes reformas que ha ido sufriendo (Gráfico 3.1).



Gráfico 3.1: Evolución del gasto de la PAC dentro del presupuesto de la Unión Europea.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2014).

En 1980, la PAC representaba el 66% del presupuesto (MFP) de la Unión, mientras que para la reforma del periodo 2014-2020 la asignación a esta política se redujo al 37,8%. Para este año, 2020, solamente se asignó un 34,5% de los presupuestos de la Unión Europea, lo cual implica 58.120 millones de euros, tal como señala el Parlamento Europeo (2019).

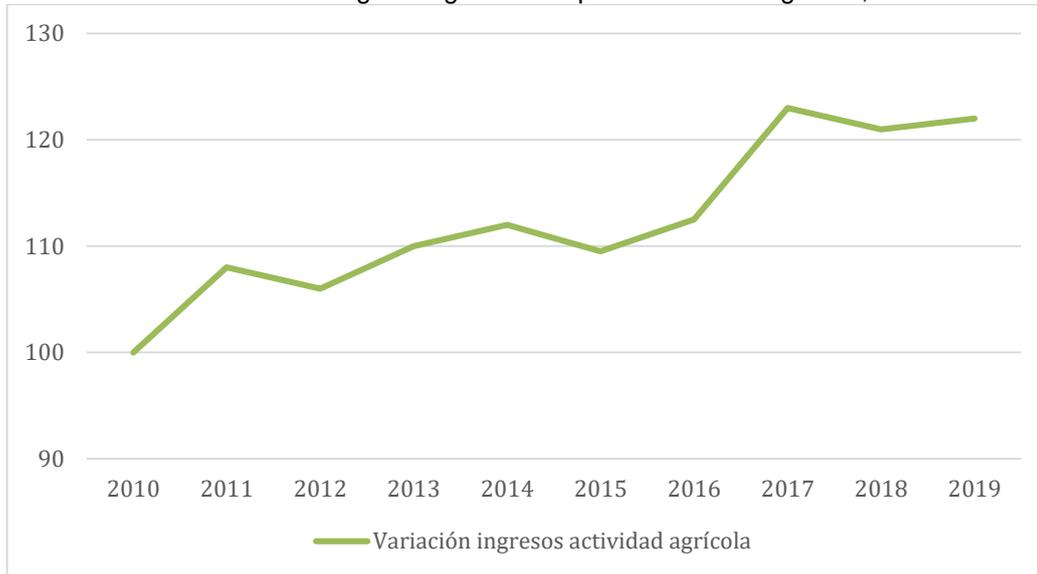
En cuanto a la asignación inicialmente prevista para la PAC para el próximo periodo de programación 2021-2027, se estimó reducir los presupuestos destinados para estas ayudas hasta los 365.000 millones de euros para el conjunto del periodo. Sin embargo, como consecuencia de la crisis de la COVID-19, así como de la respuesta que han tenido los agricultores y ganaderos ante esta situación, desde la Unión Europea se están planteando aumentar esta cuantía en 26.434 millones de euros (Europa Press, 2020).

No obstante, pese a los sucesivos recortes que ha sufrido la Política Agraria Común (Gráfico 3.1), esta sigue siendo uno de los principales impulsos para el sector agroalimentario de la Unión Europea. Además, debe considerarse que la Unión Europea es una potencia mundial en producción agroalimentaria y que el



sector agrario¹ es todavía un importante generador de ingresos para la economía europea (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2 Variación de los ingresos generados por la actividad agrícola, año base 2010.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2020c).

De manera más específica, si se analizan los datos de la producción agrícola para el último año disponible, 2019, se pueden apreciar las diferencias existentes entre los Estados miembros en cuanto a la relevancia de esta actividad (Tabla 3.1). Solo cuatro países (Francia, Italia, Alemania y España) concentran más de la mitad (el 55,18%) de la producción agraria de toda la Unión².

¹ Debe entenderse que, en español, se diferencian los términos agrícola y agrario, no existiendo tal distinción en inglés (el término *agriculture* incluye todas las actividades del sector agrario). Cuando nos referimos a la producción agrícola, estamos considerando solo la producción vegetal, mientras que cuando hacemos referencia al sector agrario lo contemplamos en toda su integridad: producción vegetal, ganadería, silvicultura y otras producciones, como miel, leche, lana,... Para ser fieles a las fuentes originales utilizadas, se ha optado en este *Trabajo* por mantener la denominación que aparecía en ellas, aun siendo conscientes de que puede llevar a error. Por este motivo, aunque en el Gráfico 3.1 aparece la actividad agrícola, debe entenderse que se refiere a toda la actividad del sector agrario.

² Nótese, que al tratarse de datos correspondientes al año 2019, todavía se considera al Reino Unido como Estado miembro, dado que su salida de la Unión Europea se hizo efectiva el 31 de enero de 2020.



Tabla 3.1: Producción agrícola por países en millones de euros, 2019.

País	Total producción agrícola (millones de euros)	Porcentaje sobre el total de la UE-28
Bélgica	7.990	1,97
Bulgaria	4.004	0,99
República Checa	4.918	1,21
Dinamarca	9.733	2,40
Alemania	52.940	13,07
Estonia	750	0,19
Grecia	10.398	2,57
España	46.807	11,56
Francia	70.350	17,37
Irlanda	7.420	1,83
Italia	53.407	13,19
Chipre	686	0,17
Croacia	2.184	0,54
Letonia	1.316	0,32
Lituania	2.835	0,70
Luxemburgo	413	0,10
Hungría	8.309	2,05
Malta	126	0,03
Países Bajos	27.020	6,67
Austria	6.810	1,68
Polonia	22.411	5,53
Portugal	6.941	1,71
Rumanía	15.444	3,81
Eslovenia	1.211	0,30
Eslovaquia	2.391	0,59
Finlandia	4.314	1,07
Suecia	5.959	1,47
Reino Unido	27.925	6,89
UE-28	405.008	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Parlamento Europeo.

Además del impacto directo en la economía, la PAC también tiene una importante repercusión en otros ámbitos como la cohesión territorial, pues en algunas zonas de la Unión Europea es la única actividad económica existente, y social, como un importante generador de empleo, sobre todo en las áreas rurales. Como generador de empleo (Tabla 3.2), el sector agroalimentario es el segundo sector más importante de la Unión Europea.



Tabla 3.2: Empleos en la agricultura (2017) y el sector alimentario (2016) por Estado miembro

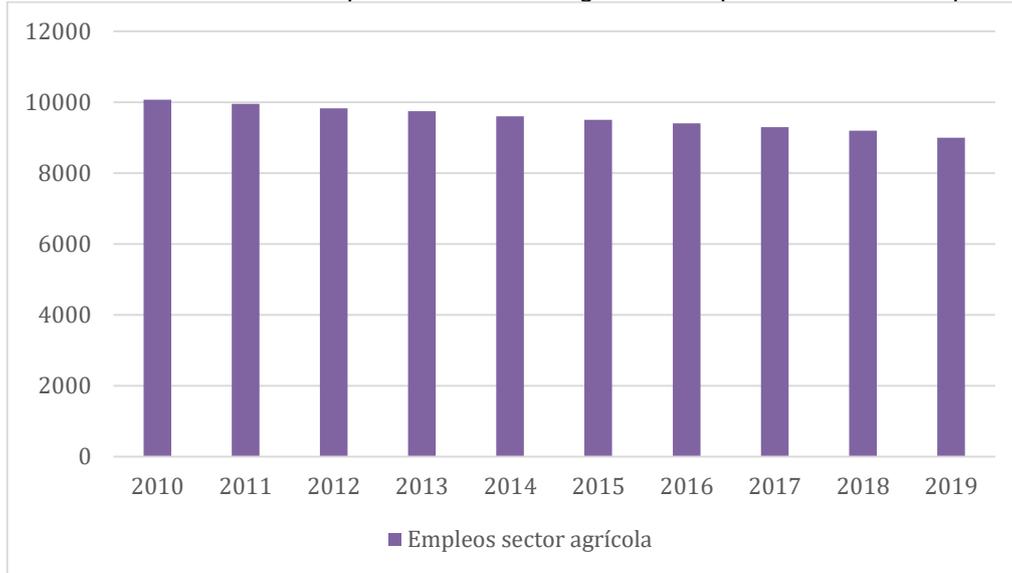
País	Empleos en agricultura (miles de personas)	Empleos en el sector alimentario (miles de personas)
Bélgica	51,4	119,7
Bulgaria	186,6	109,0
República Checa	113,3	130,5
Dinamarca	56,7	60,3
Alemania	490,3	913,2
Estonia	17,1	14,0
Grecia	437,8	128,5
España	749,7	482,4
Francia	646,1	648,8
Irlanda	104,3	56,6
Italia	797,8	493,7
Chipre	8,7	9,5
Croacia	92,2	62,8
Letonia	45,7	27,9
Lituania	90,9	38,7
Luxemburgo	3,1	1,3
Hungría	197,3	141,5
Malta	1,5	4,6
Países Bajos	171,1	141,0
Austria	157,2	82,9
Polonia	1.574,2	542,1
Portugal	278,6	103,4
Rumanía	1.925,2	216,1
Eslovenia	49,4	17,0
Eslovaquia	48,5	54,4
Finlandia	70,8	36,8
Suecia	60,8	46,3
Reino Unido	329,4	416,2
UE-28	8.756,0	5.116,6

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Parlamento Europeo.

Si se analiza la evolución del empleo en el sector agrario de la Unión Europea (Gráfico 3.3), auténtica columna vertebral del sector agroalimentario, se puede observar cómo el número de efectivos ha ido disminuyendo a lo largo de la última década.



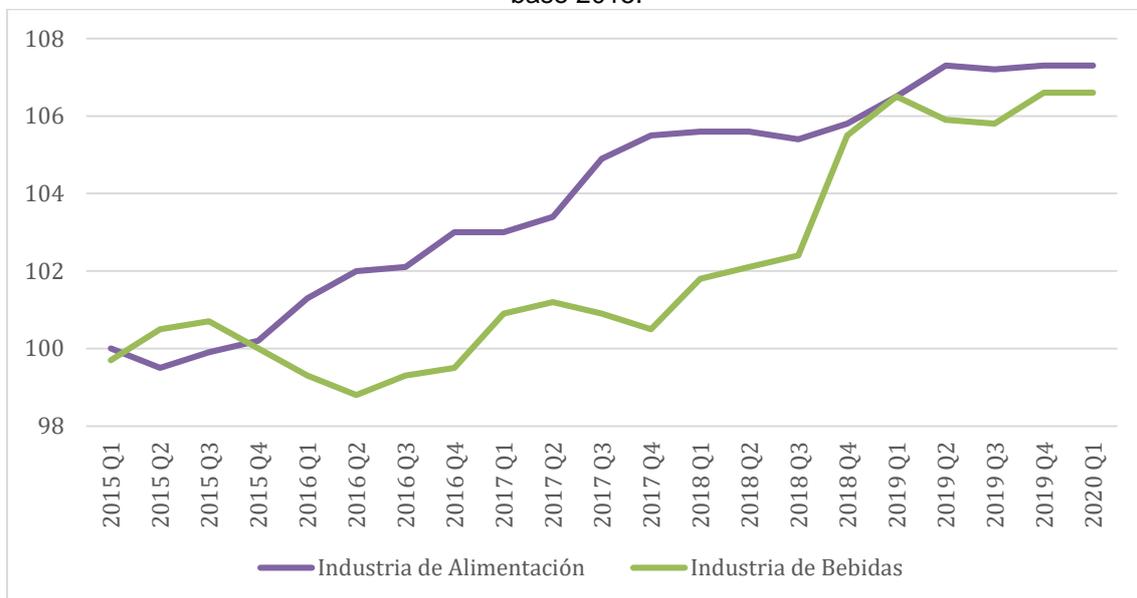
Gráfico 3.3: Evolución de los empleos en el sector agrícola europeo en millones de personas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2020c).

Lo contrario sucede cuando analizamos la evolución de las cifras de empleo en la industria de alimentación y bebidas. Como puede apreciarse en el Gráfico 3.4, se ha producido un incremento a lo largo de los últimos cinco años.

Gráfico 3.4: Evolución de las cifras de empleo en la industria de alimentación y bebidas, año base 2015.



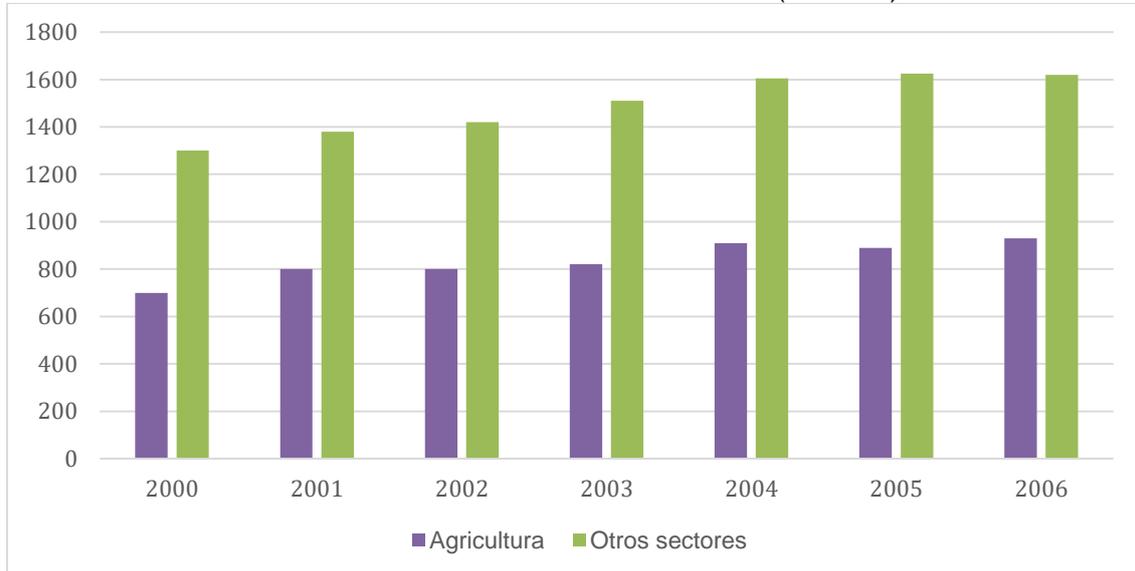
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Food Drink Europe (2020).

No obstante, pese a la cantidad de personas que emplea el sector agrario, los salarios muestran un nivel inferior al del resto de sectores que componen la



economía de la Unión Europea (Gráfico 3.5). Además, el incremento de los salarios también es bastante inferior al de la media del resto de sectores.

Gráfico 3.5: Evolución de los salarios brutos mensuales del sector agrario de la Unión Europea en relación con los del resto de los sectores (en euros).



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2006).

No cabe duda de que la PAC ha acompañado al sector agroalimentario europeo en su transformación a lo largo de todos estos años de historia de una política que ha conseguido aglutinar a grandes defensores, sobre todo entre los agricultores, y detractores, fundamentalmente de otros países como Estados Unidos, acusándola de aplicar medidas proteccionistas. Durante todo este tiempo, la PAC ha sufrido también diferentes modificaciones con la finalidad de adaptarse a las circunstancias predominantes en cada momento fundamentalmente dentro del contexto europeo.

En sus inicios, la PAC estuvo marcada por la situación que dejó la Segunda Guerra Mundial: la escasez de productos alimentarios. Por esta razón, el enfoque en el que se centraron las medidas de la Unión Europea fue el de proteger los mercados nacionales y garantizar el abastecimiento de la población (MAPA, 2020b).

Posteriormente, desde la década de los 80 del siglo pasado, destacó sobre todo el problema que generaron los excedentes de algunos productos, lo cual derivó



en la primera gran reforma de la Política Agrícola Común, la reforma McSharry en 1992. En ella se estableció un importante cambio en el tipo de ayudas que se otorgaban a la producción por subvenciones en función de las hectáreas y cabezas de ganado.

La tercera etapa de la PAC, que comenzó en 1999, estuvo marcada por la reforma dentro de la “Agenda 2000” en la que se impulsaron las ayudas directas a la renta, así como la competitividad del sector y el desarrollo rural. Sin embargo, esta reforma se modificó en 2003 en lo relativo a las ayudas directas, que se pasaron a gestionar como un Pago Único con la finalidad de no perjudicar a agricultores y ganaderos por la variabilidad de su producción (MAPA, 2020b).

Desde ese momento, las sucesivas reformas que se produjeron en 2008 y 2013 solamente introducían pequeñas modificaciones sobre todo relacionadas con la protección del medio ambiente y la biodiversidad, tal como recoge el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020b) en su repaso por la historia de la PAC.

En la actualidad, la PAC se enfrenta a una nueva reforma para el período 2021-2027, con la que busca adaptarse de una manera más eficiente a las nuevas situaciones que se prevén para estos años además de adecuarse al contexto de la nueva UE-27, ya sin Reino Unido. Este cambio tiene dos objetivos principales: (i) mejorar la situación de la agricultura dentro del ámbito alimentario, así como respecto a los agricultores y el desarrollo rural; y (ii) garantizar la protección y el cuidado de todos los elementos que componen el medio ambiente (Comisión Europea, 2018). Para ello, la Unión Europea ha decidido optar por una reducción de las prestaciones con la finalidad de hacer que estas sean más efectivas. Con este objetivo, se mantienen los pagos desacoplados divididos en cuatro partes, dos obligatorias y dos voluntarias (Agropopular, 2018).

Además, destaca como novedad que cada Estado miembro deberá elaborar su propio Plan Estratégico Nacional en el cual se busca que cada Estado sea quien dirija y controle la forma en la que se aplica la PAC en su territorio. Cada país elegirá los mejores medios para lograr los objetivos de la Unión Europea en



relación con la Política Agrícola Común, controlará la forma de poner el plan en funcionamiento y valorará los resultados obtenidos (Comisión Europea, 2018). Si bien esto permite una mejor aplicación de la PAC, también está generando ciertas tensiones debido a que, como cada país puede imponer sus propias reglas, pueden producirse desigualdades entre los Estados miembros de la UE-27 que hagan peligrar el mercado común europeo (Agro-Alimentarias, 2019a).

Por último, en relación con la Política Agrícola Común, cabe destacar la relevancia de los dos fondos europeos agrícolas. Por un lado, se encuentra el Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA) cuya misión más importante es la de pagar a los agricultores beneficiados por las ayudas de la PAC, además de encargarse de regular lo relativo a los mercados y productos del sector agroalimentario (FEAGA, 2020). Por otro, el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), es el encargado de fomentar uno de los objetivos básicos que promueve la PAC, el desarrollo de las áreas rurales, y de promover el cuidado del medio ambiente, así como de evitar la desigualdad entre diferentes territorios rurales de la Unión Europea (Red de Desarrollo Rural, 2020).

A la luz de lo expuesto anteriormente, la PAC establece un primer marco de protección para las actividades que integran el sector agroalimentario, involucrando una gran cantidad de recursos y personas cuya actividad depende del respaldo que les proporciona esta política. No obstante, la PAC no es el único marco regulatorio e institucional, dentro del contexto de la Unión Europea, en relación con el sector agroalimentario. Otra de las principales políticas de gran relevancia para el sector agroalimentario es la Política de Seguridad Alimentaria.

Dentro del concepto de seguridad alimentaria se engloba el control en todos los procesos de la cadena agroalimentaria. La intención de estas medidas es establecer las bases para homogeneizar la normativa vigente en todos los Estados miembros de la Unión Europea. El objetivo principal, tal y como indica la Unión Europea (2019), es establecer unos estándares de calidad y seguridad, evitando que unos países se beneficien de la desregulación frente a otros en el comercio de estos bienes. Por tanto, busca alcanzar tanto el libre comercio de



los alimentos en toda la Unión, como la protección de los consumidores de manera igualitaria.

