

LAS CENTRALES DE COMPRAS EN LA AGRICULTURA

por: Manuel Parras Rosa^(*)

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, una serie de circunstancias están cambiando el escenario en el que ha de desenvolverse la actividad agraria. Estos elementos o factores cambiantes son, entre otros: la reducción del intervencionismo de la Administración, el mayor grado de asociacionismo agrario, el aumento de la influencia de los empresarios agrarios a través de sus organizaciones, el convencimiento por el empresario agrario de que puede intervenir en el proceso de comercialización y la consideración de la agricultura como un componente del sistema agroalimentario.

Ante esta nueva situación, los agricultores deben intervenir activamente en el proceso de producción-consumo, para mantener y si es posible aumentar sus niveles de renta. En este sentido, como dice Jara Ayala (1988, p. 11), "es en los circuitos comerciales de los productos alimentarios donde está hoy en juego la rentabilidad de las explotaciones agrarias. De ahí, que los agricultores deban de tomar parte activa en dichos circuitos, para, de esta forma, defender mejor su legítimo derecho a percibir un mayor valor añadido por sus productos, ya que en realidad son ellos los que asumen el mayor riesgo".

A nuestro juicio, esta nueva orientación de la actividad agraria es el pilar fundamental sobre el que ha de edificarse la necesaria e inevitable modernización de la agricultura. Como señala acertadamente Sevilla (1993a, p. 8), refiriéndose al caso español, "Muchos parámetros están cambiando y muchas son las variables que deben tenerse en cuenta hoy en la actividad profesional agraria y ganadera. Ya no sólo es el tiempo o una enfermedad sino el tipo de cambio de la peseta, la competencia exterior y los cambios en los hábitos de los consumidores. Ello exige una adaptación

dinámica al mercado que, a su vez, requiere de instrumentos y estructuras de las que hay que dotarse. Eso es la modernización de la agricultura".

Ahora bien, como apunta Tió (1993, p. 35), en referencia al caso español, "si hoy día existe un problema de futuro en muchas zonas rurales del país es, precisamente, porque es dudoso que esa labor empresarial dinámica y creativa pueda ser realizada por muchos agricultores y ciudadanos del mundo rural español actual. Posiblemente, los cambios sociales han sido demasiado bruscos para una población cuya formación y recursos humanos están preparados sólo para realizar funciones agrarias de producción, y de un modo rutinario".

En definitiva, como señala Sevilla (1993b, p. 114), "la actividad agraria no puede finalizar con la obtención del producto. Pero para ir más allá es importante mejorar el nivel de organización de los agricultores así como su formación, como instrumentos necesarios para incrementar sus rentas y su nivel de vida".

En este contexto, la orientación al mer-

cado constituye la condición necesaria y la primera fase para que los agricultores intervengan con éxito en las distintas actividades de la cadena agroalimentaria.

En suma, el agricultor, ante la nueva situación en la que ha de desarrollar su actividad, debe ampliar su papel participando en la industrialización y comercialización de sus productos si quiere mantener o aumentar sus niveles de renta, pues el valor añadido incorporado en estas fases es, en muchos casos, superior al existente en la fase de producción. En este sentido, compartimos plenamente la opinión de Lamo de Espinosa, Sumpsi y Tió (1992, p. 90) cuando apuntan que, "a diferencia de lo que sucedía en el pasado, en el escenario de finales de siglo sólo podrá sobrevivir el agricultor que produzca muy eficientemente, que produzca aquello que se demande y que encuentre los canales adecuados para vender sus productos. El resto sólo podrá mantenerse, bien porque obtenga otros ingresos de fuera de la explotación, o bien porque reciba importantes ayudas públicas, lo que le convertirá en mitad agricultor y mitad pensionista, que



(*) Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Jaén

(1) Conferencia pronunciada en el marco de las XII Jornadas Agrícolas y Comerciales, organizadas por El Monte. Caja de Huelva y Sevilla, celebradas en Huelva los días 11 y 12 de diciembre de 1996.

COLABORACIONES TECNICAS

es una nueva modalidad 'perversa' de agricultor a tiempo parcial".

El principal reto que la agricultura española tiene por delante es el cambio sustancial en la concepción de la labor del agricultor que, necesariamente, ha de traspasar los límites de la cosechadora y buscar la asociación para participar en todo el proceso industrial de su producción.

