

Castilla-La Mancha. Razones diferenciadoras. Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca.

JULIA IGUAL, J. F. (1991): " El cooperativismo agrario ante el reto europeo " en *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, nº 12, pp.25-36

JULIA IGUAL, J. F. (1993): " Economía Social y el cooperativismo agrario " en *Revista de debate sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 15, CIRIEC-ESPAÑA, pp.43-68.

MONZÓN, J. L. y DEFOURNY, J. (1992): *Economía Social: entre Economía Capitalista y Economía Pública*. CIRIEC-ESPAÑA, Valencia.

MONZÓN CAMPOS, J. L. y BAREA TEJERO, J. (1994): " Las cifras clave de la Economía Social ", en *Revista de debate sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 16 CIRIEC-ESPAÑA, pp. 9-48.

AGRICULTURA EXTREMEÑA: HACIA UN MODELO COMPETITIVO. EL CASO ACOREX SCL.

Autor: Dr. RICARDO MARIA HERNANDEZ MOGOLLON

Facultad C. E. y E. Universidad de Extremadura

Badajoz, Enero 1995.

I. INTRODUCCION.-

¿DONDE NOS ENCONTRAMOS?

(fig. 1)

Situada en el OESTE español, Extremadura cuenta con 41.602 Kms. cuadrados y 1.050.000 habitantes. El P.I.B. por habitante en 1993 fue el 65'96% del Español y el 52'5% de la Unión Europea. La renta regional, respectivamente, el 61'53% y el 48'98%, mejorando estos índices en renta familiar disponible (78'41% y 63'06%) y en poder de compra (85'42% y 68'69%) debido a los mecanismos redistributivos del sector público sobre las rentas familiares; prestaciones sociales e impuestos directos.

Con una altísima tasa de desempleo, según la EPA (encuesta de población activa), a finales del tercer trimestre de 1994, se sitúa al 30%.

La estructura económica regional muestra una débil presencia del sector secundario (poca tradición empresarial) y fuerte relevancia de la agricultura (tradicional).

	ESPAÑA	EXTREMADURA
Agricultura y pesca	4'5 %	11'6 %
Industria(1)	21'5 %	16'7 %
Construcción	7'8 %	12'3 %
Servicios	66'3 %	59'3 %

Tabla 1.- Distribución Sectorial PIB 1993 a precios constantes (a coste de los factores).

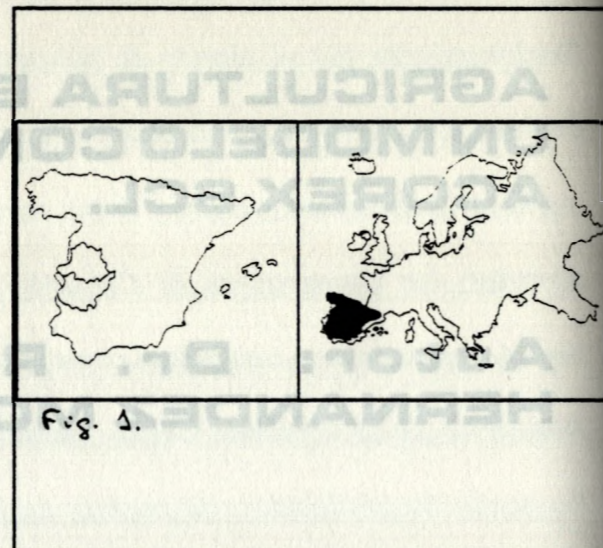
(1)habría que considerar la alta participación que tiene el subsector energético por la producción de la Central Nuclear de Almaraz)

En cuanto a la distribución del empleo por sectores:

	ESPAÑA	EXTREMADURA
Agricultura y pesca	10'1 %	19'3 %
Industria	21'5 %	10'7 %
Construcción	9'2 %	13'0 %
Servicios	59'2 %	57'0 %

Tabla 2.- Distribución Sectorial de la población activa ocupada (media anual).

Tres subsectores agroganaderos, cerdo ibérico, tabaco y tomate aportan más del 30 % de la producción final agraria. Entre los principales problemas destacan: porcentaje excesivo de subvenciones, ídem de primas a la producción, sobreproducción, falta de canales de comercialización. En sentido contrario, es



de destacar que el agricultor extremeño ha adquirido un now how que, año tras año, le ha llevado a aumentos de la productividad y a mejorar la calidad del producto, en definitiva a ser más competitivo.

En síntesis, Extremadura es una de las últimas regiones europeas por nivel de desarrollo, siendo calificada de **Objetivo 1**.

Una vez situados geográfica y económicamente, en el presente caso nos referiremos, especialmente, a un horizonte temporal situado entre 1985 y 1993.

¿DE QUÉ HABLAMOS?

Con independencia del sector económico a tratar, del país o región de referencia, la palabra empresa hoy se conjuga en los mercados a base de competitividad: Estrategias Competitivas, Estructuras Organizativas adecuadas, Gestión Eficiente y Eficaz, Calidad Total. Más allá de la cifra de resultados, el edificio de la competitividad se construye según la fig 2:

En definitiva, la Dinámica de la Excelencia orientada a la Calidad Total y favorecedora de la Mejora Continua.

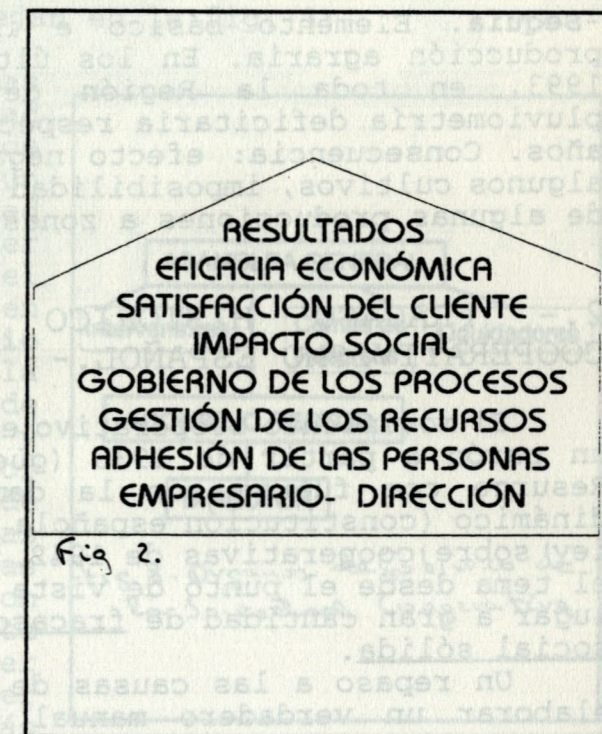
Volviendo al entorno geopolítico y económico apuntado, tres temas son capitales:

-**Mercado Único.** A partir del uno de enero de 1993 desaparecen las fronteras de la Unión Europea para productos, capitales y personas. Ello implica acceso a un mayor mercado, pero también nuevos competidores. A partir del 1 de enero de 1995, el nº de países miembros asciende a 15 con la incorporación de Austria, Finlandia y Suecia.

-**Reforma de la PAC** (Política Agrícola Común), con un objetivo claro de reducción del gasto comunitario en agricultura. La Agricultura de la UE pasa por una situación de transición, con dos importantes consecuencias:

- Fuerza a la unión y a la competitividad.
- Ofrece nuevas alternativas al sector agrario: el cese anticipado de cultivos y el plan de reforestación.

El sistema de **cupos de producción** asignado a cada país, la existencia de subvenciones que complementan la renta del agricultor, la presencia de competidores más expertos, hace que las cooperativas tengan que enfrentarse a competidores más expertos, mejor posicionados, con mejores capacidades productivas y comerciales, a reducciones de precios que obligan a una urgente disminución de los costes. Paradójicamente, la Reforma de la PAC



ha elevado de una forma importante las rentas de muchos agricultores, que, de otra forma, hubiesen sido totalmente ruinosas por falta de producción, al estar asegurada la ayuda por un rendimiento medio histórico.

-GATT-OMC (Organización Mundial de Comercio entra en vigor el 1 de Enero de 1995). En diciembre de 1991, el Sr. Dunkel presentó su proyecto final de Ronda de Uruguay, conocido como "Documento Dunkel" que sirvió de base para la firma entre la UE y USA del "Preacuerdo de Blair House" en noviembre de 1992 y para el "Acuerdo definitivo CEE-USA" de 1993, así como el "Acuerdo Final de la Ronda de Uruguay". Globalmente, se puede deducir que la UE ha conseguido algún objetivo importante que compensa, en parte, los inconvenientes que para su agricultura supone la apertura de su mercado interior a los productos agrícolas de otros países.

-Crisis Económica General. Con elevadas tasas de desempleo, tasas de crecimiento negativo del PNB en varios países europeos, reducción del consumo, falta de expectativas empresariales, etc.

-Sequía. Elemento básico e insustituible en la función de producción agraria. En los últimos años, y, especialmente en 1993, en toda la Región de Extremadura se ha dado una pluviometría deficitaria respecto a la media de los 30 últimos años. Consecuencia: efecto negativo sobre la productividad de algunos cultivos, imposibilidad de abordar otros, desplazamiento de algunas producciones a zonas menos afectadas, etc.

2.- FRACASO HISTORICO Y REALIDAD ACTUAL DEL COOPERATIVISMO ESPAÑOL.-

El movimiento cooperativo español surge en el siglo XIX. Hay un parón a partir de 1936 (guerra civil española 1936-1939). Resurge con fuerza con la democracia, iniciando un proceso dinámico (constitución española de 1978). En este paréntesis, la ley sobre cooperativas de 1942, en un marco autoritario, enfoca el tema desde el punto de vista del proteccionismo, lo cual dio lugar a gran cantidad de fracasos de proyectos creados sin base social sólida.