Por ello, la Política de Seguridad Alimentaria no se centra en ámbitos económicos, sino que está más enfocada a establecer medidas que sean justas tanto para los productores cuando comercialicen sus productos, como para los consumidores, garantizándoles unos derechos comunes, así como unos estándares mínimos de calidad y seguridad en los alimentos que consumen.

Para finalizar, hay que considerar que la Unión Europea no solo proporciona un marco regulador e institucional a los Estados miembros, sino que también les ampara para la comercialización internacional de sus productos.

La Unión Europea es la principal potencia mundial en el comercio de productos agroalimentarios. El valor de las exportaciones realizadas en 2019, fuera del área de la UE-28 (exportaciones extracomunitarias), fue de 151.248 millones de euros, tal y como afirma la Comisión Europea (2019b). Solo 10 países aglutinan cerca del 55% de las exportaciones agroalimentarias extracomunitarias (Tabla 3.3).

Tabla 3.3: Principales países a los que exporta productos agroalimentarios la UE-28.

País	Valor exportaciones en 2019 (millones de euros)
Estados Unidos	24.317
China	15.300
Suiza	8.555
Japón	7.657
Federación Rusa	7.191
Noruega	4.697
Canadá	3.937
Arabia Saudí	3.878
Turquía	3.589
Australia	3.536

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2019c).

Dentro del *ranking* de los productos agroalimentarios que más exporta la UE-28 a otros países se encuentran en primer lugar el vino, vermut, sidra y vinagre con



un 9% del total. En segundo lugar se sitúan las bebidas espirituosas y los licores con un 8% y en tercera posición están la comida infantil y otros cereales, harinas, almidones o leches preparadas, con un 5% del total.

Gráfico 3.6: Principales exportaciones del sector agroalimentario en la Unión Europea, 2018.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2019a).

Asimismo, la Unión Europea es también una gran potencia importadora, puesto que ocupa el segundo lugar en el *ranking* mundial de países importadores de productos del sector agroalimentario (Comisión Europea, 2019b). Durante 2019, el valor de las importaciones de la UE-28 ascendió a 119.283 millones de euros. Los 10 principales proveedores suministran a la Unión Europea un 52% de las importaciones agroalimentarias (Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Principales países de los que importa productos agroalimentarios la UE-28.

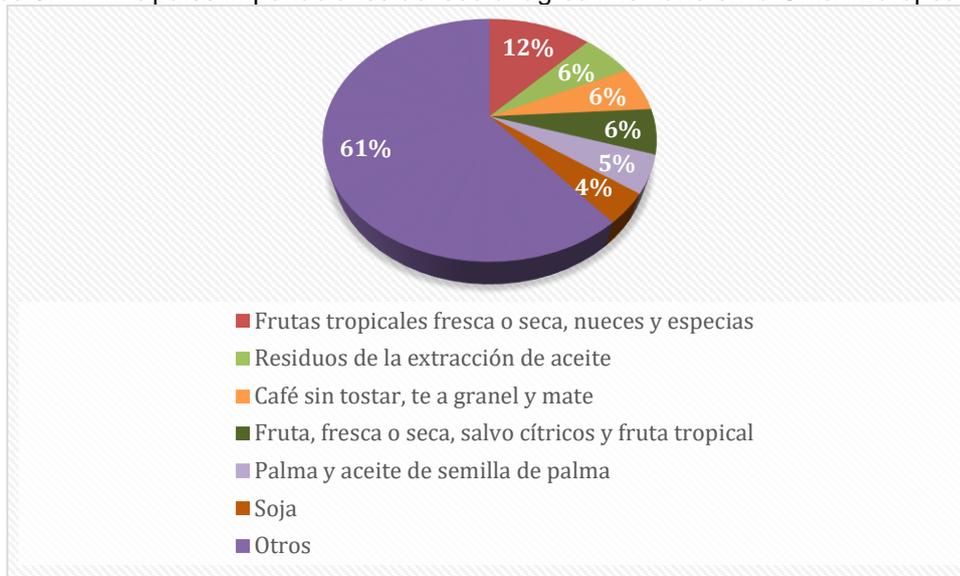
País	Valor exportaciones en 2019 (millones de euros)
Estados Unidos	11.799
Brasil	11.626
Ucrania	7.383
China	6.146
Argentina	5.040
Suiza	4.734
Turquía	4.703
Indonesia	4.097
Costa de Marfil	3.528
India	3.217

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2019c).



Entre los productos del sector agroalimentario que más importa la Unión Europea destacan las frutas tropicales frescas o secas, las nueces y especias, con un 12% del total de las importaciones, seguidos de los residuos de la extracción de aceite, y el café sin tostar, el té a granel y el mate, ambos con un 6% (Gráfico 3.7).

Gráfico 3.7: Principales importaciones del sector agroalimentario en la Unión Europea, 2018.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2019a).

Como consecuencia de todo ello, 7 de cada 100 euros derivados de la comercialización de productos fuera de las fronteras de la Unión Europea provienen del sector agroalimentario (EFE-Agro, 2017), lo que conlleva que el saldo de la balanza comercial agroalimentaria arroje un superávit de 22 millones de euros.

Los productos agroalimentarios ocupan el cuarto lugar entre las ventas de la Unión Europea al exterior, detrás de maquinaria, otros productos manufacturados y los derivados de la industria química. Destacan el vino, el vermut, los licores, los alimentos para lactantes, el chocolate, la pasta y la pastelería (Comisión Europea, 2019b).

Por lo que se refiere a las importaciones extracomunitarias, estas se concentran, principalmente, en productos que no se obtienen dentro del territorio de la Unión, como frutas tropicales, productos destinados a la alimentación animal, y



productos para su posterior transformación, como el aceite de palma (Comisión Europea, 2019b).

Para finalizar, a estos datos sobre el sector agroalimentario en la Unión Europea hay que añadir el papel que desempeña la distribución dentro de la estructura que integra el sector. Este eslabón final es una parte fundamental de la cadena agroalimentaria puesto que es el paso que une las materias primas y las transformadas por la industria agroalimentaria con el consumidor final.

Por esta razón, la Unión Europea considera necesario impulsar la distribución de los productos agroalimentarios sobre todo en el caso de los derivados directos de las actividades agrícolas (Comisión Europea, 2020a). Esto es debido a que a medida que se avanza en el ciclo productivo disminuye el número de miembros que participan en el desarrollo de las actividades, es decir, que existe un mayor número de productores agrícolas que de industrias encargadas de transformar los productos agroalimentarios.

A consecuencia de ello, la Comisión Europea (2020a) apoya la formación de Organizaciones de Productores para facilitar el contacto entre los productores del sector primario y los consumidores finales. Mediante estas organizaciones se pretende conseguir mejorar las condiciones de la distribución en todo lo relacionado con los conocimientos de los integrantes de esta actividad, así como de la calidad de los procesos. Actualmente, la Unión Europea cuenta con un total de 3.673 organizaciones de productores entre todos los Estados miembros (Tabla 3.5).

Tabla 3.5: Organizaciones de Productores por Estado miembro de la Unión Europea, 2018.

País de la UE	Número de organizaciones de Productores
Francia	724
Alemania	692
Italia	583
España	579
Grecia	466
Polonia	239



País de la UE	Número de organizaciones de Productores
Portugal	119
Hungría	60
Reino Unido	35
República Checa	32
Austria	26
Bélgica	21
Rumanía	19
Bulgaria	17
Países Bajos	14
Croacia	10
Chipre	9
Suecia	5
Eslovenia	5
Eslovaquia	5
Finlandia	4
Letonia	4
Dinamarca	2
Irlanda	2
Malta	1
Estonia	0
Lituania	0
Luxemburgo	0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Europea (2020a).

Como conclusión, puede afirmarse que la Unión Europea proporciona un buen marco de actuación para el sector agroalimentario de los Estados miembros, tanto desde el punto de vista de la protección que les facilita a través del marco regulatorio e institucional como en lo referente a los intercambios comerciales con el resto del mundo.

3.2 Análisis del sector agroalimentario español.

La industria agroalimentaria española es una de las más relevantes dentro de la Unión Europea. Según el estudio del sector realizado por Cajamar (2019), España ocupa el cuarto lugar dentro de la UE-28 en relación con el empleo que aporta este sector al total de ocupados, así como en la exportación de productos del sector agroalimentario.



Asimismo, ocupa el quinto lugar en relación con la cifra de negocios, por detrás de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido y es el segundo país de la Unión Europea más beneficiado por las ayudas de la PAC, solo por detrás de Francia (El país, 2019).

Pese a estos datos, los nuevos cambios que propone la Unión Europea para el próximo período de programación 2021-2027, hacen que las previsiones del gobierno sobre la PAC no sean tan positivas. Esto es debido a que las ayudas de la Política Agrícola Común, que actualmente afectan a más de 775.000 personas al año en España, se verán disminuidas en su cuantía en este periodo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020d).

Estas reducciones serán especialmente notables en dos de los pilares que sustentan la PAC. Por un lado, en los pagos directos y medidas de mercado se prevé una caída del 3,5%, mientras que en las relacionadas con el desarrollo rural la disminución será de un 14,5% (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020d). Todo esto ha suscitado la queja de varios Estados miembro de la Unión Europea, que reclaman unos presupuestos más justos para poder alcanzar los objetivos que se proponen en esta reforma.

A pesar de todo ello, España ha comenzado a desarrollar su *Plan Estratégico Nacional* en colaboración con las diferentes comunidades autónomas. En él se pretenden conseguir cuatro objetivos diferenciados: (i) lograr una mayor igualdad dentro del sector con una mayor presencia femenina en las diferentes actividades; (ii) proteger el ámbito rural, tratando de evitar la despoblación; (iii) proteger las pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas, que son la base del sector agroalimentario español; y (iv) fomentar el relevo generacional debido a la elevada edad media de la población que trabaja en este sector.

No obstante, aunque estos objetivos buscan introducir cambios en la realidad actual del sector agroalimentario español, debe reconocerse que, desde la incorporación de España a la Unión Europea, en 1986, este ya ha experimentado una importante transformación. Se ha cambiado la relevancia de las actividades desarrolladas, así como su localización, la composición del sector y los métodos



utilizados durante todo el proceso (Albisu y Gracia, 2004). A su vez, a lo largo de este periodo, la industria agroalimentaria ha perdido un número nada desdeñable de empresas, debido, en parte, al fuerte proceso de concentración sufrido por el sector manufacturero, que también ha vivido un desplazamiento de la actividad, desde los núcleos rurales, a las proximidades de las ciudades.

La industria agroalimentaria es un eslabón determinante dentro de todas las actividades que componen este sector debido a que es la parte que genera unos mayores márgenes de beneficio. Aun así, existen unas diferencias evidentes dentro de las diversas ramas de esta industria puesto que el grado de concentración varía en función de si se trata de productos frescos, en los que las cinco mayores empresas tan solo concentran el 25% del mercado, frente a los productos envasados, donde las cinco mayores implican casi el 70% (Toribio, 2012).

Otro factor que ha adquirido especial relevancia en los últimos años es la trazabilidad de los productos del sector agroalimentario. Esto permite tener un control total del ciclo de producción, desde que se obtienen las materias primas hasta que el producto llega al consumidor final, con el propósito de poder garantizar unos mayores niveles de calidad en todo el proceso.

Pese a esta favorable evolución, el sector agroalimentario destaca todavía por su atomización a consecuencia del elevado número de empresas que existen dentro de él (Tabla 3.6), con un papel predominante de microempresas y pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y una escasa presencia de las de gran tamaño (Albisu y Gracia, 2004).

Tabla 3.6: Evolución del número de empresas y de trabajadores del sector agrario.

Año	Número de empresas	Número de trabajadores (en miles de personas)
2009	89.391	487
2010	92.607	517
2011	100.533	537
2012	95.352	487
2013	107.283	582



Año	Número de empresas	Número de trabajadores (en miles de personas)
2014	102.030	516
2015	109.811	587
2016	113.495	620
2017	112.924	604
2018	120.356	664
2019	116.108	625

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020a).

Junto a ello, también se detecta cierto desaprovechamiento de oportunidades dentro del sector agroalimentario. Un ejemplo es la escasa inversión en I+D que se está realizando para mejorar su competitividad (Albisu y Gracia, 2004).

Por último, habría que destacar los cambios acontecidos en el último eslabón de la cadena agroalimentaria, la distribución y comercialización de los bienes generados por las actividades primarias y secundarias. Es evidente que la forma de comprar de los consumidores españoles ha cambiado a lo largo de los últimos años en cuanto a alimentación se refiere.

Este cambio se ve principalmente reflejado en el formato de tienda en el que los consumidores adquieren los productos. En primer lugar, las tiendas tradicionales cada vez son menos habituales debido a que es un formato que cada vez menos personas utilizan, en favor de las formas de autoservicio como son los supermercados de proximidad, fundamentalmente (Toribio, 2012). Asimismo, cabe destacar, también, que cada vez se utiliza más la compra no presencial, recurriendo a medios de compra *online* con envío a domicilio.

A pesar de todos estos cambios, el sector agroalimentario sigue siendo uno de los motores principales de la economía española, aunque se ha producido un cambio en su composición. Actualmente, las actividades primarias han perdido peso en favor de las del sector industrial.

A lo largo de los últimos cuatro años, el sector agroalimentario español ha presentado un crecimiento continuado en su Valor Añadido Bruto (VAB). Durante



2018, el VAB aumentó un 2,3% en tasa interanual, lo cual implica medio punto más que el año anterior (Cajamar, 2019:7).

El sector agroalimentario supuso un 9,8% en el Valor Añadido Bruto del conjunto de la economía española, un total de 100.742 millones de euros³ derivados de las actividades del sector primario, la transformación de sus productos y su comercialización. De este porcentaje, una parte considerable la aportó la Industria de alimentos, bebidas y tabaco, cuyo Valor Añadido Bruto también ha experimentado un incremento en los últimos años (Tabla 3.7).

Tabla 3.7: Evolución del VAB en la industria de alimentos, bebidas y tabaco.

Año	VAB alimentos, bebidas y tabaco (millones de €)
2009	26.260
2010	26.805
2011	28.007
2012	27.673
2013	27.237
2014	27.442
2015	27.297
2016	28.450
2017	29.848
2018	30.847

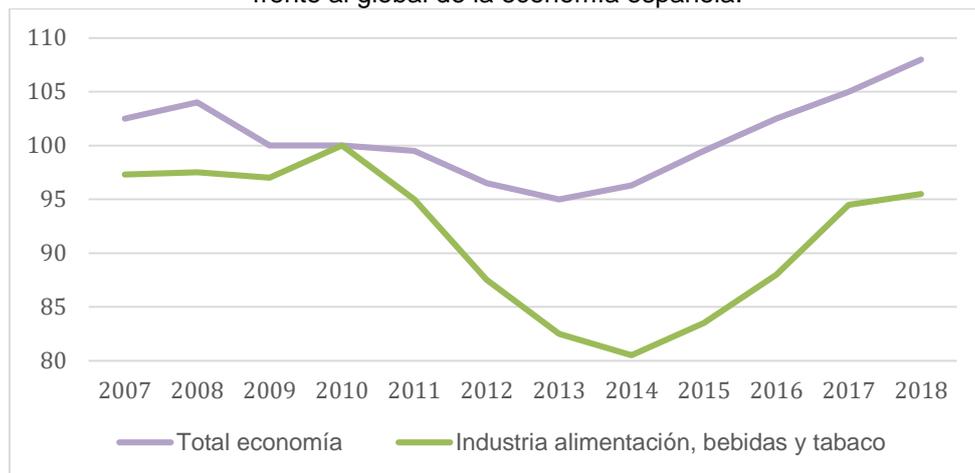
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

Existen diferencias notables cuando se compara la evolución que ha registrado el Valor Añadido Bruto de esta industria con la del conjunto de la economía española, tal como se refleja en el Gráfico 3.8.

³ Esta cifra representó el 11,4% del VAB total del sector agroalimentario de la Unión Europea.



Gráfico 3.8: Evolución en volumen del VAB en la Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco frente al global de la economía española.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

En relación con el empleo, el sector agroalimentario ocupa a 2.451.259 personas de las cuales casi la mitad se dedican a la rama de la distribución, lo que supone el 9,5% del empleo de este sector en la Unión Europea (Cajamar, 2019:10). Si nos referimos exclusivamente a la industria, el sector de la alimentación, bebidas y tabaco representó el 2,3% del empleo total de la economía española y el 19% del total del empleo en el sector industrial nacional, según datos proporcionados por FIAB (2019) (Tabla 3.8).

Tabla 3.8: Evolución del empleo en miles de personas en la Industria de Alimentación y Bebidas y su desglose por sectores.

Año	Industria de Alimentación y bebidas	Sector de la Alimentación	Sector de Bebidas
2009	464,9	419,2	45,7
2010	451,1	396,9	54,3
2011	454,5	399,4	55,1
2012	446,4	394,6	51,8
2013	447,8	393,3	54,5
2014	479,8	420,7	59,1
2015	469,0	414,0	55,0
2016	478,6	423,7	54,9
2017	503,7	448,0	55,7
2018	501,7	442,4	59,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

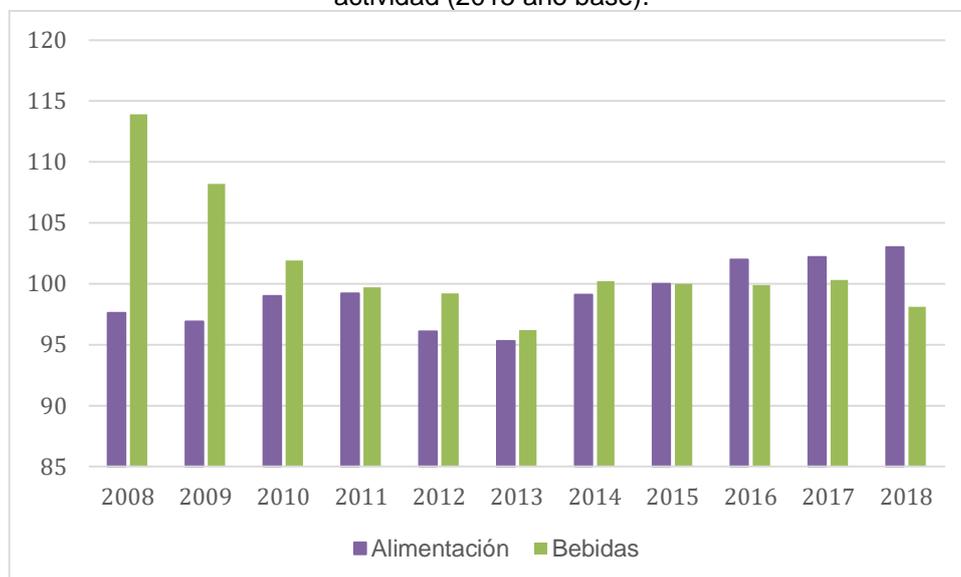


Otro aspecto a destacar de este sector es su productividad, que se comporta de una manera peculiar (Cajamar, 2019:11). El total de la productividad real del sector agroalimentario asciende a 39.982 euros, casi un 30% inferior a la de la economía española en general. Por el contrario, en relación con la Unión Europea, la productividad del sector agroalimentario en España es un 57,9% superior.

Sin embargo, si se desglosa el sector por ramas de actividad se observa que la más productiva es la de la industria con 56.312 euros, seguido de las actividades primarias (agricultura y ganadería) con una productividad de 41.645 euros, y, por último, la comercialización y distribución, con 32.952 euros.

Dentro de la rama industrial del sector agroalimentario, también existen diferencias en la productividad entre las actividades relacionadas con la alimentación y las de las bebidas (Gráfico 3.9).

Gráfico 3.9: Variación de la productividad real por puestos de trabajo equivalentes por sector de actividad (2015 año base).



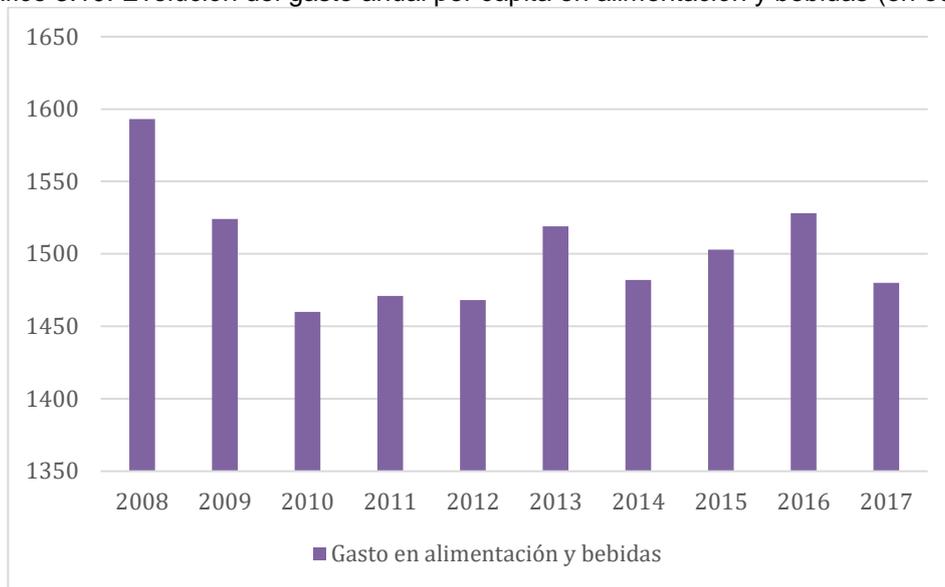
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

Por último, en lo referente a los precios de los productos de alimentación que se consumen en España, la cesta de la compra tiene un importante componente de productos del sector agroalimentarios, exactamente el 19,1% de la cesta (FIAB, 2019). Este porcentaje supuso en 2017 un valor de 1.480€ per cápita en el gasto



medio que los españoles dedican a la compra de productos de alimentación. Si bien, hay que considerar que este gasto ha ido sufriendo importantes variaciones a lo largo de los últimos años (Gráfico 3.10).

Gráfico 3.10: Evolución del gasto anual per cápita en alimentación y bebidas (en euros).

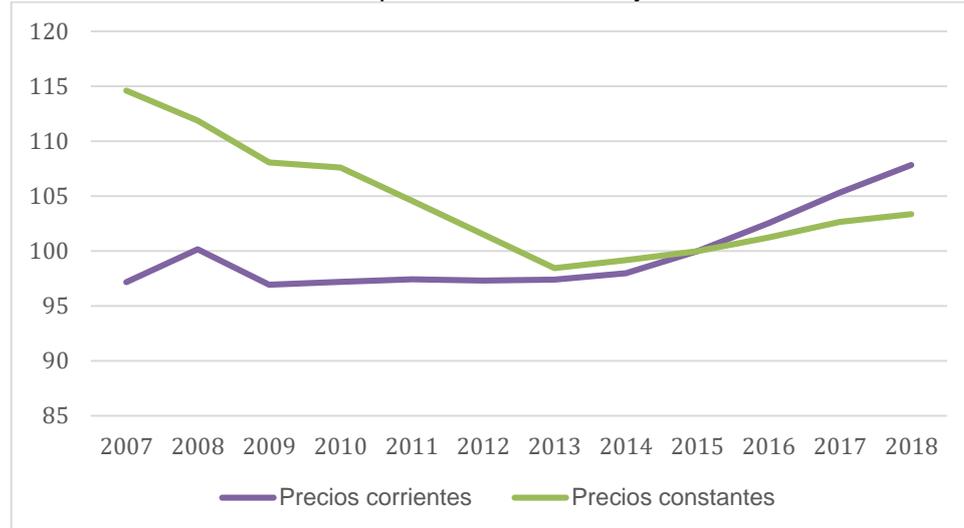


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

Este valor de los productos agroalimentarios sobre el total de la cesta de la compra de los españoles supone 2 puntos porcentuales más que en la Unión Europea y, además, cabe destacar que en España la mayoría de los productos son más baratos. Un claro ejemplo de esto son las bebidas alcohólicas, que es donde más se aprecia la diferencia. No obstante, esta también se hace notable en otros productos de alimentación de carácter más habitual (Cajamar, 2019: 13). Asimismo, hay que destacar que, desde la crisis de 2008, se observa una tendencia a la baja de los precios de los productos agroalimentarios, los cuales con la recuperación económica comenzaron a incrementarse nuevamente (Gráfico 3.11).



Gráfico 3.11: Fluctuación de los precios de alimentos y bebidas en los últimos años.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la FIAB (2019).

Por consiguiente, como se ha podido observar, la industria alimentaria es una de las piezas fundamentales dentro del sector agroalimentario. En general, gran parte del éxito de este sector reside en el marco estratégico por el que se rige. En primer lugar, hay que considerar la importancia que tiene en este contexto regulador el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que es el encargado de regular, de forma general, todo lo relativo a este sector.

Otra pieza relevante que también hay que destacar dentro de este marco regulador es la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB). Su misión es la de aglutinar las diferentes asociaciones de productores del sector de la alimentación y las bebidas con la finalidad de defender los intereses de todas ellas frente a diversos órganos de decisión, como pueden ser las Administraciones Públicas.

La FIAB se encarga de mejorar la industria alimentaria, propulsando, por un lado, la investigación y las mejoras del sector y, por otro, garantizando a los consumidores unos mínimos de calidad en múltiples aspectos del consumo. Su objetivo más actual es “Alimentamos el Futuro” con la finalidad de contribuir a la mejora y el desarrollo de la economía española hasta este año 2020 (FIAB, 2019).



Para ello, elabora de manera periódica análisis de la situación en la que se encuentra la industria de la alimentación y las bebidas, con el fin de conocer su evolución e identificar aquellos aspectos que necesitan mejorar. Una parte de estas investigaciones se centra en el estudio pormenorizado de los diferentes productos derivados de la actividad industrial, los cuales se dividen en distintas categorías. La cifra de negocios de cada una de ellas para el año 2017 se presenta en el Gráfico 3.12.

Gráfico 3.12: Subsectores de la industria alimentaria por cifra de negocios (en millones de euros) durante 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2019a).

Otro aspecto interesante a considerar, a la hora de estudiar el sector agroalimentario español, es el comercio internacional. Históricamente, España ha sido un país relevante en la exportación de productos alimentarios, lo cual le ha permitido ocupar actualmente el octavo puesto de países exportadores de productos de alimentación a nivel mundial y el cuarto dentro de la Unión Europea.

Igualmente, España también tiene una fuerte actividad importadora agroalimentaria, aunque en los últimos años la brecha entre importación y exportación se ha hecho cada vez más notable. Durante 2018, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019a), el valor de las exportaciones fue de 29.931 millones de euros, mientras que el de las importaciones fue de 22.218 millones. Esto implica un saldo positivo de la



balanza comercial agroalimentaria de 7.713 millones de euros, con una tasa de cobertura del 134,7%.

Por lo que se refiere a la industria agroalimentaria, si las cifras se desglosan en función de los distintos subsectores (Tabla 3.9), encontramos que, en las exportaciones, destacan los subsectores de la industria cárnica y las bebidas, mientras que en las importaciones las más comunes son de pescado y azúcar, café, té, infusiones y confitería.

Tabla 3.9: Desglose de las actividades de exportación (en miles de millones de euros), importación (en miles de millones de euros), saldo comercial y tasa de cobertura por subsectores de la industria alimentaria.

Subsector	Export.	Import.	Saldo balanza comercial	Tasa de cobertura (%)
Industria cárnica	6179	1649	4530	374,7
Industria del pescado	4183	7166	-2983	58,4
Prep. y conserv. de frutas y hortalizas	2946	1231	1715	239,3
Aceites y grasas	4338	2731	1607	158,8
Productos lácteos	1117	1703	-586	65,6
Molinería y almidones	248	203	45	122,2
Panadería y pastas alimenticias	1682	1363	319	123,4
Azúcar, café, té, infusiones y confitería	1722	2747	-1025	62,7
Otros productos diversos	1882	1474	408	127,7
Productos de alimentación animal	1038	1808	-770	57,4
Fabricación de bebidas	4430	1891	2539	234,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2019a).

De manera más específica, los productos más exportados desde España son: carne de porcino, cítricos, aceite de oliva, vino, hortalizas, frutas y productos de panadería, pastelería y galletería, según datos de Caixa Bank Research (2019). En el caso de las importaciones, los productos más destacados son los moluscos, el maíz, los crustáceos, las habas de soja y el trigo, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019a).

En cuanto a los destinos principales de las exportaciones agroalimentarias españolas, cabe destacar la Unión Europea en su conjunto, donde se envía el 74% del total de las exportaciones, seguido de Estados Unidos y China. Para las



importaciones, la Unión Europea es su origen principal en el 53% de los casos, seguida de Estados Unidos.

Las exportaciones se presentan como una oportunidad para ampliar los mercados en los que operan las diversas empresas españolas dedicadas al sector agroalimentario. Esta apertura hacia otros países permite mejorar la competitividad de las empresas, así como ofrecer un mayor abanico de oportunidades a los implicados en toda la cadena.

Si bien, España se presenta como un país que destaca en la exportación de productos dentro de este sector, todavía existen ciertos problemas que impiden que las cifras sean aún mayores. En primer lugar, el mayor socio comercial de España es la UE-27, lo cual hace que no se salga del concepto de mercado tradicional y no se busque la apertura hacia otros países (MAPA, 2013). No obstante, la crisis financiera iniciada en 2008 con la quiebra de Lehman Brothers, supuso un revulsivo para el sector que destinó sus exportaciones a países receptores poco habituales (Sudáfrica y Corea del Sur, entre otros).

A este problema hay que sumarle todavía la existencia de barreras a la exportación que existen, tanto de carácter arancelario, técnico, fitosanitario, como de tipo burocrático. Además, debido a las características del tejido empresarial español para este sector, todavía existen muchas empresas que no pueden exportar debido a su pequeño o mediano tamaño, así como a la escasa información y formación existente dentro de las empresas en materia de comercio exterior (MAPA, 2013).

Por todas estas razones, del total de las empresas que todavía no se han decidido a exportar sus productos, tan solo el 12% de ellas estarían dispuestas a hacerlo, según indica el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2013). A consecuencia de ello, desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, propusieron unas líneas estratégicas para facilitar la internacionalización del sector agroalimentario español que aún están vigentes.



Mediante estas líneas se establecen varios ejes de actuación encaminados a mejorar los problemas anteriormente mencionados. Actualmente, se busca avanzar en la coordinación entre administraciones públicas, con el objetivo de reducir y simplificar la burocracia. También se busca aumentar el nivel de formación e información que tienen las empresas en relación con la exportación.

Otro de los objetivos es aumentar el apoyo que se presta a las empresas para que exporten sus productos, así como para la implantación de las empresas en el exterior. El último objetivo está relacionado con mejorar la apertura existente de mercados exteriores para facilitar la exportación de productos españoles a los mismos (MAPA, 2013).

Por tanto, aunque España destaca más por sus exportaciones que por la introducción de productos de otros países al mercado nacional, todavía queda un largo camino por recorrer para que este proceso de exportación sea más sencillo y esté al alcance de todo tipo de empresas del sector agroalimentario.

Para finalizar el marco contextual existente en España para encuadrar el sector agroalimentario, cabe destacar la legislación que lo regula. El Boletín Oficial del Estado (2020a) posee un gran apartado en el que se regulan múltiples aspectos relacionados con este sector. Entre ellos, destacan en la legislación española los siguientes:

- Producción.
- Envasado.
- Almacenamiento y conservación de alimentos.
- Transporte.
- Comercialización.
- Calidad agroalimentaria obligatoria y diferenciada.
- Información al consumidor: etiquetado, publicidad y defensa del consumidor.

Por último, hay que destacar la situación de excepcionalidad que se ha vivido durante este último año a consecuencia de la pandemia mundial del COVID-19. En este periodo de incertidumbre, el sector agroalimentario ha sido uno de los



pocos sectores que no ha podido cesar su actividad para garantizar el abastecimiento de productos de primera necesidad al conjunto de la población.

Por esta razón, la agricultura, la ganadería y la transformación de productos agroalimentarios son consideradas actividades esenciales, que pocas veces han gozado de la consideración de la sociedad porque su funcionamiento se da por hecho. Como consecuencia de todo ello, todos los Estados miembros de la UE-27 han reclamado a la Unión Europea que facilite ciertas ayudas y mejoras ante esta situación tan insólita que hemos vivido. Así, los diferentes Ministros de Agricultura han reclamado un mayor reconocimiento por parte de la Unión Europea al trabajo del sector agroalimentario y han solicitado la autorización del almacenamiento privado con el fin de evitar las elevadas fluctuaciones de precios así como una mayor flexibilidad de las medidas de la PAC en cuanto a facilitar los pagos, además de un incremento del nivel de ayudas concedidas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020a).

A pesar del análisis realizado bajo este epígrafe en relación con el sector agroalimentario español, debe considerarse que ciertos aspectos de su dirección, control y regulación están transferidos a las comunidades autónomas para su gestión. Aun así, España proporciona a este sector un adecuado marco estratégico, tanto en lo referente a su regulación como a las instituciones que lo representan.

3.3 El sector agroalimentario en las comunidades autónomas. El caso de Castilla y León.

Como ya se ha señalado, el sector agroalimentario español tiene un importante peso dentro de la economía española. Sin embargo, dentro de España existen múltiples disparidades entre las diferentes comunidades autónomas.

En primer lugar, hay que diferenciar las competencias que tiene la administración central frente a las de las comunidades autónomas en materia de regulación y control del sector agroalimentario. El gobierno español establece el marco



general de referencia del sector por medio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, quien establece las directrices generales. No obstante, cada Comunidad Autónoma es libre de regular el funcionamiento del sector en su territorio mediante dos organismos oficiales diferentes. Por un lado, se encuentran las distintas consejerías de agricultura, cuya misión principal es llevar a cabo las directrices establecidas por el gobierno de España. El otro órgano regulador son las Direcciones Generales, en las cuales recae directamente la administración de las diversas funciones relacionadas con la agricultura, pesca y ganadería (AESAN, 2020).

La libertad de acción de las comunidades autónomas en su territorio se extiende más allá de estos dos organismos oficiales. En primer lugar, existen múltiples planes nacionales que tienen sus propias adaptaciones para ajustarse a las peculiaridades de cada región, como es el caso de los planes de desarrollo rural cofinanciados por FEADER, en los que cada Comunidad Autónoma tiene la capacidad de decidir cómo quiere aplicar estos fondos en su territorio (FEGA, 2020).

Asimismo, el control de las decisiones de las comunidades autónomas no se limita solo al interior de nuestras fronteras, sino que va más lejos y cada Comunidad Autónoma cuenta con su propio organismo de comercio exterior, vinculado al ICEX, desde el que pueden gestionar cómo quieren impulsar la competitividad de su propio tejido empresarial.

Para evitar que las Comunidad Autónoma tomen sus propias decisiones al margen de las directrices establecidas desde el gobierno de España, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación cuenta con diversos mecanismos de control. Uno de ellos es la Agencia de Información y Control Alimentario, que se encarga de supervisar el respeto a la cadena alimentaria y sancionar todas aquellas infracciones que se cometan.

Por otro lado, hay que considerar que la intensidad de las actividades del sector agroalimentario varía en función de cada Comunidad Autónoma. Una vía que permite observar estas diferencias son los datos correspondientes a



determinados indicadores como el empleo, la cifra de negocios o la inversión en activo inmovilizado (Tabla 3.10).

Tabla 3.10: Principales indicadores de la industria alimentaria desglosados por comunidades autónomas, 2017.

Comunidad Autónoma	Personal ocupado (nº de personas)	Cifra de negocios (millones de €)	Inversión en activos materiales (millones de €)
Andalucía	52.540	18.151	501
Aragón	11.495	4.613	185
Principado de Asturias	7.457	1.959	42
Islas Baleares	4.864	612	22
Canarias	10.831	1.471	103
Cantabria	5.949	1.539	41
Castilla y León	26.862	10.133	531
Castilla-La Mancha	25.243	8.213	370
Cataluña	88.091	28.157	937
Comunidad Valenciana	37.366	9.760	406
Extremadura	10.116	3.204	60
Galicia	29.564	8.927	230
Comunidad de Madrid	23.137	5.674	241
Región de Murcia	22.254	6.309	247
Comunidad Foral de Navarra	13.517	3.385	159
País Vasco	14.099	4.162	127
La Rioja	7.320	2.098	159
Ceuta	158	24	1
Melilla	72	3	0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019a).

Cabe destacar la importancia de Castilla y León, que se sitúa por detrás de Cataluña y Andalucía en cifra de negocios y es el área geográfica en el que opera, en su mayor parte, la Sociedad Cooperativa Agropal (Agropecuaria Palentina), la empresa que se va a analizar en el estudio de caso de este *Trabajo*.

Castilla y León es una tierra tradicionalmente dedicada a las labores del sector primario, destacando sobre todo el subsector agrícola y la producción láctea. Más de 9.422.701 hectáreas están dedicadas a diversas actividades relacionadas con el sector primario. De ellas, 3.109.007 hectáreas se utilizan



para cultivos, sobre todo de secano, las cuales representan un 87% del total (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019b).

Hay que considerar que en esta Comunidad Autónoma el papel de las áreas rurales es muy relevante, debido a su gran extensión y a que es donde se aglutina principalmente el desarrollo de este tipo de actividades. En relación con las cifras del sector, el valor del PIB agroalimentario de Castilla y León, en 2018, fue de 57.926 millones de euros, mostrando una tendencia ascendente durante los últimos años (MAPA, 2019b). En cuanto al Valor Añadido Bruto este fue de 1.925,3 millones de euros durante 2018. El empleo en este sector ocupa a más de 49.000 personas, lo que convierte a Castilla y León en la segunda comunidad autónoma con más peso en el empleo del sector agrario (León Noticias, 2019).

Todo ello es posible, en parte, gracias a la labor de las administraciones públicas que coordinan este sector y las actividades que se realizan en él. La Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural es el órgano rector del sector agroalimentario castellano y leonés. Su función principal es la de aplicar la Política Agraria Común y de Desarrollo Rural en el territorio de Castilla y León.

Esta Consejería está a su vez dividida en cinco organismos encargados de funciones más específicas. Estos son: la Viceconsejería de Desarrollo Rural y las Direcciones Generales de Competitividad de la Industria Agroalimentaria y de la Empresa Agraria, de Producción Agropecuaria, de Desarrollo Rural y de Política Agraria Comunitaria. Como se puede apreciar solo a partir de la denominación de estas instituciones, cada una de ellas está enfocada a coordinar una parte diferente de la Política Agraria. Sin embargo, cabe destacar, en especial, el papel principal que ocupa el desarrollo rural frente a los demás temas relacionados con el sector, como consecuencia del importante componente rural de Castilla y León.

También hay que considerar el comercio exterior de la Comunidad Autónoma. Castilla y León tiene un superávit en la balanza comercial agroalimentaria desde 1996, que últimamente permanece constante en torno a 11 millones de euros.



Además, el sector agroalimentario representa el 13,4% del total de las exportaciones de la Comunidad (León Noticias, 2019).

En cuanto a los productos que más destacan en los intercambios comerciales de la región se encuentran, para el caso de las exportaciones, la carne y despojos comestibles, seguidos de bebidas de todo tipo excepto zumos y leche, productos lácteos y huevos. Estas tres categorías representan el 21,82%, el 12,62% y el 11,17%, respectivamente de las exportaciones totales de la industria alimentaria que se realizan en Castilla y León. En cuanto a las importaciones predominan las siguientes categorías: pescados, crustáceos y moluscos, leche, productos lácteos y legumbres y hortalizas, cuyo porcentaje sobre el total de las importaciones de la industria alimentaria de la Comunidad Autónoma es de 13.23%, 10,36% y 10%, respectivamente (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019b).