Un repaso a las causas de este fenómeno nos conduciría a elaborar un verdadero manual del anticooperativismo (Javier Donoso, 1994):

-Ausencia del Principio de Exclusividad, con sus consecuencias:

- . Imposibilidad de concentrar oferta y demanda.
- . Competencia entre socios y entre socios y la propia cooperativa.
- . Proliferación de intermediarios locales, comarcales, regionales y nacionales.
- . Imposibilidad de dimensionar inversiones.
- . Infratilización de instalaciones.

-Localismos:

- . Imposibilidad de crear uniones que facilitasen la dimensión óptima.

-Protagonismos de presidentes o gerentes:

- . Antidemocracia.
- . Desconfianza.
- . Inmovilismo.

-Ausencia de profesionalidad



-Falta de información al socio base:

- . Técnica, económica, cooperativa.

-Falta de formación al socio base.

-Ausencia de Secciones de Crédito y apoyo a Cajas Rurales:

- . Dinero caro e innaccesible.

El día 8 de Abril de 1987, se publica la Ley 3/87 General de Cooperativas, que va a facilitar comportamientos de racionalidad económica en las cooperativas en general.

¿Qué es una cooperativa?

El artº 1º de la citada ley las define como "Sociedades que, con capital variable, y estructuras y gestión democráticas, asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y, al servicio de la comunidad, desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios en función de la actividad cooperativizada que realizan."

Sus órganos son los que se reflejan en la fig. 3:

Uno de los problemas fundamentales en la realidad actual de las empresas, también de las cooperativas, es alcanzar un volumen suficiente de actividad económica, básico para mantener una situación competitiva en el mercado. En este sentido, merecen especial atención, el **Principio Mutualista** que consiste en que "la cooperativa únicamente puede realizar actividades y prestaciones de servicio en favor de sus socios". Una innovación de esta Ley es que amplía las posibilidades de las cooperativas de realizar operaciones con terceros. Otra novedad importante es que "Nunca un socio puede tener en las cooperativas de primer grado (cooperativas de base), más del 25 % del Capital Social entre Aportaciones Obligatorias y Aportaciones Voluntarias. En las cooperativas de 2º y ulterior grado, no hay límite a la tenencia de capital social por un solo socio.

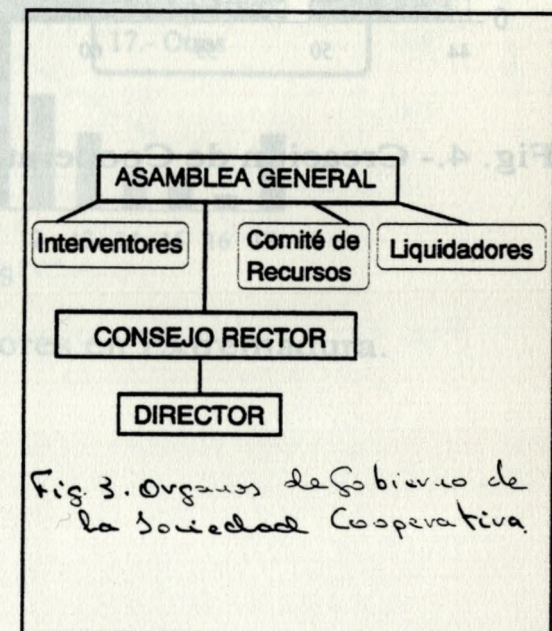


Fig. 3. Organos de Gobierno de la Sociedad Cooperativa.

Nuevos aires del cooperativismo agrario extremeño.

En una economía fundamentalmente agrícola, como apuntamos anteriormente, y, a pesar de la tradición cooperativa, se agudizan las causas que frenan el progreso de esta forma de cooperación económica con gran cantidad de fracasos (algunos destacados, como la Cooperativa Santa Ana de Almendralejo o la -CREX de Valdivia).

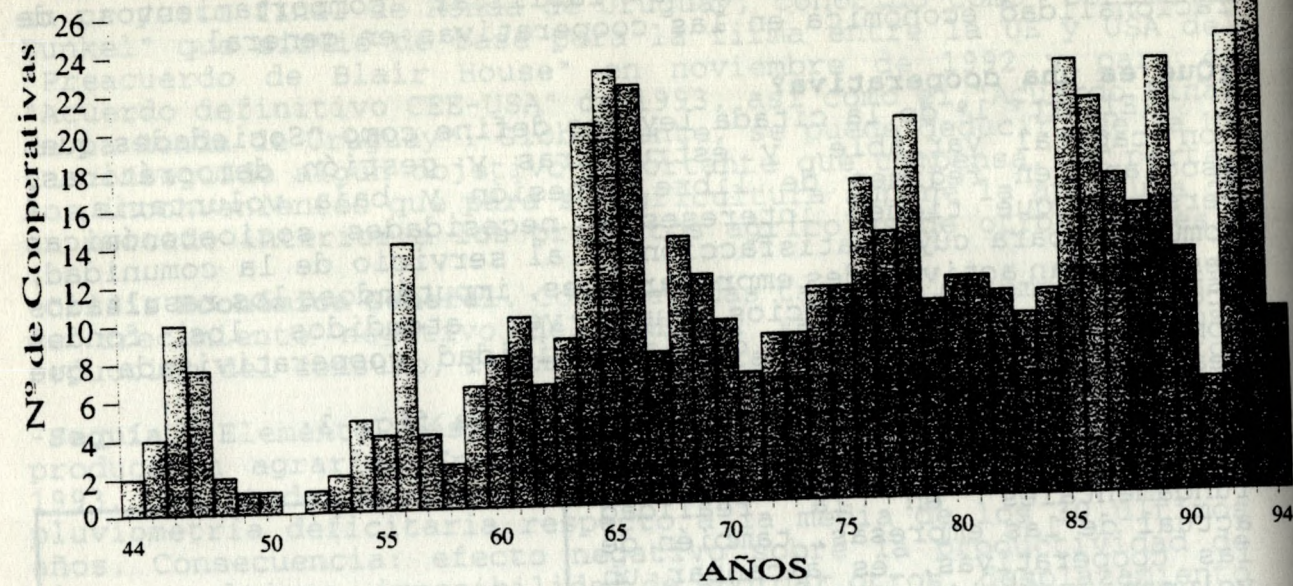


Fig. 4.- Creación de Cooperativas por años en Extremadura.

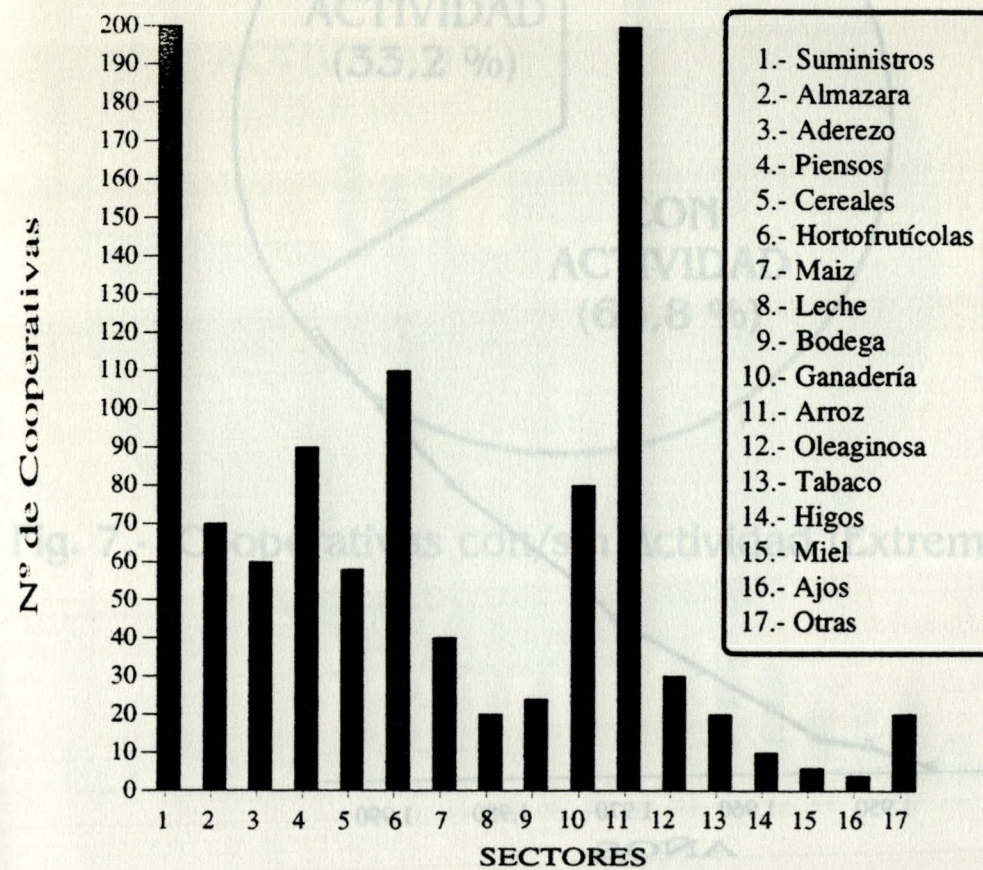


Fig. 5.- Cooperativas por Sectores en Extremadura.