Las relaciones comerciales de la región están apoyadas por las actividades que lleva a cabo el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, que proporciona ayudas, formación y soporte a todas aquellas empresas que deciden emprender o expandirse en el extranjero.

En definitiva, el sector agroalimentario desempeña un papel primordial en la economía y el funcionamiento de Castilla y León. El hecho de ser una Comunidad rural, con una tradición agrícola muy arraigada, hace de este sector una pieza clave para la actividad económica de la región y un sello de identidad.

4. LAS COOPERATIVAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO.

El cooperativismo es un movimiento social que cuenta con más de 200 años de historia. Este tipo de asociaciones surgen con la intención de que muchas personas con los mismos intereses y que habitualmente realizan el mismo tipo de actividades aúnen sus fuerzas para luchar por unos objetivos comunes que los beneficien a todos, lo cual permite situarlas dentro de la economía social.

Las peculiaridades del sector agroalimentario han facilitado este tipo de asociaciones. Esto es debido a que el sector está compuesto por una gran



cantidad de pequeñas y medianas empresas que, por sí mismas, de forma individual, no tienen capacidad para lograr defender sus intereses.

Por esta razón, comenzaron a surgir las pequeñas agrupaciones de agricultores y ganaderos que intentaban garantizarse unas mejores condiciones en el desempeño de su actividad. Estas pequeñas cooperativas posteriormente han ido dando paso a otras más grandes que con una mayor relevancia y prestigio dentro del sector.

Todo ello ha provocado que ya casi ninguna pequeña o mediana empresa del sector agroalimentario esté al margen de una cooperativa que le permita obtener unas mejores condiciones. Si bien, es cierto que en muchos lugares este tipo de asociaciones todavía tienen un fuerte carácter rural y su ámbito de actuación se restringe a una zona geográfica muy concreta.

4.1 El movimiento cooperativista en la Unión Europea.

La Unión Europea se ha dado cuenta del gran potencial que tiene el modelo cooperativista, puesto que, debido a las características de esta forma empresarial, se pueden conseguir múltiples objetivos relevantes para el desarrollo de la Unión. Entre ellos destacan el fomento del empleo, el desarrollo de las áreas rurales o el fomento de la agricultura (Eur-Lex, 2020).

Además, hay que considerar que las cooperativas sirven de impulso para las pequeñas y medianas empresas de los Estados miembros debido a que les permite tener acceso a un mayor número de posibilidades para el desarrollo de sus negocios, disminuyendo el riesgo que tienen que asumir.

También sirven para que los diferentes socios de las cooperativas se involucren más en las decisiones de la organización y, por consiguiente, les ayuda a incrementar sus conocimientos en lo relativo a la gestión empresarial por medio de experiencias en primera persona (Eur-Lex, 2020).



Por todas estas razones, en 2003, la Comisión Europea consideró necesario establecer un marco legislativo común para las cooperativas de los diferentes Estados miembros. La finalidad es que mediante Reglamentos y Directivas se igualase la regulación de este tipo de sociedades con la finalidad de fomentar su aparición y desarrollo.

Esta iniciativa se materializó mediante el Reglamento de la Comisión Europea 1435/2003: *“Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea”*. La intención de este reglamento es facilitar la presencia de cada cooperativa en más de un Estado miembro de la Unión Europea, así como contribuir a la unión de las sociedades que deseen asociarse.

Analizando de una manera más específica las cooperativas del sector agroalimentario, estas tienen un papel principal casi desde los inicios de la Unión Europea, y su evolución ha ido siempre vinculada al desarrollo de la PAC y al del sector agroalimentario.

Por ello, desde los inicios de la Unión Europea el sector agroalimentario, en general, y las cooperativas, en particular, tienen dos organizaciones que se encargan de defender sus intereses con el fin de garantizar unas mejores condiciones tanto al sector como a las cooperativas que operan en él. En primer lugar, se encuentra el Comité de Organizaciones Profesionales Agrarias (COPA), que nació en 1958 con la finalidad de representar sobre todo las actividades del sector agrario ante la Unión Europea. Tan solo un año más tarde surgió el Comité General del Cooperativismo Agrario (COGECA) cuya misión era la de velar por los intereses de las cooperativas del sector dentro de la Unión.

Debido a la estrecha unión existente entre ambas organizaciones, en 1962 las secretarías de ambos comités se fusionaron con la finalidad de poder plantear una defensa más coordinada a los intereses de sus representados. Actualmente, son los representantes del sector agrario con más poder en la Unión Europea al sumar 76 organizaciones de diferentes Estados miembros por cuyos intereses velan mediante su actuación (Copa-Cogeca, 2020).



Esto implica que el COGECA representa en estos momentos a 40.000 cooperativas que engloban a 600.000 miembros aproximadamente y cuyo volumen de facturación sobrepasa los 300.000 millones de euros, según las cifras que presentan en su página web (Copa-Cogeca, 2020). Estas cifras han convertido a COGECA en el mayor lobby de la Unión Europea para la defensa de los intereses de las cooperativas del sector agrario.

Por esta razón, los principales objetivos que persigue el COGECA están relacionados en su totalidad con fomentar la actividad cooperativa dentro del sector agrario en la Unión Europea. Para ello, busca servir de plataforma de debate y de resolución de los problemas más frecuentes de este modelo de economía social.

También pretende mejorar la posición de las cooperativas, buscando que adquieran un papel más relevante dentro del sector y que puedan incrementar su desarrollo, controlando su evolución por medio de diversos estudios e investigaciones en relación con todos sus ámbitos de actuación. Por todas estas razones, la unión Copa-Cogeca se ha convertido en el principal representante del sector agrario así como de las cooperativas que intervienen en él.

Analizando de una manera más concreta las cifras de las cooperativas del sector agroalimentario durante 2019 nos encontramos con que dentro de la UE-28 existen un total de 22.399 cooperativas. De este total, los países que presentan un mayor número de sociedades de este tipo son: Italia, con 4.703 cooperativas, seguida por España, con 3.755, y en tercer lugar Polonia, con 2.740 sociedades cooperativas (Copa-Cogeca, 2020).

En cuanto al número de miembros y de empleos generados (Tabla 4.1), se pueden apreciar las diferencias existentes entre algunos de los Estados miembros de la UE-28, como es el caso de la República Checa que, con pocos socios, da empleo a un gran número de personas, o el caso de Austria que, pese a tener un gran número de socios, tiene pocos puestos de trabajo en el sector.



Tabla 4.1: Número de miembros y de trabajadores en las cooperativas del sector agroalimentario europeo, 2019.

	Número de socios	Número de empleos
Austria	1.371.856	26.665
Croacia	666	2.581
República Checa	520	20.000
Dinamarca	87.052	81.469
Finlandia	125.000	26.135
Francia	400.000	195.000
Alemania	1.452.000	107.478
Hungría	4.000	520
Irlanda	143.741	14.565
Italia	742.078	91.584
Portugal	300.000	9.000
Eslovenia	13.082	2.595
España	1.150.341	100.883

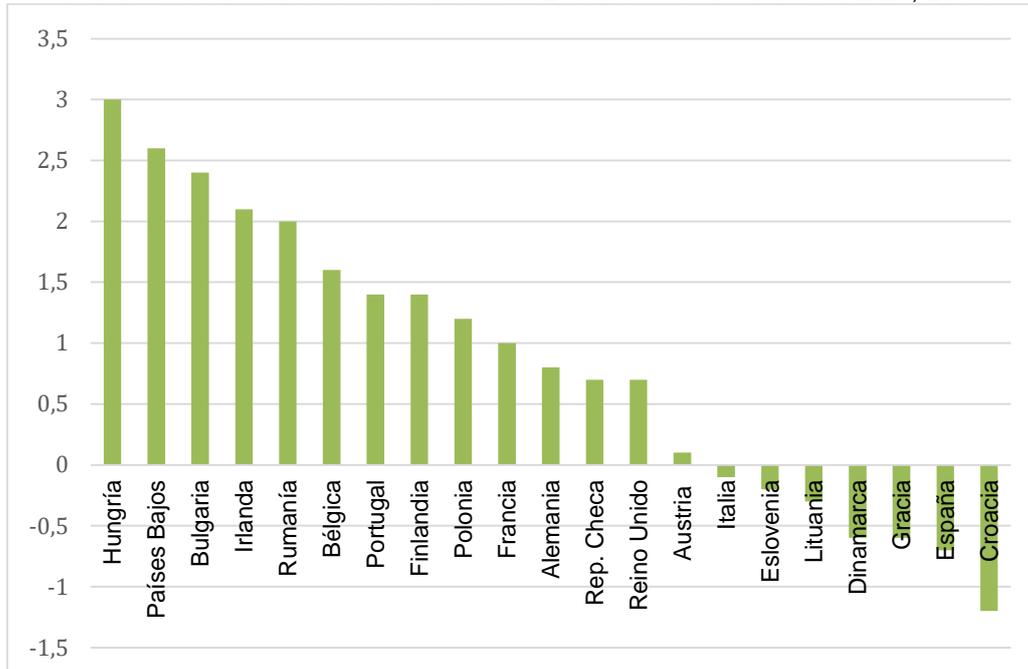
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Copa-Cogeca (2020).

Por último, cabe destacar las disparidades entre los diferentes modelos cooperativos existentes en la Unión Europea. Las cooperativas con más renombre dentro del territorio de la Unión son las del norte. Esto es debido a que en países como Irlanda, Dinamarca u Holanda el tamaño de las cooperativas es considerablemente más elevado que en el caso de países del sur, como España (El Confidencial, 2020).

Esta diferencia se puede apreciar a través de diferentes indicadores, como por ejemplo el *ranking* de las 50 cooperativas más grandes de la Unión Europea por cifra de negocio. Otra forma de poder comparar las cooperativas de los diferentes Estados miembros de la Unión es a través del Índice de Precios Industriales (IPRI) que considera los precios iniciales de venta, en este caso, de los productos de alimentación y bebidas (Gráfico 4.1). El IPRI de la UE-28 se sitúa en 0,7.



Gráfico 4.1: Valor del IPRI en diferentes Estados miembros de la UE-28, 2018.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Cajamar (2019).

Esto implica que las ventajas que logran obtener los miembros de este tipo de cooperativas son considerablemente superiores a las de las cooperativas de menor tamaño. También hay que considerar las diferencias existentes dentro de los propios territorios, que son causantes, en gran parte, de la mayor o menor agrupación existente en sus cooperativas (El Confidencial, 2020).

No obstante, pese a las diferencias entre los diversos modelos cooperativos de la Unión Europea dentro del sector agroalimentario, cabe destacar que estos cada vez están adquiriendo una mayor relevancia dentro de la economía de los Estados miembros. Por tanto, es un tipo de organizaciones cuyo futuro se presenta lleno de posibilidades, en función de las facilidades que se le propongan por parte de las diferentes administraciones públicas.

4.2 España y las sociedades cooperativas agroalimentarias.

El auge del modelo cooperativo en España surgió durante la segunda mitad del siglo XX, que fue cuando comenzaron a aparecer este tipo de sociedades de una manera más continua y con unos propósitos de futuro más estable. Según los datos del HuffPost (2017), en 2017 existían 20.792 cooperativas dentro del



ámbito español, entre las cuales destacan sobre todo las dedicadas al trabajo asociado.

En cuanto a las características de las cooperativas españolas, estas poseen varios rasgos distintivos, como son el hecho de ofrecer un empleo de carácter más estable, con una elevada cifra de contratos indefinidos. Otra seña de identidad es la igualdad de género existente dentro de este tipo de organizaciones, puesto que las cifras de trabajadores están bastante equilibradas entre ambos géneros (HuffPost, 2017).

Asimismo, el número de cooperativas que surgen anualmente sigue creciendo y cada vez aparecen nuevos modelos de negocio que optan por utilizar las sociedades cooperativas como fórmula empresarial. Según los datos del INE, a lo largo de 2018 se fundaron 1.540 nuevas cooperativas en España de diferentes categorías y sectores.

Todos estos negocios de carácter cooperativo vienen regulados por una ley específica que entró en vigor en 1999, la Ley de Cooperativas, la cual trata de establecer las disposiciones generales de este tipo de sociedades. En cuanto a la representación de las cooperativas ante los organismos públicos, existe la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) cuya misión es actuar como un lobby para la defensa de los intereses del modelo cooperativista en España.

Una vez contextualizado el cooperativismo en el ámbito español, si se considera de una forma más específica en el sector agroalimentario, se puede observar que las cooperativas son un apoyo principal para fomentar el desarrollo de este tipo de actividades dentro de España, así como proteger la subsistencia del medio rural.

Durante el año 2017 se contabilizaban 3.699 cooperativas dentro del sector agroalimentario español, que aglutinaban a un total de 1.172.226 socios. Estas daban trabajo a 102.148 personas e implicaban un volumen de facturación equivalente a 33.957 millones de euros (Agro-Alimentarias, 2020).



A pesar de estos datos, la evolución que muestran las cifras de años anteriores (Tabla 4.2) indica que el número de cooperativas existentes ha ido disminuyendo ligeramente a lo largo de este último periodo. Sin embargo, el resto de indicadores considerados, muestra una variación positiva en estos últimos años.

Tabla 4.2: Evolución de los principales indicadores de desarrollo del sector cooperativo agroalimentario.

Año	2014	2015	2016	2017
Número de cooperativas	3.780	3.762	3.740	3.699
Número de socios	1.187.308	1.182.346	1.150.347	1.172.226
Facturación (en millones de €)	26.929	26.198	28.993	31.358
Empleo total	97.297	97.824	100.831	102.148

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

Del total de cooperativas existentes en España, en torno al 90% son de primer y de segundo grado. La diferencia entre ellas es que en las de primer grado sus socios son personas físicas o jurídicas, mientras que las de segundo grado están formadas por otras cooperativas. Además, dentro de este sector existen otros tres tipos de cooperativas más: sociedades agrarias de transformación, de utilización de maquinaria agraria y de explotación comunitaria de la tierra.

Si se analizan las características de estas cooperativas, se puede observar que la gran mayoría de ellas, un 80%, presentan un tamaño considerablemente pequeño, menos de 50 empleados y un volumen de facturación inferior a 10 millones de euros (Tabla 4.3). En contraposición, las empresas que aúnan un mayor porcentaje de la facturación total, casi un 50%, son las de gran tamaño (Agro-Alimentarias, 2019a).

Tabla 4.3: Tamaño de las cooperativas y su relación con las cifras de facturación, año 2017.

Tamaño	Número de cooperativas	Porcentaje del total	Millones de euros	Porcentaje de facturación total
Grandes	122	5%	11.946	49,2%
Medianas	420	16%	7.408	30,5%
Pequeñas	993	38%	4.262	17,5%
Micro	1097	42%	677	2,8%

Nota: se considera una empresa micro a la que tiene menos de 10 trabajadores o hasta 2 millones de euros de facturación. Pequeña a las de menos de 50 trabajadores o hasta 10 millones de euros de facturación. Las medianas tienen menos de 250 trabajadores o hasta 50 millones de facturación, y las grandes son las que superan estos valores.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).



Considerando el total de la facturación de las cooperativas en el sector agroalimentario (Tabla 4.4) se observa que a lo largo de los últimos años esta ha sufrido una evolución positiva. Lo mismo ha ocurrido con las ventas de la industria de alimentación y bebidas, de las cuales las cooperativas implican el 29% del total en 2017 y el 67% del valor total de la producción final agraria (Agro-Alimentarias, 2019a).

Tabla 4.4: Comparación del volumen de facturación de las cooperativas con la producción final agraria y las ventas de la industria de alimentación y bebidas (en millones de euros).

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Facturación	25.688	26.929	26.198	28.993	31.358
Facturación global incluidas mercantiles	27.330	29.152	28.204	30.992	33.957
Producción final agraria	44.065	43.994	45.642	48.412	50.614
Ventas netas de la industria alimentaria	91.450	93.396	98.163	111.606	118.682

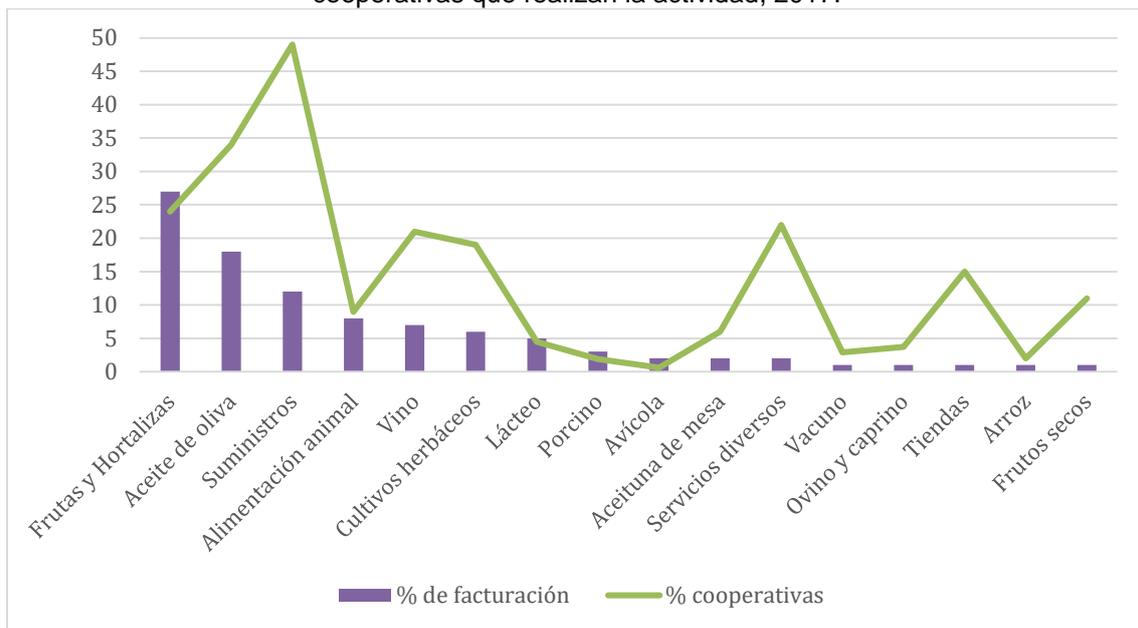
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

Analizando las cifras de facturación desglosadas por subsectores en función de las actividades a las que se dedican las cooperativas (Gráfico 4.2), los tres que más destacan son los dedicados a frutas y hortalizas, seguidos del aceite de oliva y los suministros.

Sin embargo, si se considera el número de cooperativas dedicadas a cada subsector, y no los datos referentes a la facturación, se obtiene una clasificación distinta, en la que, en primer lugar, se encuentran los suministros, con un 49% de las cooperativas dedicadas a este subsector; en segundo lugar se sitúa el aceite de oliva; y en tercera posición las frutas y hortalizas.



Gráfico 4.2: Clasificación de los subsectores por cifra de facturación y por número de cooperativas que realizan la actividad, 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

Las cifras de exportación de las cooperativas del sector agroalimentario español muestran que, respecto del total de la facturación, estas solo implican un 18%. Respecto al total de la facturación de las cooperativas, el porcentaje que aportan las actividades de exportación es de un 32%. Asimismo, del total de las cooperativas españolas, tan solo un 30% dedica parte de su actividad a la exportación (Agro-Alimentarias, 2019a).

A la luz de los datos anteriores, podemos afirmar que las cooperativas desempeñan un papel relevante dentro del sector agroalimentario español, el cual también debe parte de su éxito a los organismos y las administraciones que las regulan. Estas dependen del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación como consecuencia del sector al que se dedican.

Por otra parte, tienen su propio organismo que se encarga de defender los intereses de las cooperativas de este sector. Agro-Alimentarias se encarga de representar a las cooperativas de las diferentes comunidades autónomas de manera independiente a los organismos que se encargan de la representación autonómica de las cooperativas del sector agroalimentario.



En definitiva, las cooperativas tienen un papel considerablemente representativo dentro del sector agroalimentario español, debido a que son una pieza fundamental para su desarrollo. A esto hay que añadir que, al aunar fuerzas entre los diferentes miembros, permiten la subsistencia de las microempresas, así como del medio rural.

4.3 El cooperativismo en las comunidades autónomas. Una referencia especial a Castilla y León.

Como ya se ha señalado, las cooperativas en España desempeñan un papel fundamental como consecuencia de múltiples factores. En primer lugar, se encuentra la cantidad de personas a las que representan, las cuales en muchas ocasiones no habrían podido continuar desarrollando su actividad laboral sin el respaldo de una organización mayor. A ello hay que añadir el hecho de que facilitan la supervivencia de las zonas rurales del país y, en el caso de las cooperativas del sector agroalimentario, ofrecen productos de calidad producidos dentro de España, lo que permite que se pueda controlar el ciclo productivo de los mismos.

Si se considera el cooperativismo dentro del sector agroalimentario español se pueden apreciar múltiples diferencias entre las distintas comunidades autónomas (Tabla 4.5). Estas disparidades se deben, en gran medida, al diferente desarrollo de las actividades agroalimentarias a lo largo del territorio español.

Tabla 4.5: Cifras de las sociedades cooperativas agroalimentarias por comunidades autónomas, 2017.

Comunidad Autónoma	Número de cooperativas	Porcentaje del total	Porcentaje de la facturación total
Andalucía	710	22,02	40,5
Castilla-La Mancha	430	13,33	8,6
Castilla y León	345	10,70	6,8
Comunidad Valenciana	335	10,39	8,2
Cataluña	298	9,24	6,7
Extremadura	281	8,71	6,2
Aragón	193	5,98	5,1
Galicia	169	5,24	6,1



Comunidad Autónoma	Número de cooperativas	Porcentaje del total	Porcentaje de la facturación total
Región de Murcia	127	3,94	4,1
Comunidad Foral de Navarra	92	2,85	3,9
País Vasco	66	2,05	1,2
Canarias	61	1,89	0,02
La Rioja	46	1,43	0,71
Islas Baleares	31	0,96	0,32
Comunidad de Madrid	20	0,62	0,09
Principado de Asturias	16	0,50	1,3
Cantabria	5	0,16	0,23

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

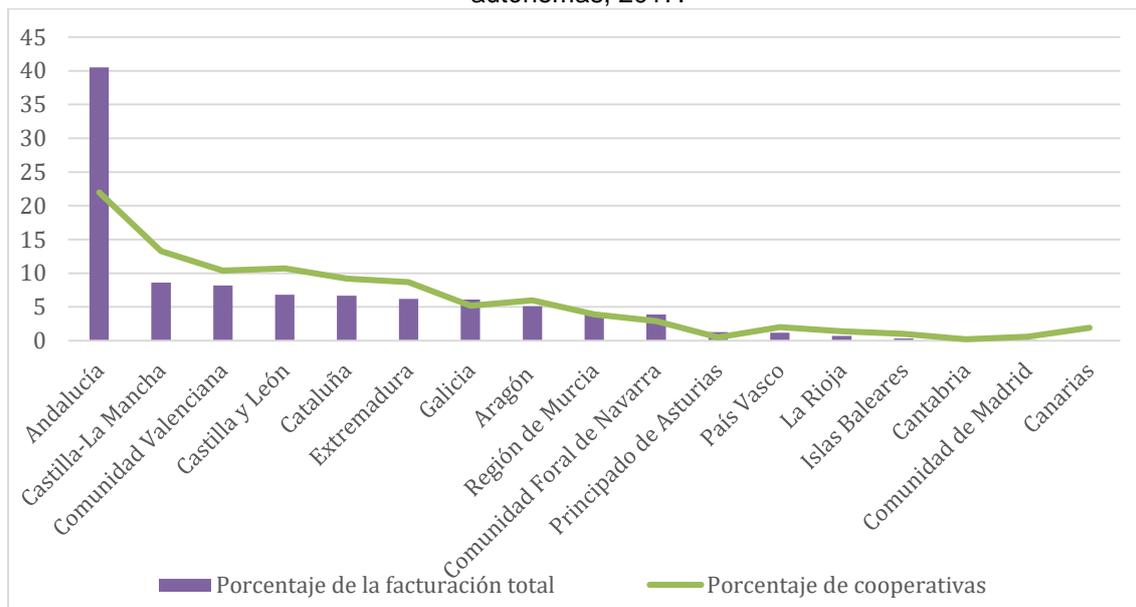
Teniendo en cuenta la relación existente entre las cifras de negocio del sector agroalimentario y el número de cooperativas por comunidades autónomas, se pueden apreciar varias similitudes y disparidades. En primer lugar, las comunidades con mayores cifras de negocio dentro del sector agroalimentario, también presentan el mayor número de cooperativas dentro de su territorio.

Sin embargo, en el caso de las comunidades con menor participación en el sector cooperativo sí que se observan diferencias en relación con el número de cooperativas dentro del mismo. Un ejemplo de esto es el caso de las Islas; tanto Canarias como Baleares tienen un mayor número de cooperativas que otros territorios que presentan una cifra mayor de implicación con el sector agroalimentario, como es el caso del Principado de Asturias.

Si se analizan de manera más específica los datos de las cooperativas en función de las comunidades autónomas, se puede apreciar la gran disparidad existente entre las autonomías en lo relativo al número de cooperativas y sus cifras de negocios (Gráfico 4.3).



Gráfico 4.3: Número y cifra de negocio de las cooperativas agroalimentarias por comunidades autónomas, 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

Destaca sobre todo el caso de Andalucía, que teniendo la mayor cifra de cooperativas, consigue doblar con ellas el porcentaje de la facturación que estas consiguen. En el extremo opuesto, aunque no de manera tan destacada, se encuentran los casos de múltiples comunidades autónomas, las cuales poseen una mayor proporción de cooperativas que porcentaje de facturación.

Cabe destacar que tan solo con las comunidades autónomas de Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Cataluña y Extremadura se consigue aglutinar el 77% de la facturación total así como el 74% del total de las cooperativas del sector agroalimentario español (Agro-Alimentarias, 2019a).

Asimismo, si se considera el top 10 de las cooperativas más importantes del país (Tabla 4.6), en función de las cifras de facturación, se observa que la mayoría de ellas pertenecen a las comunidades autónomas con una mayor relevancia del movimiento cooperativo dentro del sector agroalimentario.



Tabla 4.6: Top 10 de las cooperativas agroalimentarias españolas más relevantes en 2017.

Cooperativa	Comunidad Autónoma	Grado	Facturación (millones €)	Empleados
Dcoop	Andalucía	2	1332	468
Coren	Galicia	2	1033	3240
Grupo An	Navarra	2	803	1293
Central Lechera Asturiana	Asturias	1	746	14
Anecoop	Valencia	2	702	236
Covap	Andalucía	1	532	707
Acor	Castilla y León	1	320	554
Cobadú	Castilla y León	1	309	182
Agro Sevilla Aceitunas	Andalucía	2	307	377
Unica Group	Andalucía	2	296	37

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agro-Alimentarias (2019a).

Como peculiaridad de este top 10 se puede resaltar que existe un equilibrio considerable entre las cooperativas de primer y segundo grado dentro de esta clasificación. Sin embargo, hay una disparidad bastante evidente entre ellas, y es la relación existente entre sus cifras de facturación y el número de empleados que posee cada cooperativa.

A pesar de todas estas similitudes y diferencias existentes entre las cooperativas del sector agroalimentario, sí cabe destacar que todas las comunidades autónomas tienen sus propios mecanismos para legislar este tipo de sociedades. Cada una de ellas tiene su propia Ley de Cooperativas, si bien a lo largo del tiempo muchas han decidido derogarla y acogerse a lo establecido por la ley de carácter estatal. Además, cada Comunidad Autónoma posee su propio organismo relacionado con las cooperativas del sector agroalimentario que se encarga de defender sus intereses, como el caso de Agro-Alimentarias pero a nivel autonómico.

Si se considera de manera más específica el caso de Castilla y León, se puede observar que es una de las pocas comunidades autónomas que mantiene vigente su propia ley de cooperativas, la Ley 4/2002, de 11 de abril, de cooperativas de la comunidad de Castilla y León⁴.

⁴ Publicada en el Boletín Oficial de Castilla y León número 79, de 26/04/2002 así como en el Boletín Oficial del Estado número 116 de 15/05/2002.



De manera general, las cooperativas castellano y leonesas de cualquier ámbito de actividad, se incluyen dentro del Instituto para la Competitividad Empresarial de la Junta de Castilla y León, donde facilitan toda la información para poder desarrollar una sociedad cooperativa conforme a la legalidad vigente. Junto a este, se encuentra la organización Coop-CyL cuya misión es complementar esta ayuda y promover la fundación de nuevos negocios cooperativos.

Además, en el caso concreto de las cooperativas agroalimentarias, la organización que se encarga de defender sus intereses es la Unión Regional de Cooperativas Agrarias de Castilla y León (URCACYL), la cual lleva en funcionamiento desde 1987 actuando como intermediario entre las cooperativas y las administraciones públicas, el sector industrial o cualquier otro participante del sector agroalimentario (URCACYL, 2020).

Desde esta organización se representa a un total de 140 cooperativas castellano y leonesas, las cuales agrupan a 30.000 agricultores y ganaderos. En cuanto a las cifras de facturación de estas cooperativas, suman más de 1.600 millones de euros y se encargan de dar empleo a 3.000 personas dentro de su ámbito de actuación.

En definitiva, el sector cooperativo de Castilla y León, dentro del ámbito agroalimentario, es considerablemente relevante, lo cual permite que esta Comunidad Autónoma se encuentre dentro de las autonomías con un mayor desarrollo del movimiento cooperativista y unos mejores resultados de facturación anual.

5. ESTUDIO DE CASO: AGROPECUARIA PALENTINA SOCIEDAD COOPERATIVA (AGROPAL).

5.1 Orígenes y evolución de la cooperativa.

Agropal Sociedad Cooperativa (acrónimo de Agropecuaria Palentina Sociedad Cooperativa) surge en 1971 como consecuencia de una reunión de varios agricultores y ganaderos que deciden aunar fuerzas mediante una cooperativa



de campo en la provincia de Palencia. Esta iniciativa se oficializó el 14 de octubre de ese mismo año, cinco meses después de la reunión fundacional (Agropal, 2020).

El objetivo que dio lugar a la cooperativa en un primer momento fue defender los intereses de los agricultores y ganaderos que formaban parte de la cooperativa (Agropal, 2020). Asimismo, en su razón de ser defendían el satisfacer las necesidades de los socios en lo relativo al desarrollo de su actividad agrícola y ganadera, centrándose sobre todo en la producción, transformación y venta de productos agroalimentarios.

Desde el momento de su fundación, la cooperativa ha modificado sus Estatutos Sociales en dos ocasiones. Mediante la reforma de 1987 se obliga a los socios a capitalizar, así como a participar en las actividades de la cooperativa y además consiguen la denominación de Agrupación de Productores Agrarios, lo cual implica un compromiso de más implicación en la recolección, transformación y posterior distribución de los productos agrarios (Agropal, 2020).

En la reforma de 1993 se produce un nuevo cambio en los Estatutos Sociales con la finalidad de adaptarse a lo dispuesto en la Ley General de Cooperativas. Esto implicó que la cooperativa pasase a obtener el reconocimiento de “Agrupación de productores de cereales y semillas oleaginosas” (Agropal, 2020).

No es hasta la década de 2000 cuando la empresa comienza a sufrir su mayor expansión. Esta ampliación de la cooperativa ha sido debida a la necesidad de mejorar e incrementar el modelo de negocio que se estaba llevando a cabo. Por esta razón, en 2001, se creó Palentina de Forrajes S. Coop. (actual Montañas y Valles S. Coop.) para dedicarse desde esta empresa a la venta de forrajes y alfalfa destinadas a la alimentación animal. Posteriormente, en 2005, se creó la empresa Cereaduey S.L.U. destinada a la venta tanto de carburantes como de productos del sector agroalimentarios al público en general (Agropal, 2020).

Más tarde, en 2006, se dio un giro a la estrategia de negocio que estaba llevando Agropal, pues pasó de crear sus propias empresas para cubrir las necesidades



con las que se iba encontrando, a adquirir otras que ya estaban en funcionamiento. El primer ejemplo de ello fue Quesos Cerrato S. Coop., lo que permitió a Agropal ya no solo ser distribuidor de productos agroalimentarios sino también productor tanto de queso como de leche bajo su propia marca. Este proceso de absorción de otras empresas del sector se siguió produciendo en 12 ocasiones más (Imagen 5.1) sobre todo con cooperativas dedicadas a la actividad agrícola (Agropal, 2020).

Imagen 5.1: Cronograma de las adquisiciones de la cooperativa.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agropal (2020).

Junto a esas incorporaciones, la cooperativa se ha seguido expandiendo mediante la apertura de varias tiendas por toda su área de actuación (Castilla y León y Cantabria). Además, también se han mejorado algunos de los almacenes, como el de Osorno y el de Herrera de Pisuerga, y se han llevado a cabo proyectos de innovación como el Centro de Alto Rendimiento de Semilla Certificada de Magaz de Pisuerga.

Por último, cabe destacar que durante todo el periodo de la pandemia producida por la COVID-19, Agropal no ha cesado su actividad en ningún momento, tratando de garantizar, por un lado, el bienestar de sus socios, satisfaciendo sus necesidades durante la crisis y, por otro, asegurando el abastecimiento de alimentos para la población a través de sus supermercados (Europa Press, 2020).



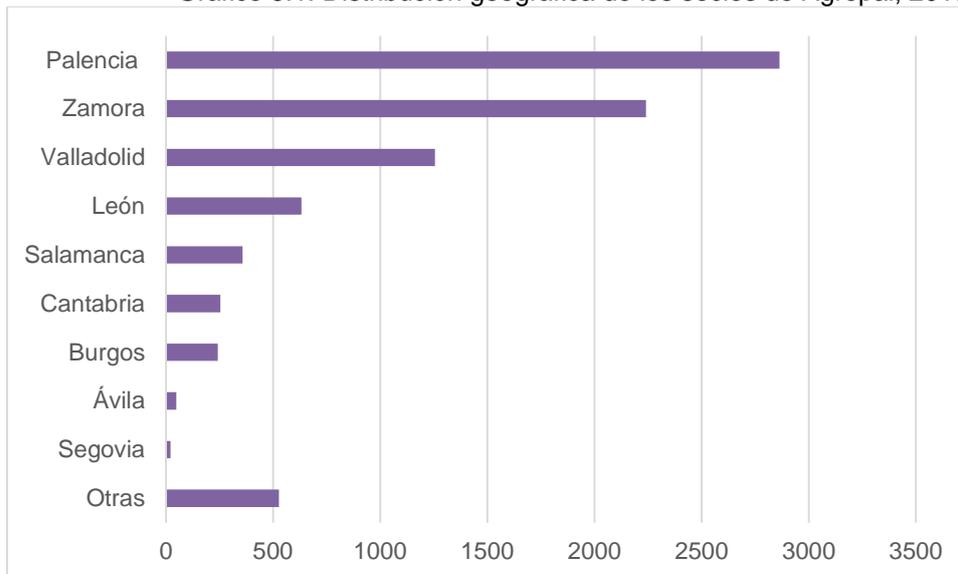
5.2 Caracterización de la cooperativa: principales variables.

Agropal es una cooperativa que ha sabido adaptarse a los diversos cambios que ha sufrido el sector agroalimentario a lo largo de los años. Esto le ha permitido convertirse en la quinta empresa palentina con mayor volumen de facturación en 2017 (El Economista, 2017). A su vez, ocupa el número 28 en el *ranking* de empresas con mayor facturación de Castilla y León (Castilla y León Económica, 2020), y el quinto puesto dentro de las cooperativas más relevantes de primer grado en 2017 (Agro-Alimentarias, 2019a).

Si se analizan de una manera más específica las características que han llevado a Agropal a ser uno de los modelos de negocio más importantes de Castilla y León, hay que destacar varias peculiaridades que se han convertido en la clave de su éxito.

En primer lugar, para contextualizar a la empresa, hay que considerar que se trata de una sociedad cooperativa de primer grado, que aglutina a más de 8.000 socios, principalmente dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (Gráfico 5.1), si bien cabe destacar que en la provincia de Soria la cooperativa no cuenta con ningún socio integrante.

Gráfico 5.1: Distribución geográfica de los socios de Agropal, 2019.

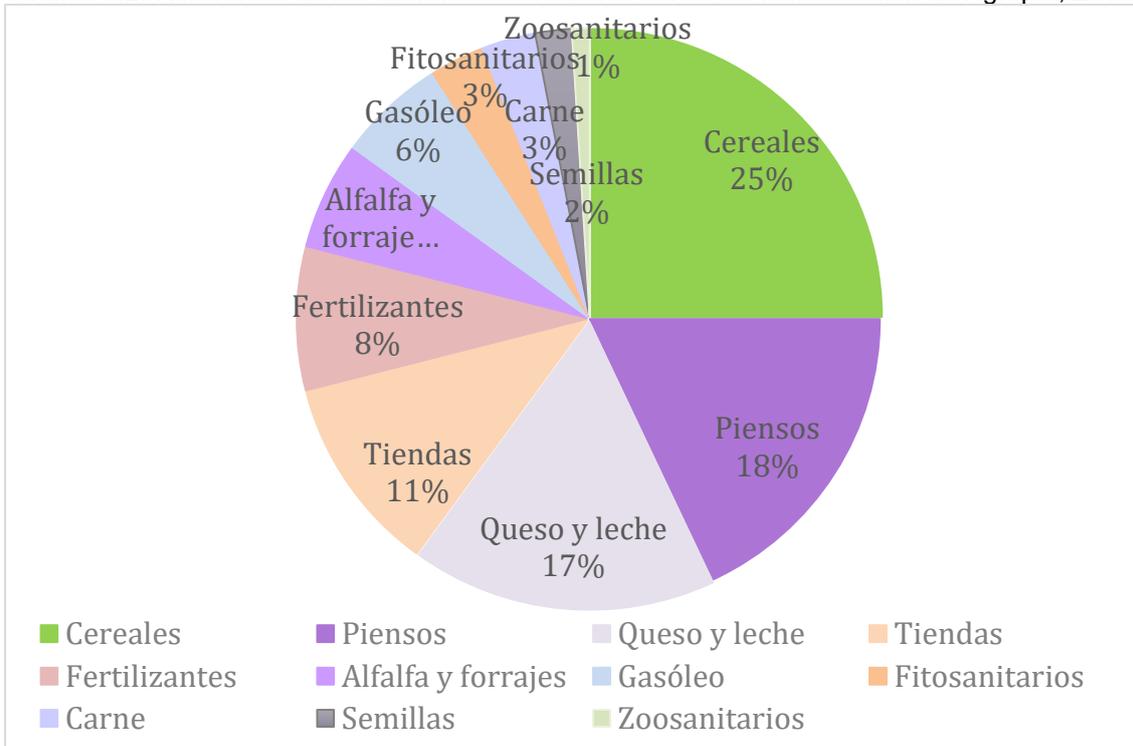


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agropal (2019).



Desde su creación ha ido diversificando su modelo de negocio para adaptarse de forma progresiva a las necesidades de sus socios. Para ello, Agropal ha incrementado sus líneas de negocio, tanto en relación con las actividades agrícolas y ganaderas, como por medio de otras actividades (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2: Relevancia de las diferentes actividades dentro de la facturación de Agropal, 2018.