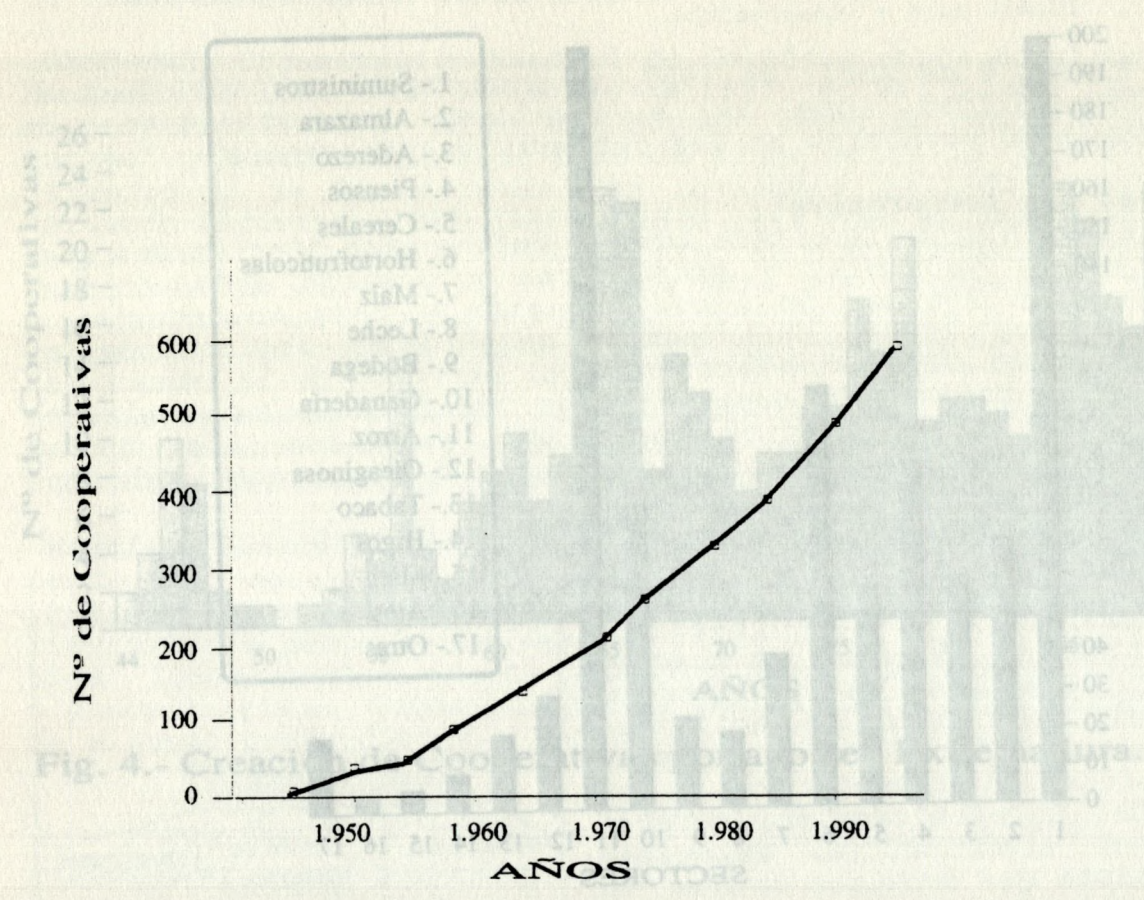


Fig. 6.- Evolución del número Cooperativas en Extremadura.

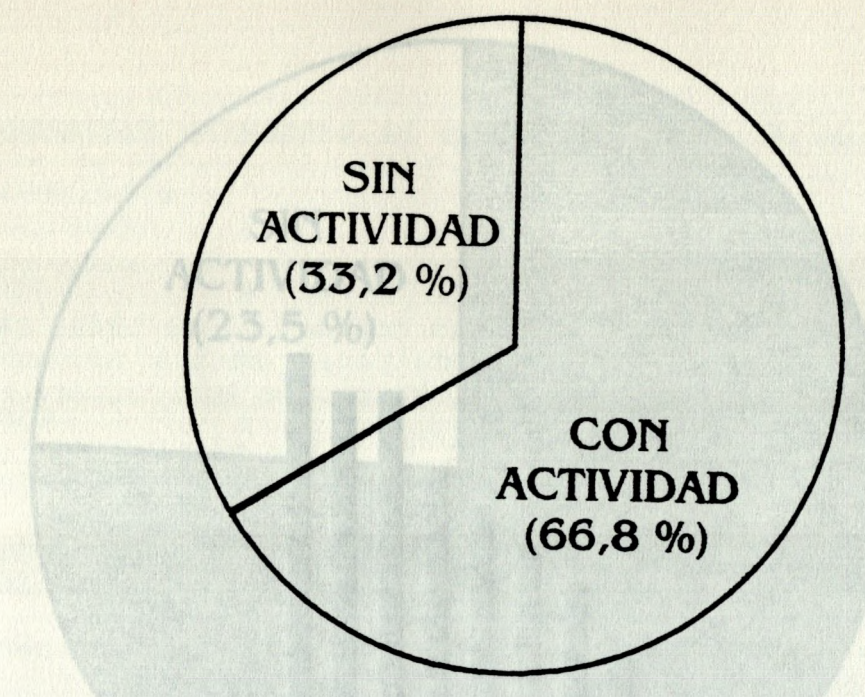


Fig. 7.- Cooperativas con/sin Actividad (Extremadura),

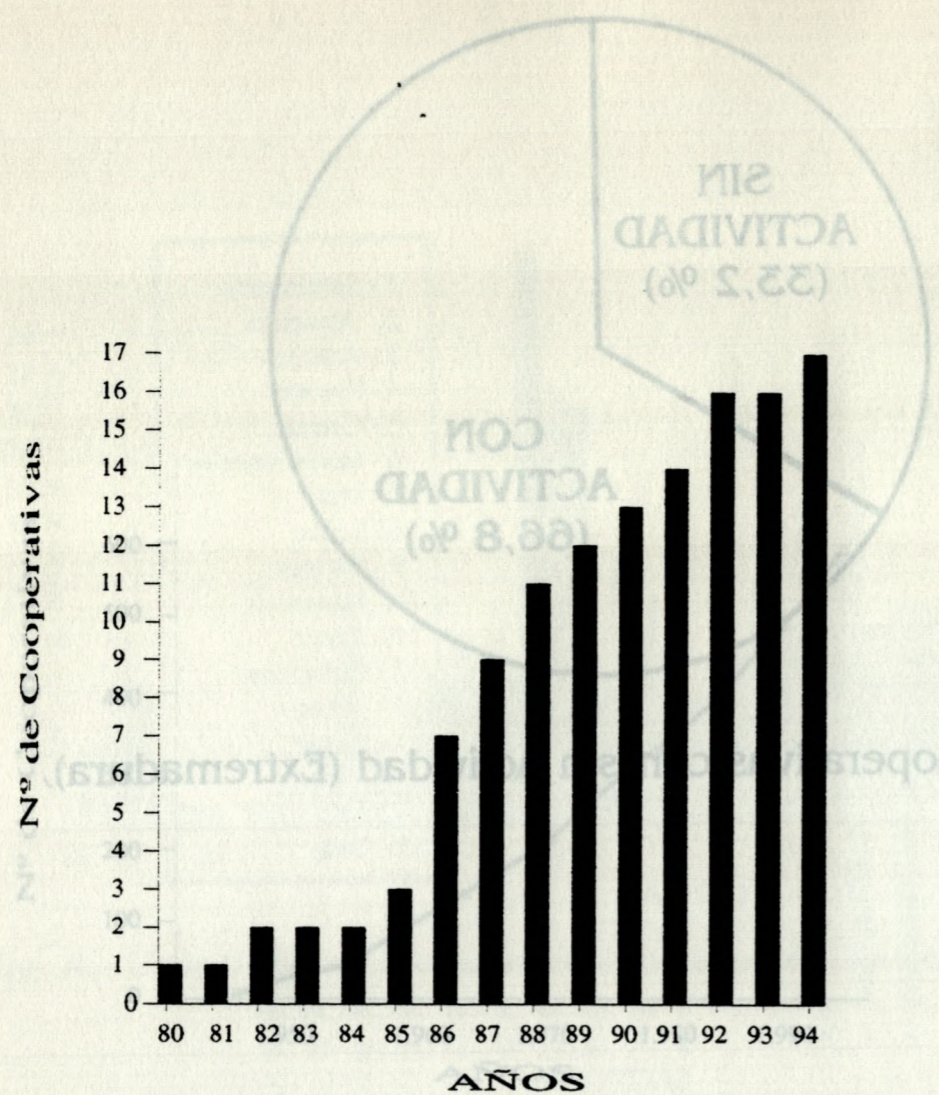


Fig. 8.- Cooperativas de 2º Grado Creadas en Extremadura.

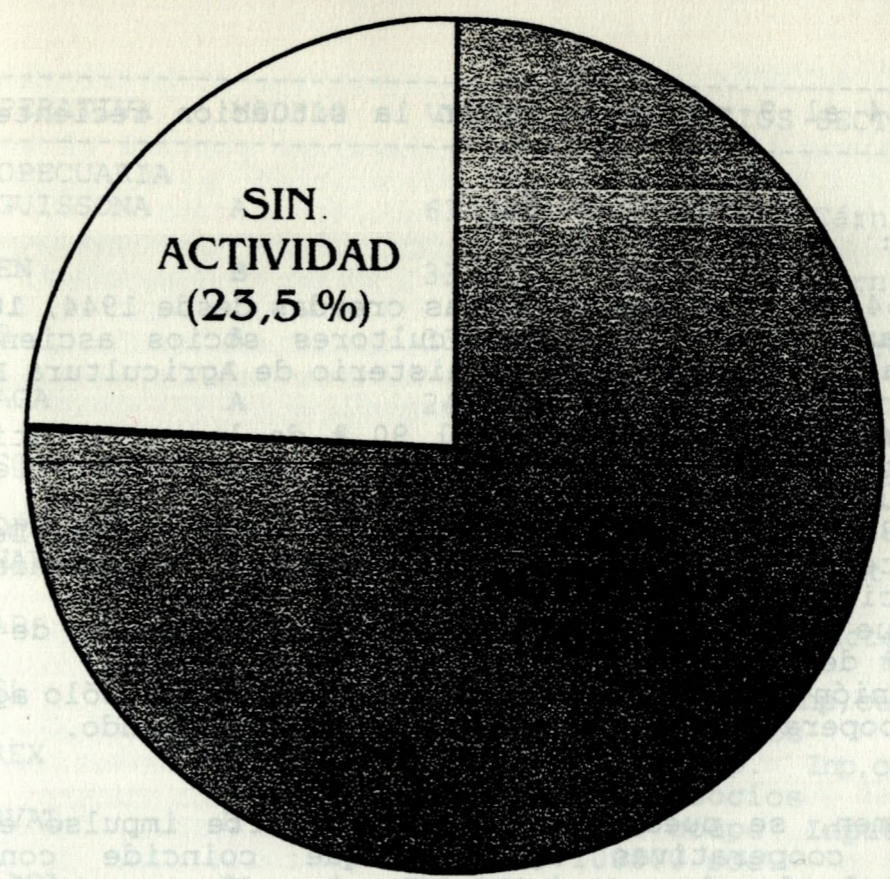


Fig. 9.- Cooperativas de 2º Grado con/sin Actividad (Extremadura).

Las figuras 4 al 9 nos representan la situación reciente del sector.

Conclusiones:

- 1.- De las 554 cooperativas agrícolas creadas desde 1944, **184 no funcionan**. El número de agricultores socios asciende a 67.534 al 31.12.94 según el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación español.
- 2.- **Concentración** en 6 sectores del 90 % de las cooperativas: suministros, almazaras, aderezo, piensos, cereales y hortofrutícolas.
- 3.- Hasta 1980 no aparecen las cooperativas de 2º grado. De las existentes, 4 no funcionan. Razones: Protagonismos, ingerencias políticas.
- 4.- Las 13 que sí funcionan agrupan a 146 cooperativas de base (el 40 % de las cooperativas en funcionamiento).
- 5.- **UNEXCA** (Unión Extremeña de Cooperativas Agrarias) sólo agrupa a 113 cooperativas de primer grado y 7 de segundo.

En resumen, se puede hablar de un fuerte impulso en la creación de cooperativas agrarias que coincide con la restauración de la democracia en España. De una **tendencia integradora**, como lo demuestra la creación de cooperativas de 2º grado (tan sólo un 40 % de los agricultores extremeños se encuentran asociados en cooperativas o SAT-Sociedades Agrícolas de Transformación).

Modelos Cooperativos. Grado Creadas en Extremadura.

Al 31 de diciembre de 1993, en España había 5.082 cooperativas agrarias, con un capital social de 60.000 millones de pts.

De ellas, se pueden distinguir separar dos modelos cooperativos agrarios:

- A)-Especializadas: De ámbito geográfico comarcal, uniproducto, gran tamaño. Casos en Europa: Cooperativas del sur de Francia (Coop. de Pau, Maisadour)
- B)-Diversificadas: Cooperativas de base asociadas con otras en cooperativas de 2º o ulterior grado. El agricultor se asocia a la cooperativa base local. Operan en varios sectores de actividad. Casos en Europa: cooperativas alemanas.

En la Tabla 3 se recogen las principales cooperativas españolas por volumen de negocio (en 1991 ó 1992).

COOPERATIVA	MODELO	VENTAS	Nº SOCIOS	SECTOR
AGROPECUARIA DE GUISSONA	A	63.240	35.377	Cárnicas
COREN	B	33.138	15 coop.	Cárn, piensos
ACOR	A	33.240	11.000	Azúcar, cereal, inp
COPAGA	A	24.930	1.631	Cárn, piensos
ANECOOP	B	19.710	127 coop.	Frutas, hortalizas
AGROPECUARIA DE NAVARRA	B	20.500	162 coop.	Input, cer, piens, hor
COVAP	A	13.510	6.136	Lácteas, carn, piens
ACTEL	B	14.201	140 coop	Inp, cer, conservas, h.
ACOREX	B	14.000	43 coop.	Inp, cer, hort, conserv
COARVAL	B	4.000	165 coope	Inputs
COPLACA	B	14.000	100000 soc.	Plátanos
CORDOLIVA	B	11.946	24 coop.	Aceite
			11.000 soc.	

Tabla 3. Principales cooperativas españolas por Volumen de ventas.

Los expertos señalan que, por diversos motivos (situaciones de fracaso habidas, idiosincrasia del agricultor extremeño, es más factible el Modelo de Cooperativa de 2º Grado que la gran cooperativa especializada.

Desarrollo Cooperativo->Desarrollo Rural->Desarrollo Agrario en Extremadura.

Las cooperativas están demostrando ser un importante agente de modernización y puesta en competencia del sector agrario. En entornos con claras ventajas competitivas en este campo (ausencia total de contaminación, clima benigno), como Extremadura, son evidentes sus resultados. En un planteamiento amplio, las cooperativas pueden ser elementos de desarrollo rural, generando y lanzando nuevas iniciativas empresariales en sus entornos y poniendo de relieve efectos sinérgicos con estas iniciativas.

Así, las bases del sector agrario extremeño podrían ser las siguientes:

- Cooperativas-----Sociedades Comerciales.
- Organizaciones Agrarias-----Organizaciones Políticas.
- Caja Rural-----Organización Financiera.
- Más un cuarto elemento, la Industrialización y Comercialización de los productos agrarios.

3.- EL CASO ACOREX S.C.L.

¿Por qué elegimos Acorex S.C.L.?

Guiados por nuestro propósito educacional, el fundamento de nuestra elección fue el siguiente:

- Es la cooperativa extremeña líder en nº de cooperativas asociadas, nº de socios de base y cifra de negocios.
- En el año 1993 fue elegida MODELO COOPERATIVO AGRARIO por el COGECA (Comité General de la Cooperación Agrícola de la CEE), a la hora de exponer una experiencia cooperativa agraria Europea en el Parlamento Europeo.

¿Cuándo y por qué surge ACOREX S.C.L.?

Se crea en 1985, integrándose 5 cooperativas de los sectores de abonos y ventas de maíz y pipas.

Con ocasión de unas Jornadas Técnicas sobre Cooperativismo desarrolladas en 1982 y 1983, un reducido grupo de jóvenes agricultores extremeños, se plantearon trabajar en cooperación para ser competitivos. La idea era bastante intuitiva: equiparación del agricultor extremeño a su entorno natural, el europeo versus la situación endémica del campo extremeño: anclados en la historia (bajo nivel de vida, grandes latifundios o muy pequeñas explotaciones) en definitiva, sin futuro. Como afirma uno de sus fundadores, Jesús Jiménez Escobar, la opción era clara. O mantenerse en un modelo norteafricano de áreas subdesarrolladas, con una dependencia total de su agricultura respecto de multinacionales y de intermediarios. O bien, creación de fuertes cooperativas que, junto con sus organizaciones participan y controlan en gran medida sus inputs y sus outputs. En definitiva, estos emprendedores son conscientes de la necesidad de adaptarse a la nueva situación del sector, de libre mercado y de intensidad de la competencia.

4.- PRINCIPIOS BASICOS DE ACOREX S.C.L.-

Idea básica: Crear una gran empresa competitiva que asegure y eleve la calidad de vida de miles de familias extremeñas.

Principios referidos al marco cooperativo:

Ppio. de Exclusividad y su control a través de la cooperativa base. Es fundamental para controlar la oferta y dar valor al agricultor (inputs, outputs, información, asesoramiento).

Ppio. Solidario y Cooperativo: "El ánimo de lucro o los intereses económicos de cada momento tienen que estar sometidos siempre al respeto absoluto de los derechos del consumidor".

Ppio. de Educación y Relaciones intercooperativas:

Ppio. de Educación: En el ámbito interno (socios, empleados, directivos), en el ámbito externo (entorno local, público en general). En el contenido social (educación de cultura cooperativa) y en el contenido técnico (instrucción técnico-profesional). El objetivo de todo ello es la integración y

coordinación de sus miembros.

Ppios de enfoque empresarial:

Binomio tradición/calidad y tecnología cultura, todo ello incorporando la máxima capacidad de gestión. Reconocimiento de que la calidad es la mejor arma comercial.

Clara orientación al mercado: pensando en el consumidor, siendo el objetivo crear productos lo más adecuado posible para que satisfagan las necesidades de socios y clientes.

La reconversión del campo extremeño pasa por la comercialización de sus productos.

Competitividad. Creciente control de inputs-->reducción de costes de producción-->aumento de competitividad.

Continuo aumento del valor añadido de sus productos--> aumento de la cadena de valor-->aumento de la competitividad.

El aumento de competitividad provoca ganancias en rentabilidad y, finalmente, en la renta de los agricultores.

Seriedad. Transparencia ante los cooperativistas.

Independencia política.

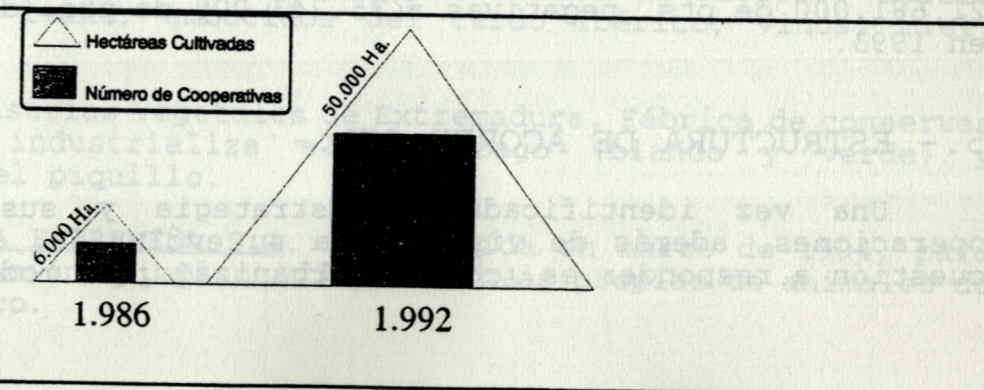
Algunos datos relativos a la actividad de Acorex S.C.L.

Se pueden identificar los siguientes eslabones de la cadena de valor:

- Comercialización en común de los productos agrícolas, ganaderos o frutícolas de las entidades socios.
- Transformación.
- Normalización.
- Industrialización.
- Adquisición de Materias Primas y Elementos de Producción que demanden las cooperativas de base.
- Estudios de Mercado con objeto de poder orientar a los socios sobre las diferentes alternativas más aconsejables en cada momento.