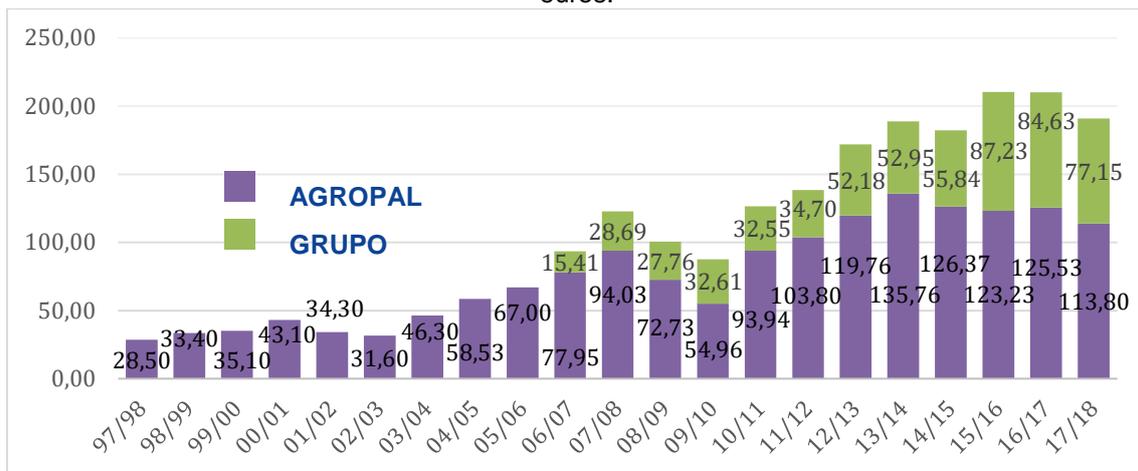


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agropal (2019).

Por lo que se refiere al progreso experimentado por sus cifras de facturación (Gráfico 5.3) hay que destacar que la empresa divide en dos partes diferenciadas este dato. Por un lado, se encuentra lo que es Agropal en sí misma; por otro, considera el grupo alimentario en su totalidad, reflejando los resultados de todas las empresas que forman parte de él.



Gráfico 5.3: Progresión de la facturación de Agropal y del Grupo Alimentario en millones de euros.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

Como puede observarse, la empresa muestra una tendencia ascendente en cuanto a facturación, aumentando de manera progresiva sobre todo a lo largo de los últimos años. También se aprecia que la mayor parte del peso de la Sociedad Cooperativa recae en Agropal, si bien en los últimos años el Grupo Alimentario está incrementando su facturación ostensiblemente.

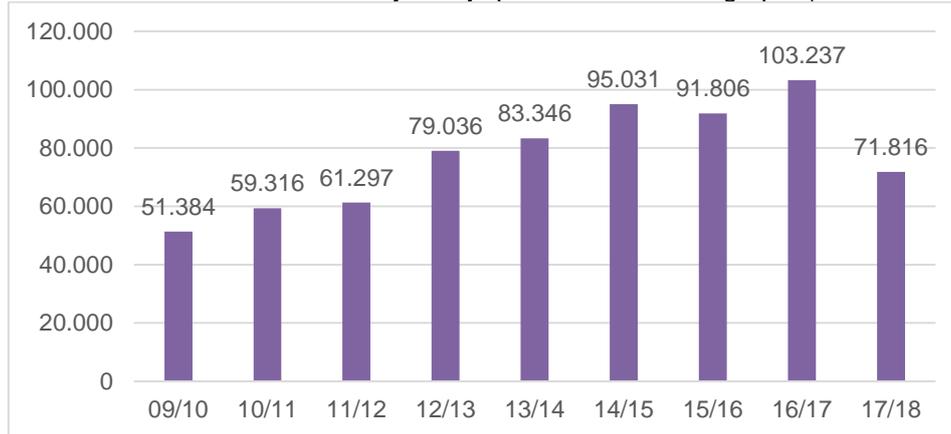
Si se analiza de forma más detallada la evolución de las diferentes áreas de negocio de la empresa, se pueden establecer cuatro categorías diferentes: (i) los cultivos de regadío y de secano; (ii) la ganadería y la alimentación animal; (iii) la industria agroalimentaria (fabricación de queso); y (iv) supermercados.

En primer lugar, la línea de negocio más importante, que ha sido el origen de la Sociedad Cooperativa, es la rama de los cultivos. Esta actividad se subdivide en dos categorías diferentes: la producción de regadío y la de secano.

En la producción de los cultivos de regadío, se ha podido apreciar un importante cambio a lo largo de los años debido a que, inicialmente, la superficie de regadío estaba destinada a la producción de remolacha para la fabricación de azúcar. Sin embargo, en la década de los noventa, cuando se cerraron varias de las azucareras que operaban en Castilla y León, se dejó de producir remolacha y se pasó de manera progresiva a la producción de alfalfa y forraje dentro de los cultivos de regadío (Gráfico 5.4).



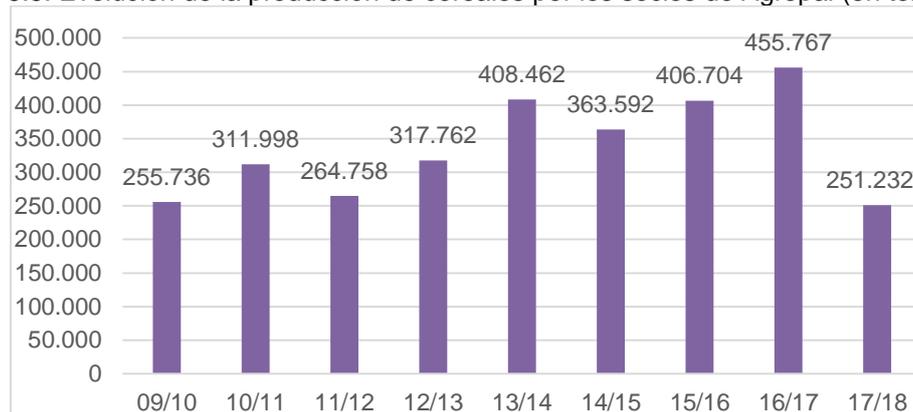
Gráfico 5.4: Producción de alfalfa y forraje por los socios de Agropal (en toneladas).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal.

Por lo que se refiere a los cultivos de secano, son los cereales los que predominan (Gráfico 5.5).

Gráfico 5.5: Evolución de la producción de cereales por los socios de Agropal (en toneladas).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal.

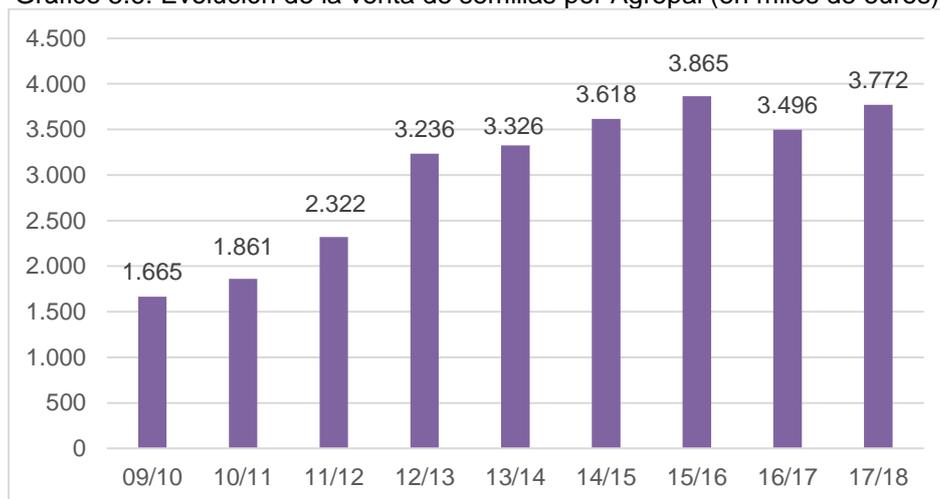
Como se puede apreciar a la luz de la serie temporal de ambos tipos de cultivo, las cifras varían considerablemente en función del año que se considere. Esto es debido a que la producción agrícola, fundamentalmente de secano, depende de manera directa de una variable muy relevante, la climatología, lo cual hace oscilar los volúmenes de producción de un año a otro. A ello habría que añadir la evolución de los precios de los diferentes cultivos y de las ayudas de la PAC, que también provocan cambios en la orientación de los cultivos por parte de los agricultores.



Dentro de esta línea de negocio de la Sociedad Cooperativa hay que incluir otras actividades que proporcionan importantes beneficios a la empresa y que están directamente relacionadas con los cultivos. Se trata de la venta de semillas, fertilizantes y de productos para su protección, como los pesticidas y fitosanitarios.

En el caso de la venta de semillas, se puede observar una tendencia creciente (Gráfico 5.6). Esto es debido no solo al incremento del número de socios que han ido sumándose a la Sociedad Cooperativa, sino también a la fuerte inversión en actividades de I+D que Agropal ha destinado a la obtención de semillas de mejor calidad en su Centro de Alto Rendimiento de Semilla Certificada, que se halla localizado en el municipio de Magaz de Pisuerga en la provincia de Palencia.

Gráfico 5.6: Evolución de la venta de semillas por Agropal (en miles de euros).

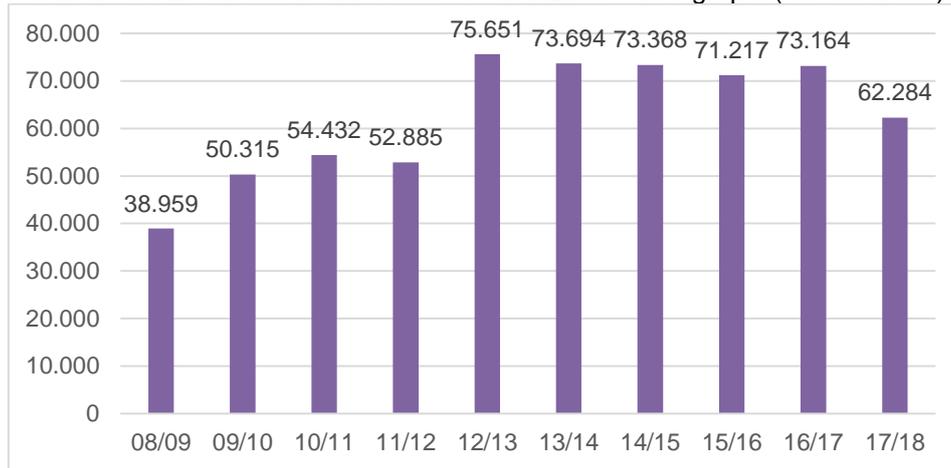


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

En cuanto a las ventas de fertilizantes y de métodos de protección de cultivos también muestran una tendencia al alza a lo largo de los últimos años (Gráfico 5.7) pero con variaciones derivadas del tipo de semilla empleada por los agricultores, así como de los cuidados que requieran las tierras y los cultivos para cada campaña (Gráfico 5.8).

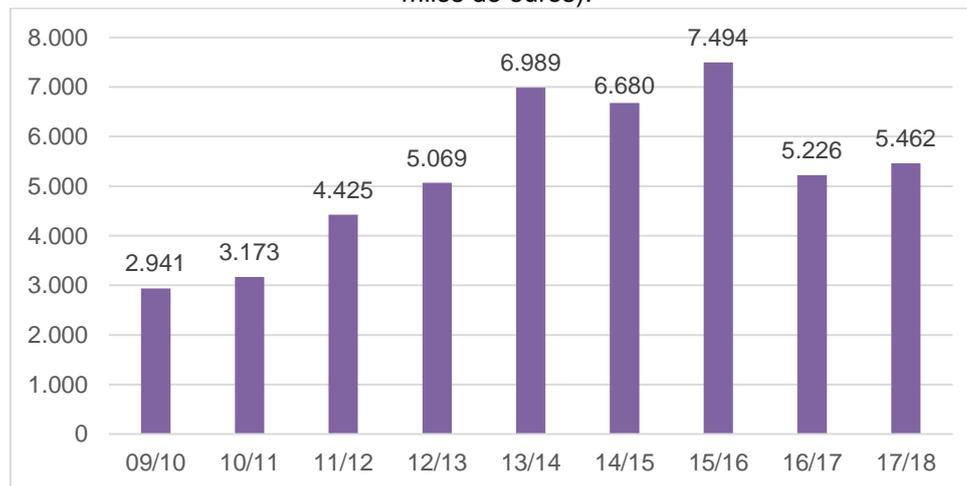


Gráfico 5.7: Evolución de las ventas de fertilizantes de Agropal (en toneladas).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

Gráfico 5.8: Progresión de las ventas de métodos de protección de cultivos de Agropal (en miles de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

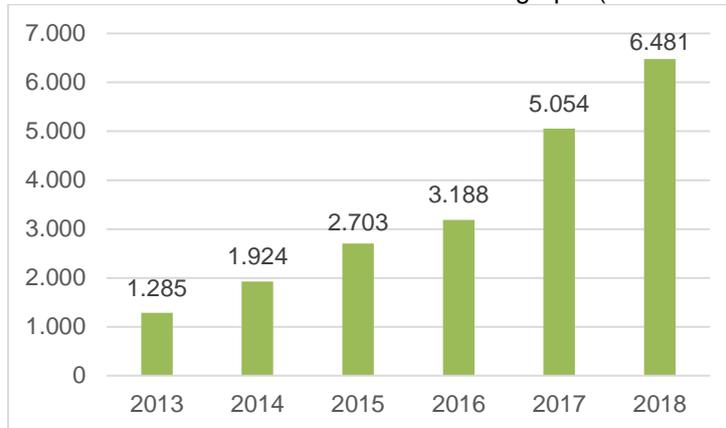
La segunda rama de actividad de la Sociedad Cooperativa Agropal, a la que se hacía referencia anteriormente es la relacionada con la ganadería. En primer lugar, se encuentra la producción de carne para el consumo, en la cual predomina la venta de dos variedades: el vacuno y el lechazo (Gráfico 5.9).

En el primer caso, la Cooperativa cuenta con la Marca de Garantía Carne de Cervera para certificar el origen de las piezas que proceden de la Montaña Palentina, aunque también abarca ciertos municipios de las provincias de León y Burgos (Carne de Cervera, 2020). En cuanto al lechazo que comercializa Agropal, cuenta con el reconocimiento de Tierra de Sabor, así como con el



marchamo de calidad diferenciada de Indicación Geográfica Protegida (IGP Lechazo de Castilla y León).

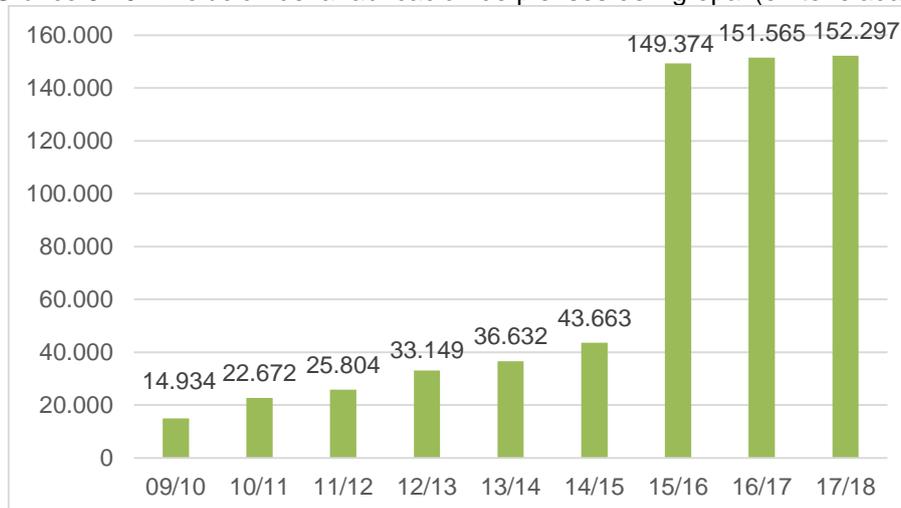
Gráfico 5.9: Evolución de las ventas de carne de Agropal (en miles de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

Otra de las actividades a las que se dedica la Sociedad Cooperativa dentro de esta área de negocio es la fabricación de piensos para alimentación animal, utilizando los excedentes derivados de las actividades agrícolas. Esto permite controlar la calidad de los ingredientes empleados en el proceso y ajustarse a las necesidades de los socios ganaderos. El incremento que se aprecia en las cifras de producción de piensos a partir del ejercicio 2015/2016 (Gráfico 5.10) obedece a la incorporación a la Sociedad Cooperativa de la fábrica de piensos de Nutecal de Benavente (Zamora) en esos años, lo que permitió incrementar considerablemente la producción.

Gráfico 5.10: Evolución de la fabricación de piensos de Agropal (en toneladas).



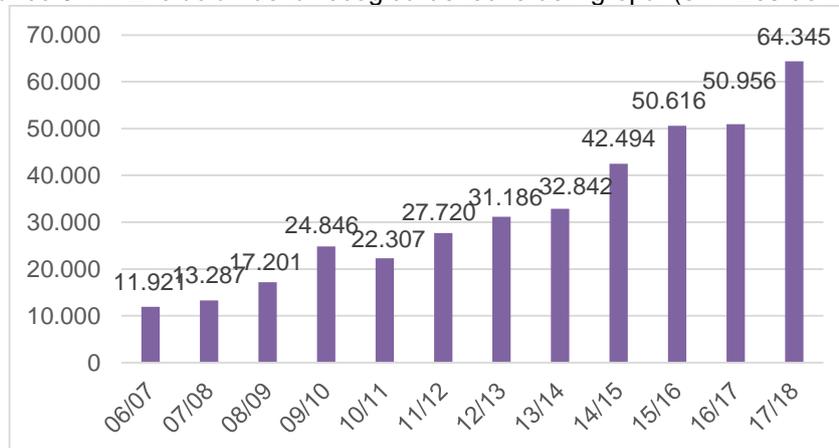
Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).



Otra de las líneas de negocio que se pueden diferenciar dentro de Agropal es la relacionada con la parte industrial del sector agroalimentario. En este caso, la Sociedad Cooperativa se centra en los productos lácteos y, más concretamente, en la fabricación de queso.

Esta actividad se inició en 2006 cuando se adquirió la fábrica de Quesos Cerrato ubicada en el municipio de Baltanás (Palencia). Desde ese momento, aumentó el número de socios ganaderos que aportaban leche a la Cooperativa (Gráfico 5.11), debido a que desde Agropal se les garantizaban unos precios justos, así como la recogida en menos de 24 horas.

Gráfico 5.11: Evolución de la recogida de leche de Agropal (en miles de litros).

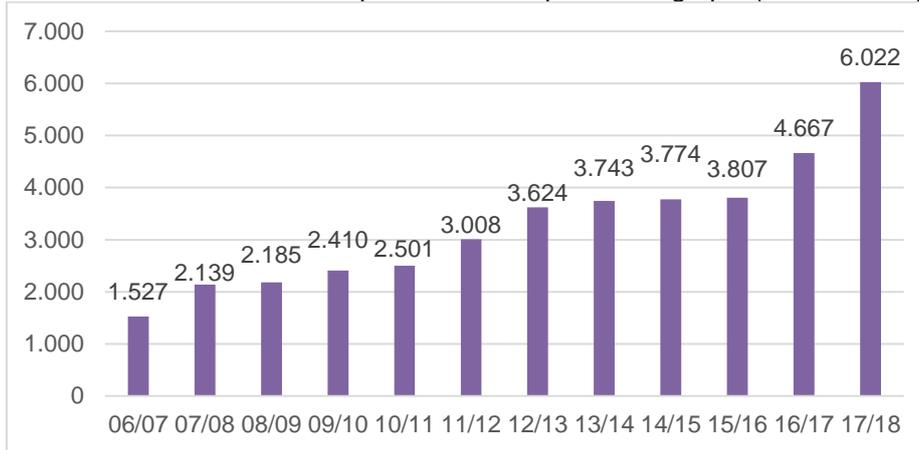


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).