Datos más significativos:

7.000 agricultores asociados. 43 cooperativas de base.
50.000 Hectáreas de regadío cultivadas y 20.000 de secano.



324.489.000 pts. de Fondos Propios al 31.12.93. 200 empleados.

Es la tercera empresa extremeña por volumen de ventas y la nº 18 en el ranking nacional, sector alimentación-variados.

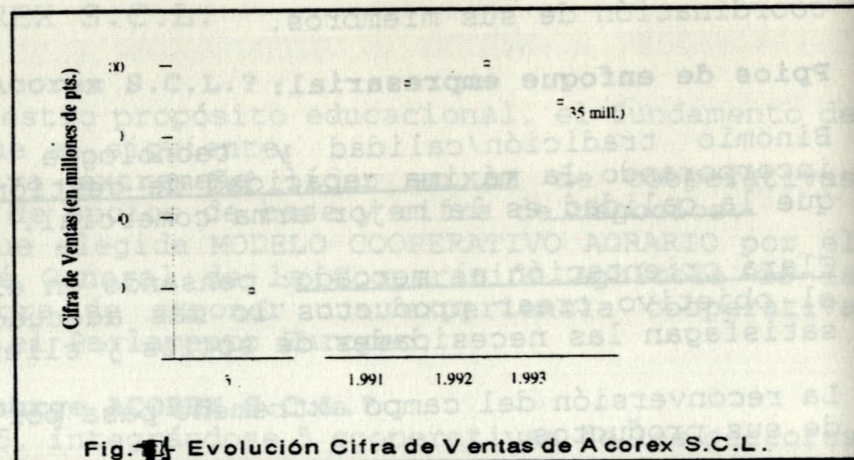


Fig. 11. Evolución Cifra de Ventas de Acorex S.C.L.

Sectores en los que opera:

Tomate (líder nacional)	Cereales (líder nac.)	Tabaco
Arroz	Oleaginosas	Ganado bovino
Hortofrutícola	Porcino Ibérico	Espárragos
Leche y derivados	Aceitunas y aceite	Huevos
Piensos.		

Gestiona la compra de: Fertilizantes, Materias Primas para piensos, Semillas, Fitosanitarios, Plásticos, Carburantes, Lubricantes, Material de Automoción.

Para realizar estas actividades se han creado las **Secciones** siguientes: Cereales, Frutas y Hortalizas, Ganadería Extensiva, Suministros y Semillas, Oleaginosas,) constituidas por los socios productores respectivos, y regidos por un Reglamento y una Contabilidad Específica. Productos de Ganado Bovino y Cerdo Ibérico (en prepración).

Es **APA** (Agrupación de Productores Agrarios), reconocida por la Administración, en Tabaco, Cereales, Arroz, Oleaginosas, Hortofrutícola y Ganadería Extensiva, Productos del Ganado bovino, lo que permite a Acorex SCL participar en la regulación de los mercados de sus productos.

La Diversificación reduce el riesgo: así, en el año 1993, debido a la fuerte sequía (además de la crisis económica general y de los importantes cambios introducidos en la Reforma de la PAC), hay una dramática reducción de las producciones de los principales cereales (90% en maíz, trigo y cebada) y práctica ausencia del cultivo del arroz. Esto conlleva un descenso importante en la facturación del año (10.235.000 pts en 1993 versus 11.770.000 pts. en 1992) pero los resultados pasan de 21.681.000 de pts. negativas a 75.243.000 de pts. de beneficios en 1993.

5.- ESTRUCTURA DE ACOREX SCL.-

Una vez identificada su Estrategia y sus campos de operaciones, además de visualizada su evolución, la siguiente cuestión a responder es ¿cómo se organiza? ¿qué modelo sustenta

esas operaciones y ese crecimiento? ¿cómo lleva adelante esa diversificación de productos?

En tanto **Sociedad Cooperativa Limitada** sus órganos son los establecidos en la Ley General de Cooperativas: Asamblea General (un socio = 1 voto), Un Presidente, un Consejo Rector (12 miembros), un Director General, un Staff (responsables del área de Productos Químicos, Abonos, Asesoramiento) y Personal Técnico y Administrativo, altamente cualificado, destacando la formación universitaria de buena parte de la plantilla. **Los Principios Cooperativos y la Profesionalidad** son los valores básicos de su cultura organizacional.

Para capturar el máximo **Valor Añadido** de los productos agrarios, cuenta con las siguientes instalaciones: 12 secaderos de maíz, 4 centrales hortofrutícolas, 5 secaderos de arroz, 2 centrales lecheras, 12 puntos de ventas de leche.

El **Grupo Acorex SCL** cuenta con las siguientes empresas:

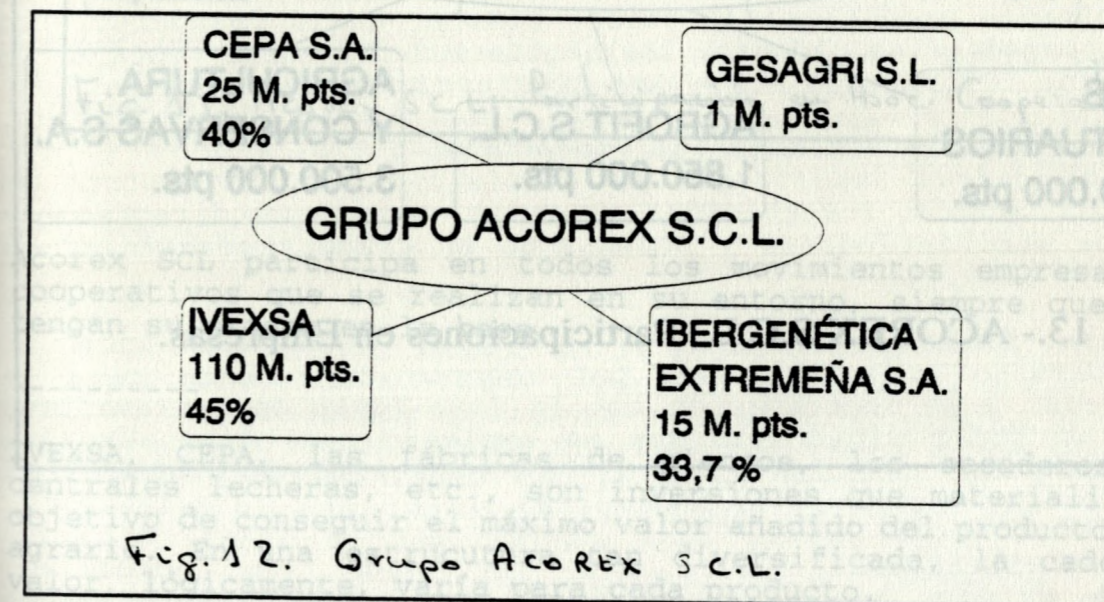


Fig. 12. Grupo Acorex S.C.L.

CEPA: Empresa Comercial, que distribuye los productos terminados, con **marca única GUADIALA**, a las grandes cadenas de alimentación, supermercados, efectúa mailings, etc. Productos: arroz, espárragos, leche, embutidos del cerdo ibérico, vinos, miel, huevos.

IVEXSA: Industrias Vegetales de Extremadura. Fábrica de conservas vegetales: industrializa el espárrago (blanco y verde) y pimientos del piquillo.

IBERGENETICA EXTREMEÑA S.A. Constituida en marzo de 1994, para la investigación e implantación de líneas propias de animales de cerdo ibérico.

Participaciones en Empresas:
Fig. 13

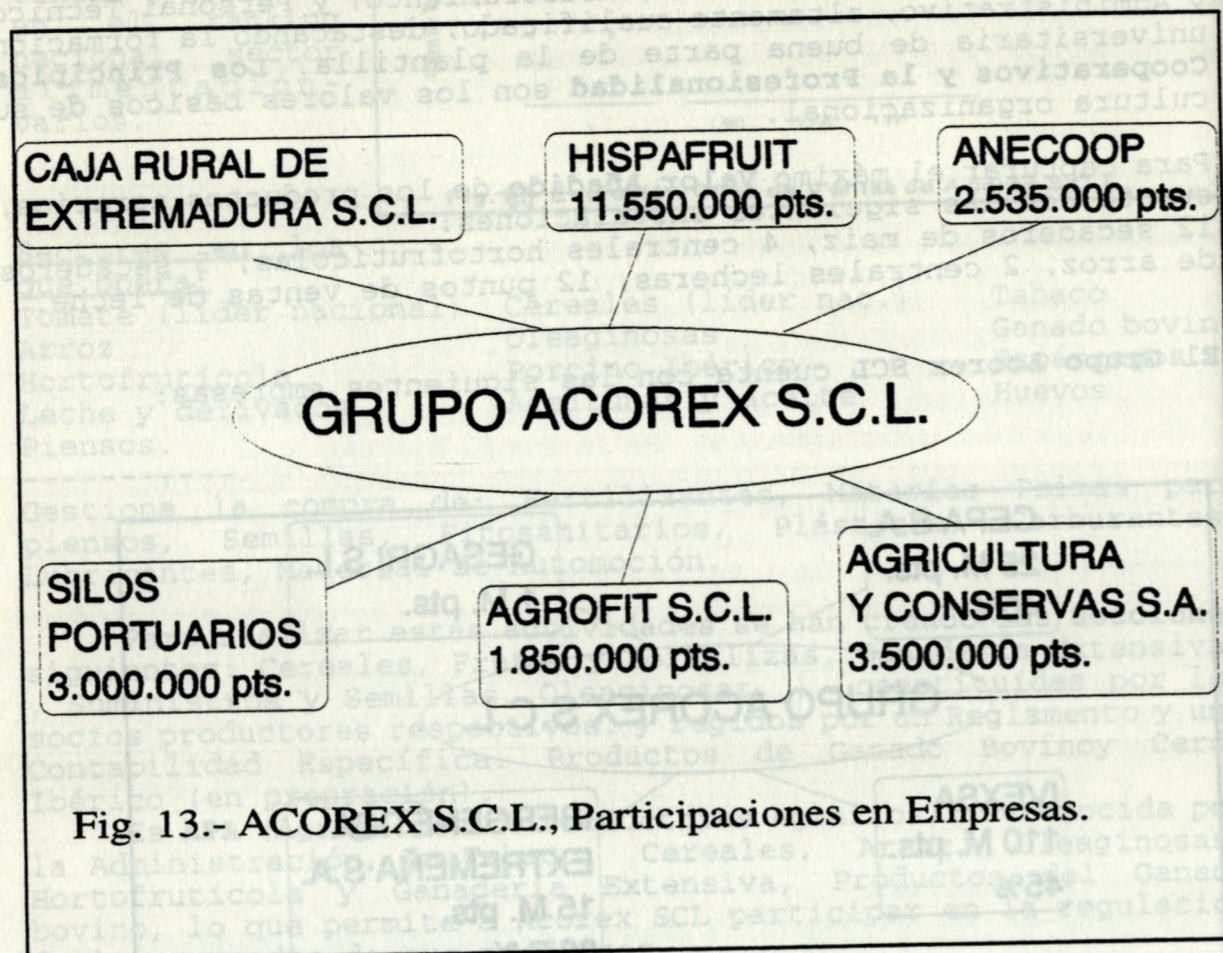


Fig. 13.- ACOREX S.C.L., Participaciones en Empresas.

CAJA RURAL DE EXTREMADURA SCL: Con esta cooperativa de crédito tiene directivos comunes y participan conjuntamente en proyectos.
ANECOOP: (International Fruit Trade of ANECOOP) empresa cooperativa líder en España en acondicionamiento y exportación de frutas, con **Marca propia NADAL**. Opera en toda Europa, con instalaciones propias en Francia, Alemania y el Reino Unido. Acorex comercializa toda su exportación con la marca NADAL.
AGRICULTURA Y CONSERVAS: industria de conservas y congelados vegetales.
AGROFIT: fábrica de productos fitosanitarios, con la **marca AGROCALIDAD**.

Participaciones en Asociaciones de Cooperativas:

Fig 14

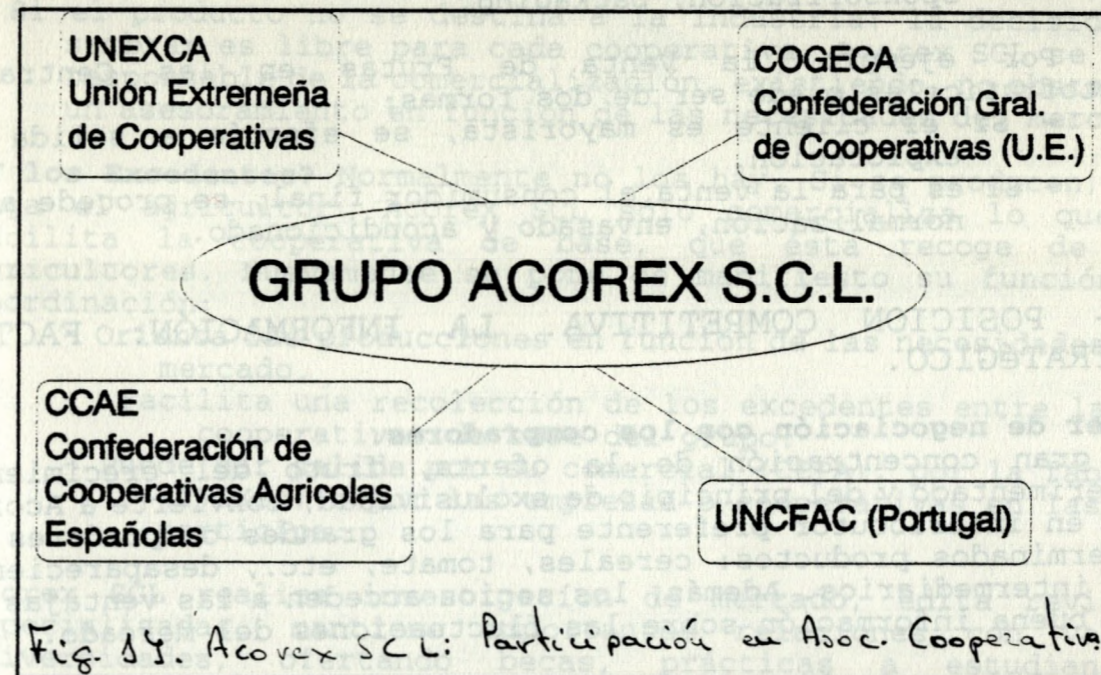


Fig. 14. Acorex S.C.L. Participación en Asoc. Cooperativas

Acorex SCL participa en todos los movimientos empresariales cooperativos que se realizan en su entorno, siempre que éstos tengan su origen en la base.

IVEXSA, CEPA, las fábricas de piensos, los secaderos, las centrales lecheras, etc., son inversiones que materializan el objetivo de conseguir el máximo valor añadido del producto final agrario. En una estructura tan diversificada, la cadena de valor, lógicamente, varía para cada producto.

Estrategia de Marketing.

Se basa en los siguientes principios:

- Calidad -Oferta fuerte en cantidades -Diversificación de la producción -Producción estable y duradera en el tiempo.
- Marcas:** GUADIALA (mercado nacional), NADAL (exportación), ACOREX (imagen de empresa).
- Mercados:** nacional y europeo.
- Canales de Distribución:** la política de distribución es selectiva (de puntos de venta), no intensiva (que llegue al mayor nº de puntos de venta posibles). Se emplean 3 canales de distribución:

Cooperativa-Mayorista-Consumidor
Cooperativa-Minorista
Cooperativa-Distribuidor-Mayorista-Minor.-Consumidor.

-Publicidad: se utilizan mailings, vallas, TV, radio, sponsorización, packaging.

Por ejemplo, la Venta de Frutas en las Centrales Hortofrutícolas puede ser de dos formas:

- Si el cliente es mayorista, se efectúa a salida de explotación.
- Si es para la venta al consumidor final, se procede a su normalización, envasado y acondicionado.

6.- POSICION COMPETITIVA. LA INFORMACIÓN: FACTOR ESTRATÉGICO.

Poder de negociación con los compradores.

La gran concentración de la oferta, fruto del crecimiento experimentado y del principio de exclusividad, convierte a Acorex SCL en interlocutor preferente para los grandes compradores de determinados productos: cereales, tomate, etc., desapareciendo los intermediarios. Además, los socios acceden a las ventajas de una buena información sobre las fluctuaciones del mercado.

Poder de negociación ante los vendedores.

Aglutina cifras importantes de adquisición de suministros en semillas, abonos, insecticidas, y otros, negociando directamente con los suministradores y obteniendo un trato preferencial en precio y servicio.

Potencial financiero.

Su liderazgo en producción, por ejemplo en tomate, para la industria, y su coordinación con la Caja Rural de Extremadura, le da un poder financiero que es empleado para financiar las campañas y así conseguir aumentar la contratación de producto por parte de los clientes (la industria).

Factores climáticos.

Si bien el agua, en una situación de sequía, no es un elemento de producción sustituible, la previsión y la acción coordinada de ACOREX evita situaciones que, de otro modo, resultarían catastróficas. Traslado de cultivos a zonas con mejor coyuntura de agua, diversificación de riesgos, etc., en definitiva, creemos que Acorex SCL es una buena **autodefensa** del agricultor frente a la sequía.

Interlocutor válido ante las Administraciones.

Gobierno regional, gobierno español, la comisión Europea, conceden a Acorex SCL la calificación de APA en diversos sectores, formando así parte de foros de decisión e influencia.

LA INFORMACION.

Una de las decisiones claves para el agricultor es la Decisión de Sembrar. En Acorex SCL se distinguen dos casos:

- Si el producto está destinado a la industria: Acorex negocia con la industria y reparte el total acordado entre las cooperativas de la sección correspondiente.
- Si el producto no se destina a la industria: la decisión de sembrar es libre para cada cooperativa. Acorex SCL se hace responsable de la comercialización, existiendo, no obstante, un asesoramiento en función de las necesidades del mercado.

¿Y los Excedentes? Normalmente no los hay. Si se producen, los paga el agricultor. Acorex SCL sólo comercializa lo que le facilita la cooperativa de base, que ésta recoge de sus agricultores. Nuevamente se pone de manifiesto su función de coordinación:

- Orienta las producciones en función de las necesidades del mercado.
- Facilita una recolección de los excedentes entre las cooperativas de base del grupo.
- Puede dar salida por su comercial (CEPA), por la fábrica (IVEXSA) o por las empresas o cooperativas en las que participa.

Acorex SCL realiza investigación de mercado, edita revistas especializadas, mantiene importantes relaciones con varias universidades, ofertando becas, prácticas a estudiantes, potenciando la investigación, organizando jornadas y seminarios.

7.- CONCLUSIONES.-

El Grupo Acorex SCL, basado en la filosofía de la cooperación, pero empleando una adecuada Dirección Estratégica y una eficaz Gestión, ha conseguido posicionarse como Líder español en varios sectores fruto de un fuerte crecimiento, tanto en volúmenes de producción como en tipos de producto. Asimismo ha integrado, sucesivamente, más fases de la cadena de valor del producto agrícola, tanto en los outputs como en los inputs, así como realizando una labor de información y formación a los agricultores, todo ello orientado a la creación de una EMPRESA AGROALIMENTARIA INTEGRAL, en un sector, el agrícola, que está inmerso en fuertes cambios, derivados de los Acuerdos de Marrakesh (GATT-OMC), la Reforma de la PAC, las Innovaciones Tecnológicas, etc., bajo la fórmula de Sociedad Cooperativa, superando con su experiencia el viejo conflicto eficacia en la gestión-principio de participación en el gobierno y control de la sociedad cooperativa.