Debe destacarse que la empresa Quesos Cerrato cuenta con más de 50 años de tradición, puesto que fue fundada en 1968, lo que le ha permitido a Agropal consolidarse en la producción de quesos de carácter tradicional, así como innovar en la producción de nuevas variedades. La combinación de ambos hechos se refleja en la evolución de sus cifras de producción (Gráfico 5.12).



Gráfico 5.12: Evolución de la producción de queso de Agropal (en toneladas).

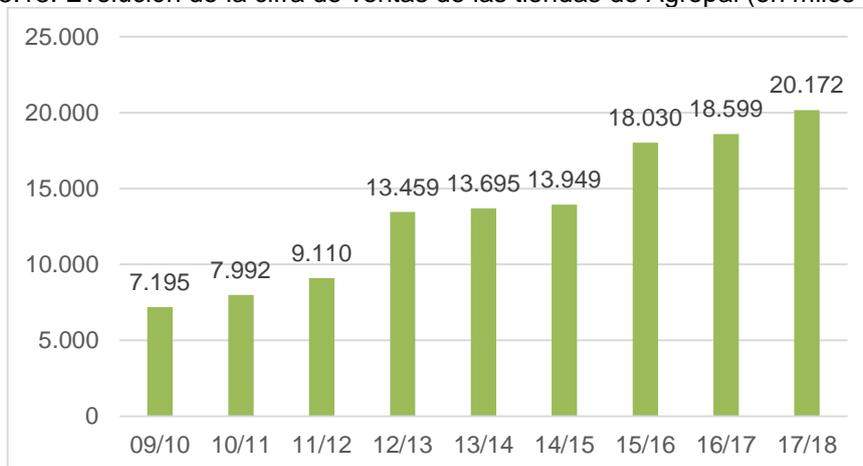


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Agropal (2019).

Junto a todos estos productos destinados al consumidor final hay que señalar que la Cooperativa también se ha expandido hacia la elaboración de su propia marca de legumbres, con el mismo nombre que el de la Cooperativa. Su producción se ha entrado en cuatro variedades distintas, el garbanzo pedrosillano, la alubia pinta, la alubia blanca de riñón y la lenteja pardina, que cuenta con el reconocimiento de la Marca de Garantía Tierra de Sabor (Agropal, 2020).

Finalmente, la última línea de negocio que posee Agropal es la que cierra con todas las actividades del sector agroalimentario. Se trata de la distribución y venta de sus productos a los consumidores finales a través de su propia línea de supermercados (Gráfico 5.13).

Gráfico 5.13: Evolución de la cifra de ventas de las tiendas de Agropal (en miles de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Agropal (2019).



Para finalizar, dentro de las actividades que desarrolla Agropal hay que incluir también la de prestación de servicios. Este ámbito no se considera una línea de negocio como tal, debido a que es una de las facilidades que se les proporciona a los socios por el mero hecho de ser integrantes de la Sociedad Cooperativa.

Los servicios más comunes que se prestan desde Agropal son: la tramitación de ayudas de carácter general así como de la PAC; seguros agrarios y de carácter general; apoyo logístico, especialmente en la rama de transporte; servicios agronómicos; ayuda en temas de fiscalidad; y cursos de formación (Agropal, 2019).

Si se desglosan las actividades que realiza la Sociedad Cooperativa por centros de operaciones, nos encontramos, en primer lugar, con las fábricas que posee Agropal, que suman un total de 6, distribuidas del siguiente modo: una planta de fertilizantes, dos deshidratadoras, una fábrica de queso y el Centro de Alto Rendimiento de Semilla Certificada, todas ellas en la provincia de Palencia, además de una fábrica de piensos en la provincia de Zamora.

Junto a ellas, Agropal cuenta con un total de 35 almacenes en los que conservan las cosechas de los socios, por lo que su ubicación trata de ser lo más accesible posible para ellos. Estos almacenes se localizan en diferentes provincias de las comunidades de Castilla y León y Cantabria: 15 en Palencia, 8 en Zamora, 6 en Valladolid, 3 en León, 2 en Salamanca y uno en Cantabria.

Por último, para la venta de productos a los compradores finales, con independencia de que estos sean socios o no de la Cooperativa, Agropal cuenta con un total de 13 tiendas, de las cuales 10 son supermercados distribuidos entre Palencia (mayoritariamente), Valladolid, Zamora y Cantabria. También cuenta con dos agrotiendas y una tienda de recambios.

Para finalizar, debe destacarse que la Sociedad Cooperativa Agropal realiza proyectos de I+D+i de manera continuada con el fin de lograr mayores niveles de competitividad, así como de incrementar los beneficios y ventajas que aporta a sus socios. Algunos de los proyectos que Agropal está llevando a cabo



actualmente son los relacionados con campos de ensayo para crear nuevas variedades tanto de semilla como de legumbres.

5.3 Análisis de la imagen de marca de la empresa.

Para poder estudiar de forma detallada la imagen de marca del Grupo Alimentario Agropal, es preciso aclarar, en primer lugar, cuáles son las empresas que lo integran.

La empresa principal que da nombre al Grupo es Agropal, que acaparó el mayor volumen de facturación en 2018 (125,5 millones de euros). La segunda es Montañas y Valles con unos ingresos por ventas de 82 millones de euros en ese mismo año. Esta empresa se dedica, por un lado, a la venta de alfalfa y forrajes para alimentación animal y, por otro, a la comercialización de carne procedente de los socios de la Cooperativa. Le sigue en importancia Quesos Cerrato, con una facturación de 30,8 millones de euros en 2018, cuya actividad principal es la producción y comercialización de queso y leche bajo diferentes marcas. Además, tiene la peculiaridad de que, a partir de ella, surgieron otras dos empresas: por un lado, Lácteas Iberpal, una joint-venture con Quesería Ibérica en la que esta ponía los canales de distribución y Quesos Cerrato la fabricación de queso; por otro, la empresa Productores Lácteos de Castilla y León que surgió de una organización de productores.

La siguiente empresa por cifra de negocio es Cereaduey, con 20,9 millones de euros, que engloba a todos los supermercados del Grupo, seguida por Sutecal, dedicada a la fabricación de productos de alimentación animal y con una facturación de 8,6 millones de euros. Por último, se encuentra Agricastil, cuya actividad es el comercio al por mayor de cereales y productos agrícolas, que tuvo unas ventas de 7,2 millones de euros en 2018.

Una vez identificadas las empresas que conforman el Grupo Alimentario Agropal (Imagen 5.2), así como su relevancia dentro del mismo, se analiza, a continuación, la imagen de marca que posee la Sociedad Cooperativa. En primer lugar, hay que destacar que en múltiples ocasiones no se vinculan todas estas



empresas con Agropal porque cada una de ellas cuenta con su propia imagen desvinculada del resto.

Imagen 5.2: Logotipo de las diversas empresas que forman el Grupo Alimentario.



Fuente: elaboración propia a partir de Agropal (2020).

Este hecho plantea un problema, en cierto modo, puesto que el Grupo Alimentario posee una característica propia que no tienen demasiadas cooperativas y que, a su vez, le aporta una fuente de diferenciación debido a que dispone de una trazabilidad completa (Imagen 5.3). Esto le permite controlar totalmente el origen de todos sus productos, desde los cultivos de los socios hasta los productos que fabrican y que, posteriormente, venden en sus propios supermercados.

Imagen 5.3: Infografía de la trazabilidad de los productos de Agropal.



Fuente: Agropal (2020).



Por tanto, pese a tener esta ventaja no puede recurrir a ella en más ocasiones de las que lo hace como consecuencia de esa falta de conexión entre la imagen de las distintas empresas del Grupo. Este hecho perjudica sobre todo a los productos finales que fabrica la Sociedad Cooperativa, es decir, a su marca Cerrato de leche y queso, a las legumbres marca Agropal y a la carne, ya sea de la Marca de Garantía Carne de Cervera o no.

En contraposición, hay que destacar que la Sociedad Cooperativa Agropal intenta incrementar la notoriedad de sus productos por medio de las redes sociales. Para este fin, la empresa tiene abiertas tres cuentas en dos de las principales redes sociales, Twitter y Facebook, destinadas a Quesos Cerrato, Carne de Cervera y Agropal, con la doble finalidad de fortalecer su imagen corporativa en redes y dar impulso a su marca de legumbres.

Asimismo, son estas tres marcas las que cuentan con su propia página web, adaptando los objetivos al público objetivo de cada una de ellas. Así, la web de Agropal está sobre todo destinada a los socios de la Cooperativa, con noticias relevantes para ellos, así como la publicación de los boletines que elabora la Sociedad Cooperativa periódicamente. La página web de Quesos Cerrato, se centra sobre todo en la información relativa a los quesos que se comercializan bajo su propia marca, así como los formatos en los que se encuentran disponibles. Por último, la página web de la Marca de Garantía Carne de Cervera está simplemente destinada a informar sobre lo que implica ese marchamo de calidad y los puntos de venta en los que se encuentra disponible.

Por último, es preciso mencionar el cambio que han sufrido los supermercados en relación con su identidad de marca. En 2005, cuando se inició esta nueva área de negocio en la Sociedad Cooperativa, la distribución y venta al por menor mediante los supermercados, los supermercados se crearon bajo la denominación de Cereaduey y su imagen se vinculó rápidamente con la de la Sociedad Cooperativa debido a que el primero de ellos se ubicó junto a las oficinas de Agropal.



Sin embargo, a medida que se fue incrementando el número de supermercados repartidos, ya no solo por la provincia de Palencia sino por diferentes provincias de Castilla y León y Cantabria, esta vinculación de marcas fue más difícil de sostener. Por esta razón, se consideró que la mejor alternativa era renombrar los supermercados bajo el nombre de Súper Agropal para que la vinculación entre ambas empresas fuera inmediata.

Como conclusión cabe destacar que el Grupo Alimentario que integra Agropal es un conglomerado de diferentes áreas de negocio, actividades y empresas lo que dificulta la creación de una imagen global, realista y única que integre todo lo que es esta Sociedad Cooperativa.

5.4 Estudio económico-financiero de Agropal.

Para conocer cuál es la situación económica y financiera de la Sociedad Cooperativa, a continuación, se analizan los datos de Agropal relativos al Balance de Situación, a 30 de junio, de los ejercicios 2018 y 2019 (Imagen 5.4), mediante el cálculo de algunas ratios: liquidez, tesorería, endeudamiento, solvencia y calidad de la deuda. Debe señalarse que, para que este análisis fuera más completo, lo ideal habría sido disponer de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la cual no ha podido conseguirse. En consecuencia, hemos realizado el estudio con la información que se ha podido obtener, siendo conscientes de sus limitaciones.



Imagen 5.4: Balance de situación de Agropal a 30 de junio de 2019 y 2018.

ACTIVO	30/06/2019	30/06/2018	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	30/06/2019	30/06/2018
ACTIVO NO CORRIENTE:			PATRIMONIO NETO:		
Inmovilizado intangible	91.351	170.257	FONDOS PROPIOS	18.745.688	17.983.702
Patentes, licencias, marcas y similares	41.602	47.302	Capital-	16.657.137	15.924.010
Aplicaciones informáticas	49.749	122.955	Capital cooperativo suscrito	16.657.137	15.924.010
Inmovilizado material	41.300.099	37.739.428	Reservas-	1.720.918	1.718.220
Terrenos y construcciones	29.937.986	27.140.467	Fondo de reserva obligatorio	1.117.684	1.101.951
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11.153.166	8.473.823	Fondo de reserva voluntario	473.813	488.918
Inmovilizado en curso y anticipos	208.947	2.125.138	Otras reservas	129.421	127.351
Inversiones inmobiliarias	2.514.376	1.030.006	Resultado de la Cooperativa (positivo)	367.633	341.472
Terrenos	623.316	216.417	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS		
Construcciones	1.891.060	813.589	RECIBIDOS	5.035.982	2.367.640
Inversiones a largo plazo en empresas del Grupo, asociadas y socios	10.022.461	5.678.180	Total patrimonio neto	23.781.670	20.351.342
Instrumentos de patrimonio	5.457.492	5.457.492			
Créditos a empresas	4.564.969	220.688	PASIVO NO CORRIENTE:		
Inversiones financieras a largo plazo	412.638	428.877	Fondo de educación, formación y promoción a largo plazo	52.012	52.012
Instrumentos de patrimonio	370.854	386.843	Deudas con características especiales a largo plazo	13.339	12.752
Créditos a terceros	35.610	35.260	Capital reembolsable exigible	13.339	12.752
Otros activos financieros	6.174	6.774	Provisiones a largo plazo	523.814	523.814
Activos por impuesto diferido	90.510	85.717	Deudas a largo plazo	20.033.355	20.873.065
Total activo no corriente	54.431.435	45.132.465	Deudas con entidades de crédito	19.121.889	19.977.810
			Otros pasivos financieros	911.466	895.255
			Deudas a largo plazo con empresas del Grupo, asociadas y socios	20.855.916	18.983.348
			Deudas con socios	20.855.916	18.983.348
			Pasivos por impuesto diferido	1.312.485	645.400
			Total pasivo no corriente	42.790.921	41.090.389
			PASIVO CORRIENTE:		
ACTIVO CORRIENTE:			Fondo de educación, formación y promoción a corto plazo	6.181	12.277
Existencias	16.881.609	10.493.228	Deudas con características especiales a corto plazo	3.335	3.188
Comerciales	16.881.609	10.493.228	Capital reembolsable exigible	3.335	3.188
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar-	26.357.368	19.923.905	Provisiones a corto plazo	106.413	106.413
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	10.450.385	5.784.769	Deudas a corto plazo	19.525.305	14.444.130
Clientes, empresas del Grupo, asociadas y socios deudores:			Deudas con entidades de crédito	17.921.631	13.307.869
Empresas del Grupo	6.653.545	8.487.150	Acreeedores por arrendamiento financiero	-	-
Socios deudores	1.901.634	2.353.343	Otros pasivos financieros	1.603.674	1.136.261
Deudores varios	15.912	484.803	Deudas a corto plazo con empresas del Grupo, asociadas y socios	2.152.233	1.389.542
Activos por impuesto corriente	76.947	94.550	Deudas con empresas del Grupo	1.803.468	1.076.375
Otros créditos con las Administraciones Públicas	7.242.977	2.686.941	Deudas con socios	348.765	313.167
Socios por desembolsos exigidos	15.968	32.349	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar-	26.844.249	19.940.996
Inversiones a corto plazo en empresas del Grupo, asociadas y socios	15.235.140	21.365.579	Proveedores	8.986.457	8.384.444
Créditos a empresas del Grupo	14.087.282	20.108.030	Proveedores, empresas del Grupo, asociadas y socios:		
Créditos a socios	1.147.858	1.257.549	Socios proveedores	15.118.077	9.956.786
Inversiones financieras a corto plazo	1.999.323	40.956	Empresas del Grupo y asociadas	812	7.126
Créditos a terceros	1.968.395	10.085	Acreeedores varios	1.629.889	704.262
Otros activos financieros	30.928	30.871	Personal	359.596	361.473
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	305.432	382.144	Otras deudas con las Administraciones Públicas	749.418	526.905
Tesorería	305.432	382.144	Total pasivo corriente	48.637.716	35.896.546
Total activo corriente	60.778.872	52.205.812	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	115.210.307	97.338.277
TOTAL ACTIVO	115.210.307	97.338.277			

Fuente: Agropal (2019).

La *ratio de liquidez* muestra la capacidad que tiene una empresa para afrontar las deudas que tiene a corto plazo. Para ello, se divide el activo corriente entre el pasivo corriente.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En el ejercicio 2019 el activo corriente de Agropal ascendía a 60.778.872€ y el pasivo corriente a 48.637.716€, de manera que el valor de esta ratio, para los datos de 2019, es de 1,25, algo inferior que el que se obtiene para el ejercicio 2018 (1,45). Considerando que la horquilla de valores óptimos para este indicador oscila entre 1,5 y 2, puede afirmarse que la situación de Agropal ha



empeorado respecto al año anterior. Por consiguiente, a la Sociedad Cooperativa le será más difícil poder convertir sus activos en liquidez dentro del corto plazo.

Por lo que se refiere a la *ratio de tesorería*, esta analiza la posibilidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago en un horizonte temporal próximo.

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El activo disponible de Agropal en 2019 fue de 305.432€, mientras que el valor del realizable se situó en 43.591.831€ y el pasivo corriente en 48.637.716€. El valor de esta ratio en 2019 fue de 0,90, por debajo del que se obtenía en el ejercicio 2018 (1,16). Si se tiene en cuenta que los valores óptimos para esta ratio se mueven entre 0,8 y 1, cabe señalar que la empresa se mueve entre esos estándares, pero también ha empeorado su situación en relación con la que tenía en 2018, si bien podría estar indicando que la empresa ha convertido parte de los activos corrientes del ejercicio anterior en otros más productivos sin perjudicar ostensiblemente la situación de la tesorería.

La *ratio de solvencia* considera la capacidad global que tiene una empresa para hacer frente al total de sus deudas con todos sus bienes sin importar el horizonte temporal.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Según las cifras que arroja el Balance de Situación de Agropal, a 30 de junio, de ambos ejercicios económicos (2018 y 2019), el valor que alcanza esta ratio, para esos dos años es de 1,26. Sabiendo que los valores estándar entre los que se debería mover el resultado de esta ratio se sitúan entre 1,5 y 2 para que la empresa se encontrase en una situación ideal, podemos considerar que Agropal



podría encontrarse con problemas para hacer frente al total de la deuda que tiene contraída.

En cuanto a la *ratio de endeudamiento* considera cuál es la situación de una empresa respecto a la forma de financiación que emplea, es decir, qué parte está compuesta por recursos propios y qué parte por fondos ajenos.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

Si tenemos en cuenta que el pasivo total de Agropal, en 2019, se situó en 91.428.637€ y su patrimonio neto en 23.781.670€, el valor de esta ratio fue de 0,79, el mismo que se obtenía para el ejercicio de 2018. Considerando que el valor óptimo de esta ratio se mueve entre 0,4 y 0,6, podemos afirmar que la Sociedad Cooperativa se encuentra en una situación en la que la mayor parte de los fondos con los que se financia la empresa proviene de fuentes de financiación externas y no de fondos propios.

Por último, la ratio que analiza la calidad de la deuda informa sobre cuál es la parte de esta que tiene una obligación de pago a más corto plazo.

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

Como el pasivo corriente de Agropal, en 2019, ascendía a 48.637.716€ y el pasivo total a 91.428.637€, el valor de esta ratio se sitúa en 0,53, algo superior al que se obtenía para el ejercicio 2018, que fue 0,47. Sabiendo que los valores entre los cuales debe oscilar la *ratio de calidad de la deuda* se mueven en la horquilla de 0,2 y 0,5, cabe destacar que Agropal ha empeorado ligeramente su situación en relación con la que tenía el ejercicio anterior. Esto quiere decir que una parte importante de sus deudas son a corto plazo (prácticamente la mitad), lo cual implica que se tienen que satisfacer en un plazo breve de tiempo y que existe poco margen para negociar cambios en sus condiciones.