El lema de la empresa pensamos que sintetiza bastante bien su realidad y su búsqueda de la Calidad Total

EL RESULTADO DE LA UNION

representando una opción para enfrentar los retos y oportunidades del Entorno, bajo unas coordenadas que superan los males de la desunión tradicional del sector agrícola extremeño.

RERERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.-

Ley 3/87, Boletín Oficial del Estado Español, "Ley Generak de Cooperativas".

Ley 29(72 , B.O.E., de "Agrupación de Productores Agrarios".

Cuentas Anuales e Informe de Auditoría Acorex SCL, ejercicio 1993.

Varios Autores. "La Agricultura y la Ganadería Extremeñas en 1993". Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura. Noviembre 1994).

Rosembuj, Tulio. "La Empresa Cooperativa". Ediciones _CEAC. Barcelona, 1981.

Hernández Mogollón, Ricardo, "La Imagen de las Empresas". Servicio Publicaciones de la Universidad de Extremadura. Cáceres, 1991.

Montero, Andrés, "Aspectos Económicos de las Cooperativas Agrarias". Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid 1989.

AGRADECIMIENTOS.-

A mis alumnos de quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, a Joseba Medel por su apoyo informático, y a los directivos de Acorex SCL y de Caja Rural de Extremadura por su imprescindible colaboración.

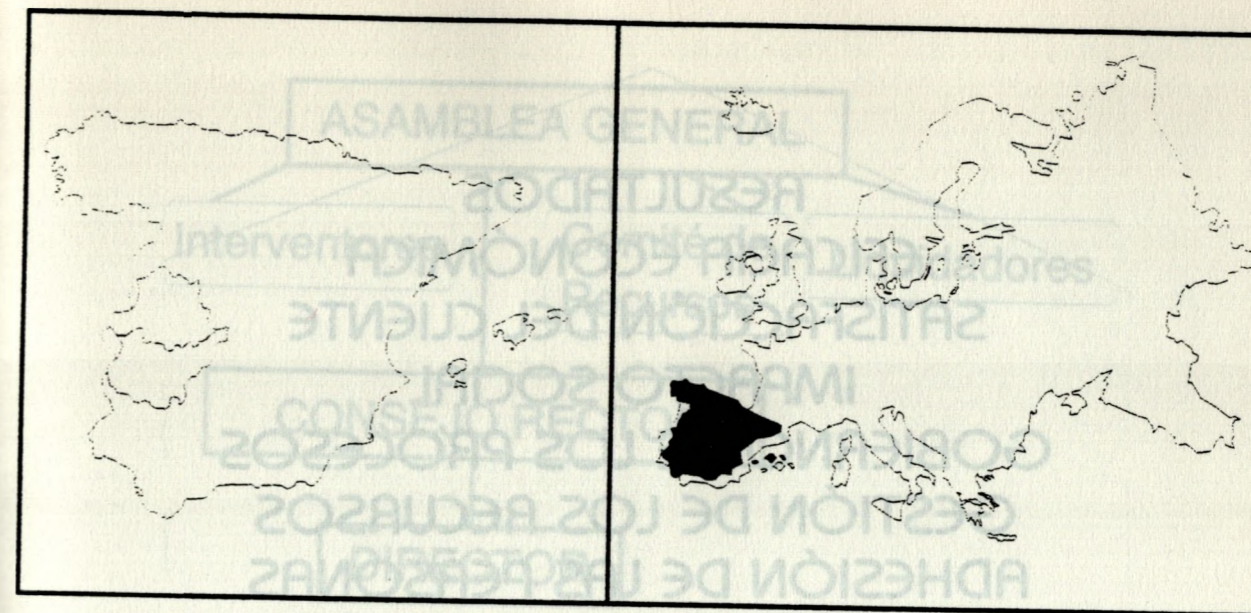


Fig. 1.- Situación Geográfica de Extremadura

RESULTADOS
EFICACIA ECONÓMICA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
IMPACTO SOCIAL
GOBIERNO DE LOS PROCESOS
GESTIÓN DE LOS RECURSOS
ADHESIÓN DE LAS PERSONAS
EMPRESARIO- DIRECCIÓN

Fig. 2.- Fundamentos de la Calidad Total.

REFERENCIAS

Ley 3/87, Boletín de las Cortes, Ley Guzmán de las Cooperativas.
 Ley 20/72, "Cooperativas".
 Cuentas Anuales 1993.
 Varios Autores, "El Modelo de Cooperativas", CEAC, Barcelona, 1993.
 Hernández Mogollón, Ricardo, "La Imagen de las Empresas", Servicio Publicaciones de la Universidad de Extremadura, Cáceres, 1991.
 Montero, Andrés, "Aspectos Económicos de las Cooperativas Agrarias", Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid 1989.

AGRADECIMIENTOS.

A mis alumnos de quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, a Joseba Medel por su apoyo informático, y a los directivos de Acorex SCL y de Caja Rural de Extremadura por su imprescindible colaboración.

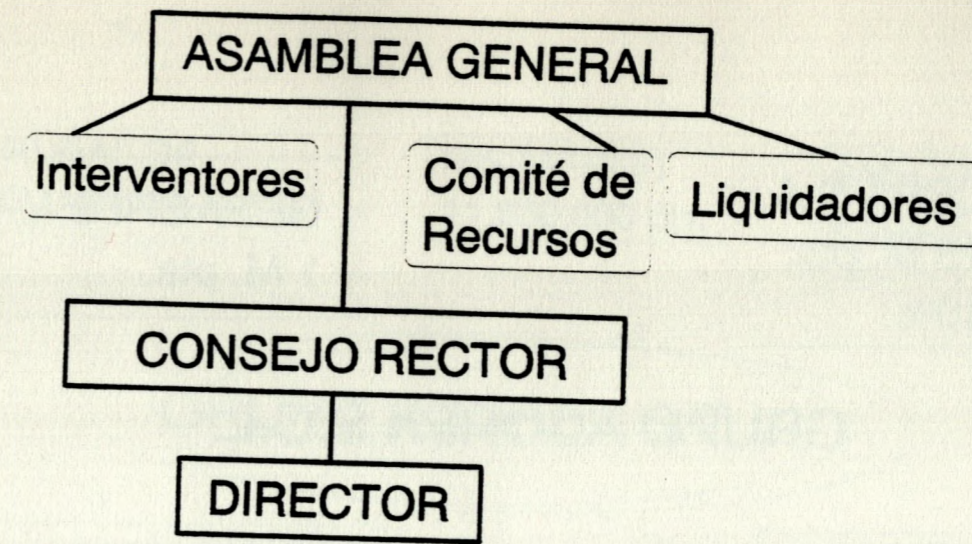


Fig. 3.- Órganos de Gobierno de la Sociedad Cooperativa

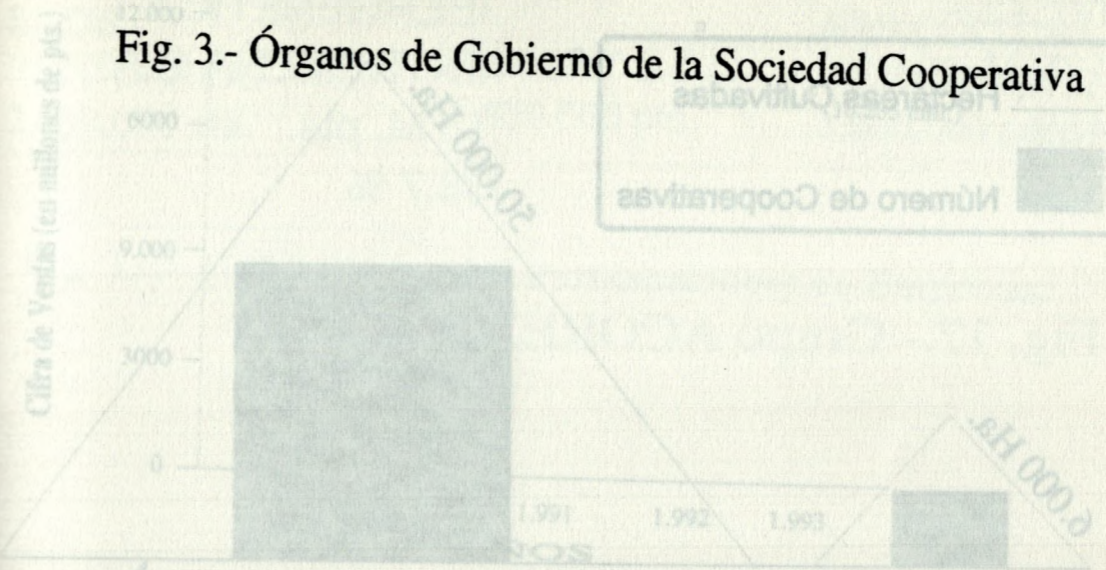


Fig. 10.- Evolución de Acorex

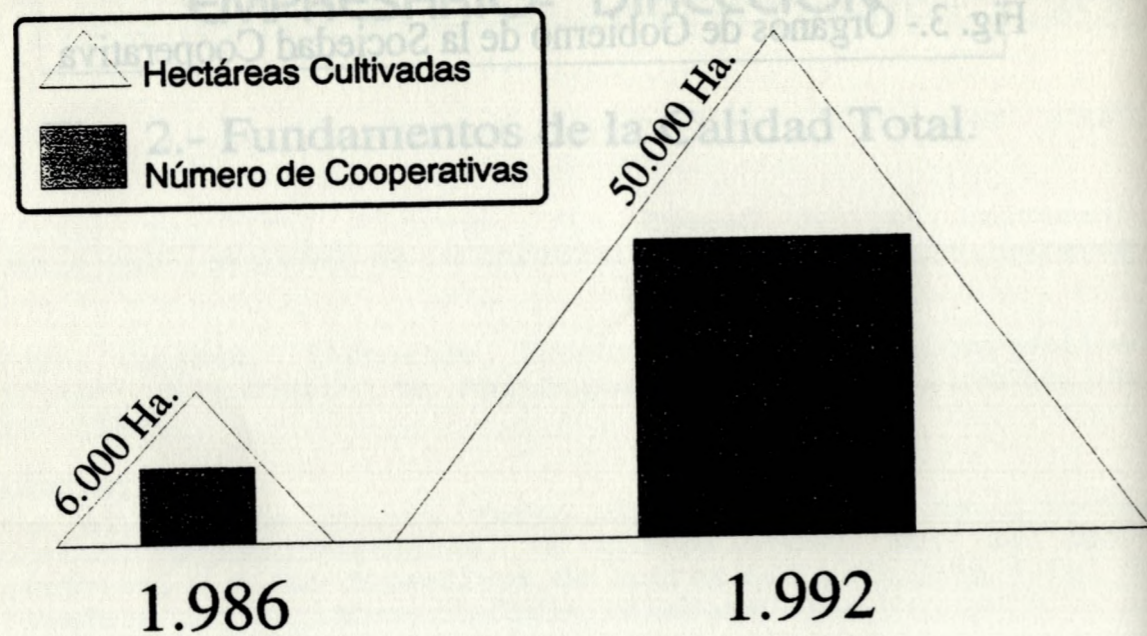


Fig. 10.- Evolución de Acorex

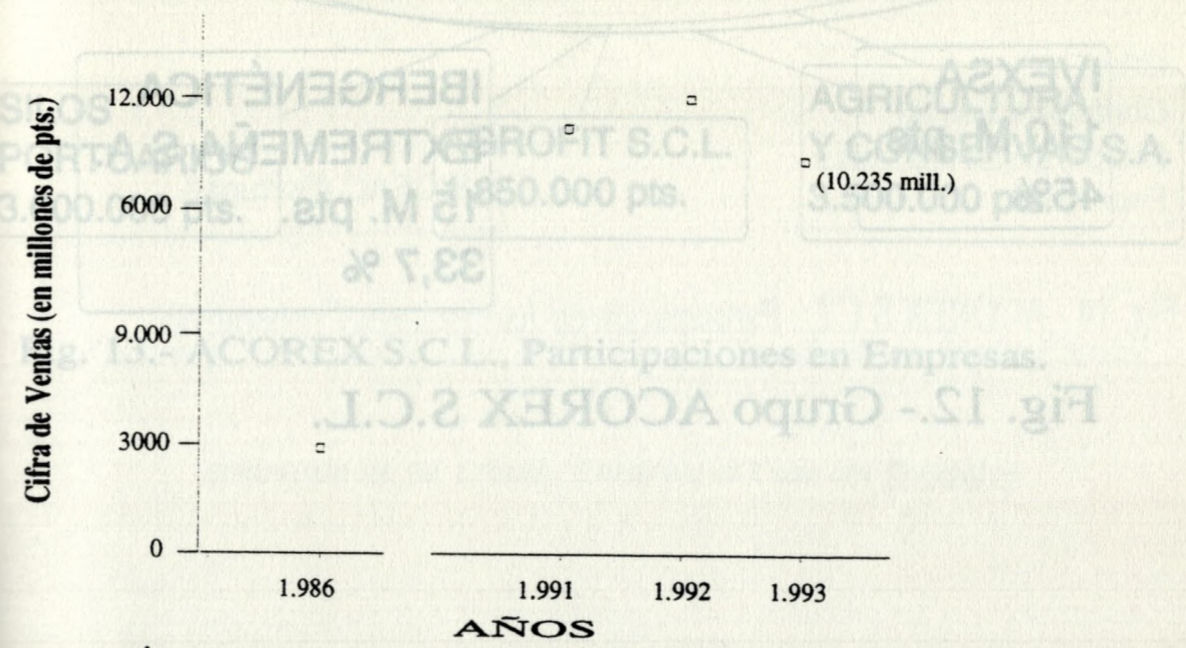


Fig. 12.- Evolución Cifra de Ventas de Acorex S.C.L.

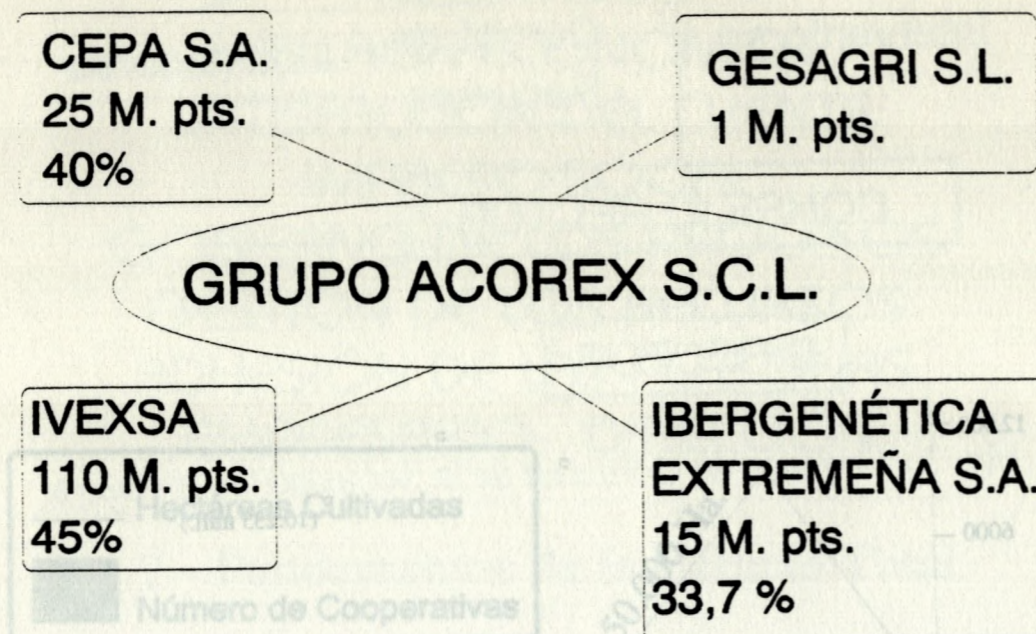


Fig. 12.- Grupo ACOREX S.C.L.



Fig. 13.- ACOREX S.C.L., Participaciones en Empresas.

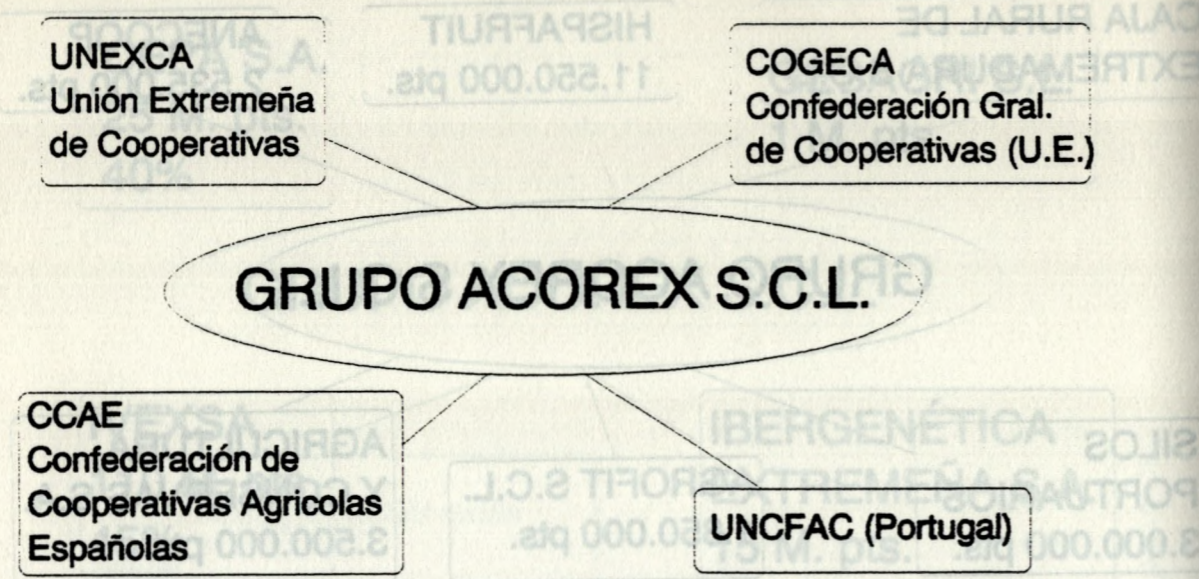


Fig. 14.- ACOREX S.C.L.: Participación en Asociaciones Cooperativas

Fig. 12.- Grupo ACOREX S.C.L.

Características de la Prensa de Valencia y su provincia, en opinión de los lectores.

En primer lugar hay que señalar que, según los lectores, la prensa regional presenta importantes deficiencias en la cobertura de la información a nivel internacional (ver cuadro 2.1). En este sentido, el 32,2% de los lectores entrevistados opina que es deficiente dicha cobertura, siendo el 48,1% los que piensan que resulta satisfactoria. Por lo que respecta a la cobertura de temas de índole regional, el nivel de deficiencia parece ser sensiblemente inferior al expuesto para temas internacionales. No obstante, casi una cuarta parte de los lectores opina que existen importantes lagunas en la información sobre la Comunidad Valenciana y, algunos menos (22,7%), en lo concerniente a la información nacional.

Factores y Condicionantes en el Proceso de Elección de un Medio Escrito:

Aplicación de un Estudio Empírico al Caso del Periódico.

Centrándonos exclusivamente en la información referida a la Comunidad Valenciana según distintos niveles (regional, provincial, comarcal, y local), hay que señalar que únicamente el 36,3% de los lectores entrevistados, la información local y la regional (14 y 12,7%, respectivamente), en las categorías mencionadas, son deficientes (ver cuadro 2.1). A nivel de subespacios se dan profundas diferencias en este aspecto, al igual que sucedía con la cobertura de información de ámbito nacional, internacional o regional comentada anteriormente. Así, mientras que el 47% de los lectores entrevistados en L'Horta consideran satisfactoria a todos los niveles la información de la prensa regional sobre la Comunidad Valenciana, en Valencia ciudad, dicho porcentaje sólo asciende al 29%.