A modo de resumen, podemos afirmar que la Sociedad Cooperativa Agropal no se encuentra en una mala situación económico-financiera, si bien tiene que tener cuidado con ciertos aspectos. En primer lugar, debería vigilar su nivel de solvencia e intentar incrementarlo hasta conseguir llegar a un valor mínimo de 1,5 en esta ratio. Asimismo, en cuanto a la composición de sus fuentes de financiación, lo ideal sería que incrementase los fondos propios que le permitiesen ser menos dependiente de los recursos ajenos. En cuanto al nivel de deuda hay que destacar que una parte importante corresponde a deudas a corto plazo, lo que merma las posibilidades de negociación para posponer su pago en el tiempo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Dentro de este epígrafe se recogen las principales conclusiones que se han ido extrayendo a lo largo de la elaboración de este *Trabajo de Fin de Grado*, así como un conjunto de recomendaciones cuya finalidad es la de intentar contribuir a la mejora del sector agroalimentario y de las cooperativas que operan en él, en general, y de la Sociedad Cooperativa Agropal, en particular, a la que, obviamente, van dirigidas algunas de ellas con el objetivo de que pueda avanzar y mejorar en su modelo de negocio.

6.1 Conclusiones

Las principales conclusiones se sintetizan en las siguientes:

- El sector agroalimentario debe considerarse un importante motor para impulsar el desarrollo rural, ya que la mayor parte del desempeño de las actividades del sector primario, la agricultura y la ganadería, se desenvuelven en el espacio rural. Esto implica que, en múltiples ocasiones, sean estas actividades las que sirven de revulsivo para evitar la despoblación de ciertas áreas.
- La evolución que ha sufrido el sector agroalimentario a lo largo sobre todo de los últimos años ha sido espectacular. Se han mejorado los métodos que se utilizan en la agricultura y la ganadería, se ha ampliado el abanico



de productos que se transforman en la industria agroalimentaria y las formas de distribución y venta han cambiado de formatos mediante los cuales llegan al consumidor final (productos de *cuarta gama*).

- La Unión Europea es una de las principales potencias agroalimentarias del mundo, sobre todo por el grado de desarrollo e innovación que ha alcanzado el sector primario. Esto ha sido posible, en gran medida, gracias a las ayudas que la Unión Europea destina a este sector, principalmente a través de la PAC. Algunas de las variables más relevantes del sector (producción final agraria, industria de alimentos y bebidas, empleo, exportaciones) así lo constatan.
- Existen múltiples desigualdades dentro del sector agroalimentario, como consecuencia de la diferencia en el número de integrantes dentro de cada eslabón de la cadena. Esto implica que, al existir muchas personas dedicadas a la producción agrícola y ganadera (actividades primarias), su poder de negociación es menor que en el caso de la industria agroalimentaria (actividades secundarias), donde se reduce considerablemente el número de integrantes debido fundamentalmente al fuerte proceso de concentración que ha vivido en los últimos años. En el caso de la distribución (actividades terciarias) también existe desigualdad, pero esta sobre todo se hace patente dentro del mismo eslabón, a consecuencia de la diversidad de tamaños de los formatos comerciales.
- Las cooperativas suponen un gran impulso para aunar a los integrantes del sector agroalimentario que, individualmente, no tienen poder de negociación. Este tipo de economía social les permite mantener su identidad individual a la par que defender sus intereses de manera conjunta, consiguiendo así unas mejores condiciones para el desempeño de su actividad.
- Se puede apreciar una importante diversidad entre los distintos modelos cooperativos del sector agroalimentario de la Unión Europea, sobre todo en lo relacionado con su tamaño y ámbito de actividad. Las cooperativas más grandes poseen muchas más facilidades en el desarrollo de su



actividad que las cooperativas de un tamaño inferior, lo cual genera desequilibrios dentro del sector.

- El análisis por comunidades autónomas pone de relieve la existencia de diferencias notables en el nivel de desarrollo, así como en el funcionamiento de las distintas actividades que componen el sector agroalimentario. Esto es debido, entre otros factores, a las diferencias existentes entre los territorios, lo cual conlleva una distribución desigual de la importancia del sector dentro del país.
- La Sociedad Cooperativa Agropal puede ser un buen ejemplo de las sociedades cooperativas en el ámbito agroalimentario español. Se trata de una empresa en la que ante todo priman los intereses de sus socios, lo que le ha permitido avanzar y crecer hasta la posición que ocupa actualmente. Al poner el interés de los socios por encima de todo lo demás, el modelo de negocio que esta Sociedad Cooperativa ha seguido es el de ir adaptándose a las necesidades que iban surgiendo dentro de sus posibilidades. Este tipo de actuación le ha llevado al nivel de expansión que posee en estos momentos, convirtiéndose en un modelo cooperativo de éxito.

6.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones extraídas y como consecuencia del estudio que se ha realizado a lo largo de este *Trabajo Fin de Grado* se proponen las siguientes recomendaciones.

1. Después de los acontecimientos vividos tras la crisis provocada por la COVID-19, sería recomendable que, en la medida de lo posible, la Unión Europea revisara la asignación de fondos que se van a destinar para el próximo período de programación 2021-2027. Esto es debido a que, en un momento en el que prácticamente la totalidad de la actividad económica se paralizó, el sector agroalimentario ha sido uno de los pocos que no ha cesado su actividad con la finalidad de poder garantizar la alimentación de todos los ciudadanos.



2. El cooperativismo español, dentro del sector agroalimentario, debería cambiar su manera de actuar, con la finalidad de convertirse en una de las ramas de la economía social con mayor peso tanto dentro de España como de la Unión Europea. Para ello, debería implantarse la idea de crear cooperativas de mayor tamaño, pero especializadas dentro de un único ámbito del sector para poder ser más competitivas y aumentar su notoriedad.
3. En lo relativo tanto al sector agroalimentario, en general, como a las cooperativas dentro de las comunidades autónomas, en particular, sería necesario que se produjese una unificación tanto en la normativa como en los impulsos que desde las administraciones públicas se realizan para mejorar sus condiciones. Con esta unificación se podrían evitar duplicidades y desigualdades que, en ciertas ocasiones, desincentivan la realización de estas actividades.
4. Las cooperativas agroalimentarias españolas, pese a su tamaño mediano, deberían impulsar en mayor medida la comercialización en el extranjero. Esto ayudaría a mejorar la competitividad de estas empresas, así como a fomentar la innovación en los productos del sector.
5. En cuanto a la Sociedad Cooperativa Agropal, debería poner en marcha un plan de renovación de todo lo relativo a las nuevas tecnologías. Lo ideal sería impulsar el uso de las redes sociales para ofrecer una imagen más actual de sus distintas marcas, así como generar una mayor sensación de cercanía con los seguidores.

Otra de las transformaciones que podría llevar a cabo es la de sus páginas web, con un funcionamiento más sencillo e intuitivo que permitiera, además, la opción de venta *online* de los diferentes productos del Grupo Alimentario.

Por último, se podría crear una app móvil que facilitase el acceso de los socios de manera permanente a toda la información relativa a la cooperativa y a su propia situación personal dentro de ella. De esta forma, se facilitaría a los usuarios conocer su situación en tiempo real.



7. BIBLIOGRAFÍA

Libros, revistas y artículos científicos

- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (2020). *Autoridades competentes: organización territorial y sectorial, órganos de coordinación y obligaciones del personal al servicio de las administraciones públicas*. Disponible en: http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subseccion/autoridades_competentes.htm [Consultado el 2 de junio de 2020].
- Agro-Alimentarias (2019a). *Informe 2018*. Disponible en: <https://issuu.com/cooperativasagro-alimentarias/docs/05983> [Consultado el 28 de junio de 2020].
- Agro-Alimentarias (2019b). *PAC 2021/2027: Un cambio en la gestión y refuerzo medioambiental*. Disponible en: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05733.pdf> [Consultado el 15 de mayo de 2020].
- Agropal (2019). *Memoria 2018-2019*. Disponible en: <http://www.agropal.com/extras/Documentos/Memoria2019W.pdf> [Consultado el 12 de julio de 2020].
- Albisu L.M. y Gracia A. (2004). *Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas*. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20197-210.pdf> [Consultado el 2 de abril de 2020].
- Caixa Bank Research (2019). *Un sector clave para la economía y para la sociedad*. Disponible en: https://agrobankcaixabank.com/revistas/agroalimentario/SITUACION_Y_PERSPECTIVAS.pdf [Consultado el 28 de mayo de 2020].
- Cajamar Caja Rural Sociedad Cooperativa de Crédito (2019). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el sector europeo*. Disponible en: <https://www.cajamar.es/es/pdf/observatorio-sector-agro.pdf> [Consultado el 28 de marzo de 2020].
- Comisión Europea (2006). *La Política Agrícola Común en Detalle*. Disponible en: https://www.fega.es/sites/default/files/imported/PwfGcp/imagenes/es/La_PAC_en_detalle_tcm5-16081.pdf [Consultado el 30 de abril de 2020].
- Comisión Europea (2014). *CAP expenditure in the total EU expenditure*. Disponible en: https://www.agronewscastillayleon.com/sites/default/files/docs/articulos/graph1_en.pdf [Consultado el 12 de marzo de 2020].
- Comisión Europea (2018). *Futuro de la Política Agrícola Común*. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_es [Consultado el 15 de mayo de 2020].
- Comisión Europea (2019a). "Agrifood trade in 2018". Disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/news/documents/agri-food-trade-2018_en.pdf [Consultado el 19 de julio].
- Comisión Europea (2019b). *La UE lidera el comercio mundial de productos agroalimentarios*. Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_19_5527 [consultado el 20 de marzo de 2020].
- Comisión Europea (2019c). *Monitoring EU Agri-Food Trade: Developments in 2019*. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/trade/documents/monitoring-agri-food-trade_dec2019_en.pdf [consultado el 20 de marzo de 2020].
- Comisión Europea (2020a). *Organizaciones de productores y organizaciones interprofesionales*. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_es [Consultado el 8 de julio de 2020].
- Comisión Europea (2020b). *Seguridad alimentaria*. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/strategy/food-safety_es [consultado el 14 de marzo de 2020].
- Comisión Europea (2020c). *Statistical Factsheet*. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-statistical-factsheet-eu_en.pdf [Consultado el 6 de julio de 2020].



- Cooperativas agro-alimentarias de España (2019). *Memoria de actividades 2018*. Disponible en: http://www.agro-alimentarias.coop/memoria_de_actividades [Consultado el 12 de marzo de 2020].
- Copa-Cogeca (2020) *The European agri-food cooperatives monitors 2019*. Disponible en: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06098.pdf> [consultado el 25 de junio de 2020].
- Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (2019). *Informe Económico 2018*. Disponible en: http://fiab.es/es/archivos/documentos/FIAB_INFORME_ECONOMICO_2018.pdf [Consultado el 7 de abril de 2020].
- FEGA (2020) *La PAC y los fondos europeos agrícolas*. Disponible en: https://www.fega.es/es/PwfGcp/es/financiacion_de_la_pac/la_pac_y_los_fondos_europeos_agricolas/index.jsp [Consultado el 16 de mayo de 2020].
- Food Drink Europe (2020). *Economic Bulletin Q1 2020*. Disponible en: https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Economic_Bulletin_Q1_2020.pdf [Consultado el 7 de julio de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2013). *Líneas estratégicas para la internacionalización del sector agroalimentario*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/Lineas%20estrat%C3%A9gicas%20internacionalizaci%C3%B3n_tcm30-88864.pdf [Consultado el 1 de junio de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019a). *Informe anual de la industria alimentaria española, periodo 2017-2018*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeanualindustria2017-2018_tcm30-87445.pdf [consultado el 12 de marzo de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019b). *Informe de Indicadores por Comunidad Autónoma. Castilla y León, 2019*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/informe_indicadores_castillayleon_2019_tcm30-538225.pdf [Consultado el 6 de junio de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019c). *Las exportaciones agroalimentarias españolas en 2018 mantienen su tendencia al alza alcanzando los 50.349 millones de euros*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/las-exportaciones-agroalimentarias-espa%C3%B1olas-en-2018-mantienen-su-tendencia-al-alza-alcanzando-los-50.349-millones-de-euros-/tcm:30-511617> [Consultado el 28 de mayo de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020a). *Avance del anuario de estadística*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/estadistica/pags/anuario/2019-Avance/avance/AvAE19.pdf> [Consultado el 10 de julio de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020b). *España y los demás Estados reivindican la importancia de la PAC en el actual contexto del COVID-19 y reclaman a la CE una respuesta “unida y fuerte” en apoyo al sector agrario*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/espa%C3%B1a-y-los-dem%C3%A1s-estados-reivindican-la-importancia-de-la-pac-en-el-actual-contexto-del-covid-19-y-reclaman-a-la-ce-una-respuesta-unida-y-fuerte/tcm:30-537313> [Consultado el 1 de junio de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020c). *Historia de la PAC*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/pac/historia-pac/> [Consultado el 30 de abril de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020d). *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/> [Consultado el 28 de marzo de 2020].
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020e). *Reforma PAC: postura española*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/pac/postura-reforma-pac/> [Consultado el 16 de mayo de 2020].
- Parlamento Europeo (2019). *La política agrícola común en cifras*. Disponible en <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/104/la-politica-agricola-comun-en-cifras> [consultado el 14 de marzo de 2020].
- Parlamento Europeo (2020a). *Hacia una Política Agrícola Común posterior a 2020*. Disponible en: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/113/hacia-una-politica-agricola-comun-posterior-a-2020> [Consultado el 15 de mayo de 2020].



- Parlamento Europeo (2020b). *La financiación de la PAC*. Disponible en <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/106/la-financiacion-de-la-pac> [consultado el 14 de marzo de 2020].
- Toribio J.J, (2012). *La cadena agroalimentaria en España*. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/979/121122-La-Cadena-Agroalimentaria-en-Espana.pdf> [Consultado el 9 de julio de 2020].
- Unión Europea (2019). *Seguridad Alimentaria en la UE*. Disponible en: https://europa.eu/european-union/topics/food-safety_es [consultado el 14 de marzo de 2020].
- Red Rural Nacional (2020). *Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural*. Disponible en: <http://www.redruralnacional.es/fondo-europeo-agrario-de-desarrollo-rural-feader-> [Consultado el 16 de mayo de 2020].
- Urcacyl (2016). *Evolución y futuro de la Política Agraria Comunitaria*. Disponible en: <http://www.urcacyl.es/wp-content/uploads/2016/09/161020-Evolución-y-futuro-de-la-PAC.pdf> [Consultado el 30 de abril de 2020].

Normativa consultada

- Boletín Oficial del Estado (2020). *Derecho agroalimentario (Operaciones en la Industria Agroalimentaria)*. Disponible en: <https://boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=228&modo=1¬a=0&tab=2> [Consultado el 9 de abril de 2020].
- Boletín Oficial del Estado (2020). *Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15681> [Consultado el 26 de junio de 2020].
- Eur-Lex (2016). *Sociedad Cooperativa Europea*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI26018> [Consultado el 23 de junio de 2020].
- Eur-Lex (2020). *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones sobre el fomento de las cooperativas en Europa*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52004DC0018&from=SV> [Consultado el 22 de junio de 2020].

Web visitadas

- Agencia de Información y Control Alimentarios (2020). Disponible en: <https://www.aica.gob.es/> [Consultado el 3 de junio de 2020].
- Agro-Alimentarias (2020). Disponible en: http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras [Consultado el 27 de junio de 2020].
- Agropal (2020). Disponible en: <http://www.agropal.com/> [Consultado el 10 de junio de 2020].
- Castilla y León Económica (2020). Disponible en: <http://www.castillayleoneconomica.es/empresas-por-facturacion> [Consultado el 11 de julio de 2020].
- Carne de Cervera (2020). Disponible en: <http://www.carnedecervera.es/> [Consultado el 13 de julio de 2020].
- Confederación Empresarial Española de Economía Social (2020). Disponible en: https://www.cepes.es/principal/quienes_somos [Consultado el 26 de junio de 2020].
- Copa-Cogeca (2020). Disponible en: <https://copa-cogeca.eu/Main.aspx?page=CogecaHistory&lang=es> [Consultado el 22 de junio].
- ICEX (2020). Disponible en: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/empresas-asociaciones-organismos/organismos-espanoles-de-comercio-exterior/index.html;JSESSIONID_ICEX=p1K1V5pQD1ppGynL2Gdv9LgQ2cHP8RDgLLQ7Vh7fs2mTHQZ3twy3!-86925420 [Consultado el 3 de junio de 2020].
- Junta de Castilla y León (2020). “Conserjería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural”. Disponible en: <https://gobierno.jcyl.es/web/es/consejerias/consejeria-agricultura-ganaderia-desarrollo-rural.html> [Consultado el 7 de junio de 2020].



Urcacyl (2020). Disponible en: <http://www.urcacyl.es/> [Consultado el 30 de junio de 2020].

Notas de prensa

- “*Agropal mantiene su actividad para garantizar el suministro de alimentos a la población*”. Europa Press 16/03/2020. Disponible en: <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-agropal-mantiene-actividad-garantizar-suministro-alimentos-poblacion-20200316181945.html> [Consultado el 5 de julio de 2020].
- “*Así podrían ser los pagos desacoplados y las ayudas acopladas en la futura PAC*”. Agropopular 01/05/2018. Disponible en: <https://www.agropopular.com/pagos-futura-pac-010518/> [Consultado el 15 de mayo de 2020].
- “*Castilla y León es la comunidad donde más peso tiene el empleo agrario, con más del 5% del total de los afiliados*”. León Noticias 06/07/2019. Disponible en: <https://www.leonoticias.com/campo/castilla-leon-comunidad-campo-20190706192655-nt.html> [Consultado el 6 de junio de 2020].
- “*El futuro del Agro: ¿por qué las cooperativas españolas no son como las nórdicas?*”. El confidencial 08/02/2020. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-02-08/cooperativas-holanda-fusiones-competencia_2446079/ [Consultado el 24 de junio de 2020].
- “*El mapa de las cooperativas en España se expande*”. HuffPost 15/07/2017. Disponible en: <https://www.huffingtonpost.es/2017/06/23/el-mapa-de-las-cooperativas-en-espana-se-expande-a-22584100/> [Consultado el 26 de junio de 2020].
- “*El sector agroalimentario español es el cuarto mayor exportador de los países de la Unión Europea*”. Cajamar 17/07/2019. Disponible en: https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2019/07/NP_Presentación-del-Observatorio-sobre-el-Sector-Agroalimentario-español-en-el-contexto-europeo.-Informe-2018.pdf [Consultado el 3 de abril de 2020].
- “*El sector agroalimentario español: la huerta de Europa y mucho más*”. Caixabank Research 08/07/2016. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/el-sector-agroalimentario-espanol-la-huerta-de-europa-y-mucho-mas-f9> [Consultado el 8 de abril de 2020].
- “*España es el segundo país más beneficiado por la PAC*”. El País 20/10/2019. Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/espana-es-el-segundo-pais-mas-beneficiado-por-la-pac-HD25371042/> [Consultado el 28 de marzo de 2020].
- “*La Agencia de Información y Control Alimentario (AICA) difunde en las comunidades autónomas las actuaciones que desarrolla para el control de la ley de la cadena alimentaria*”. Agronews 20/02/2018. Disponible en: <https://www.agronewscastillayleon.com/la-agencia-de-informacion-y-control-alimentario-aica-difunde-en-las-comunidades-autonomas-las> [Consultado el 3 de junio de 2020].
- “*Las diez empresas de Palencia que más facturan*”. El Economista 27/11/2017. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/ranking-empresas/noticias/8772456/11/17/Las-diez-empresas-de-Palencia-que-mas-facturan.html> [Consultado el 11 de julio de 2020].
- “*La Unión Europea, una potencia mundial agroalimentaria en auge*”. EFE-Agro 21/02/2017. Disponible en: <https://www.efeagro.com/especiales/la-union-europea-una-potencia-mundial-agroalimentaria-auge/> [Consultado el 20 de marzo de 2020].
- “*Planas valora la nueva propuesta para la UE que aumenta el presupuesto para la PAC 2021-2027*”. Europa Press 28/05/2020. Disponible en: <https://www.europapress.es/asturias/asturias-rural-00671/noticia-planas-valor-a-nueva-propuesta-ue-aumenta-presupuesto-pac-2021-2027-20200528135652.html> [Consultado el 4 de julio de 2020].