LOS CAMBIOS EN LA AGRICULTURA Y LOS RETOS DEL SECTOR AGRARIO

Como apuntan Lamo de Espinosa, Sumpsi y Tió (1992, p. 80), "pocos rasgos como el del cambio caracterizan mejor a la agricultura española de estos años de final de siglo"

El escenario en el que se ha de desenvolver la agricultura actual se configura en torno a una serie de elementos que constituyen su marco de referencia. Los gestores de las empresas agrarias habrán de vigilar la dirección que tomen los elementos que configuran el marco de referencia de la agricultura al objeto de detectar oportunidades y amenazas. A continuación, destacamos, de forma sucinta, algunos de los factores que, a nuestro juicio, son más relevantes.

AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad en los mercados se endurecerá a medida que se suavicen las políticas de protección mantenidas por los distintos gobiernos. La tendencia a una menor intervención de los gobiernos de los países desarrollados en la agricultura, hará que sólo obtenga rentabilidades adecuadas aquella agricultura que sea capaz de ofrecer sus productos al mercado con una ventaja competitiva defendible, lo que

implicará un conocimiento riguroso de las fuerzas que operan en el mercado. En este sentido, Lamo de Espinosa, Sumpsi y Tió (1992, p. 90) indican: "La agricultura se ha de convertir en un sector de demanda, en el cual lo difícil no será producir, sino encontrar el circuito comercial adecuado para vender. La producción deberá ajustarse, en cuanto a calidad y características, a lo que realmente se demande. La agricultura, como sector productivo, deberá mejorar su capacidad de gestión comercial y emprender la búsqueda de nuevos usos y demandas para sus productos, como cualquier otro sector de la economía real".

Actualmente, hay un convencimiento por parte de los gobiernos de la necesidad de orientar la agricultura al mercado. Como apunta Viatte (1993, p. 110), "la principal tarea de los gobiernos será la de incentivar la orientación de mercado a lo largo de toda la cadena agroalimentaria mediante la eliminación de los obstáculos al ajuste y el fomento de la competitividad".

LA AGRICULTURA COMO INTEGRANTE DEL PROCESO MATERIA PRIMA-CONSUMIDOR

Los productores han tomado conciencia de que sus intereses están muy influidos por todo lo que sucede en el proceso materia prima-consumidor.

Producción, industria y distribución quedan configurados como un concepto unitario en la agricultura moderna. Su objetivo compartido consiste en adaptarse a las necesidades de la demanda. De este modo, la producción del bien alimentario ha dejado de ser una actividad preferentemente agraria para integrarse en un complejo sistema de producción, en el que los sectores industriales y de servicios ocu-

pan espacios económicos cada vez más amplios (Rodríguez y Soria, 1986, pp. 20 y 21). El sector agrario ha dejado de ser el principal elemento en el cumplimiento de la función alimentaria, en una sociedad, para pasar a ser un integrante más del sistema agroalimentario -SAA- (Malassis, 1979).

PRODUCTO AGRARIO-PRODUCTO ALIMENTARIO

El proceso descrito anteriormente encuentra su justificación en la distinción, cada vez mayor, entre producto agrario y producto alimentario. El producto agrario -output de la producción agraria- es una parte cada vez menor del valor añadido de la producción total, al tiempo que el producto alimentario, el bien de consumo, tiene una serie de características que le diferencian y, en algunos casos, "le confieren rasgos específicos contrapuestos a los que tradicionalmente se atribuyen a un producto agrario" (Rodríguez y Soria, 1986, p. 20). Mientras que en épocas anteriores, el producto agrario era un producto que atendía a las necesidades de alimentación de la población, aunque tenía que ser sometido a algunas manipulaciones posteriores para adaptarlo al consumo, en la actualidad, podemos considerar que el producto agrario es una materia prima para la producción de productos alimentarios, es decir, la demanda de productos agrarios es una demanda derivada de productos alimentarios y, en consecuencia, la evolución de esta última determina el nivel de la primera (Caldentey, 1988, pp. 23 y 24). Obviamente, ante esta situación, el papel del agricultor debe ampliarse participando en la industrialización y comercialización de sus productos si quiere mantener o aumentar sus niveles de renta, pues el valor añadido incorporado en estas fases es, en muchos casos, superior al existente en la fase de producción.

CAMBIOS EN LA DEMANDA

Un conjunto de factores -demográficos, de disponibilidad de alimentos, preocupación del consumidor por la relación dieta/salud, socio-culturales- han cambiado las pautas de consumo alimentario, de tal manera que la tendencia en la demanda de alimentos se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Búsqueda de una alimentación sana y natural, lo que se traduce en la disminución del consumo de productos que desde un punto de vista "saludable" conllevan algún riesgo. Los productos naturales (sin aditivos ni conservantes) y dietéticos, que cuenten con información clara en el etiquetado tienen gran futuro.

- Incorporación de la gastronomía a la cultura actual, lo que implica el incremento de alimentos con más estimación desde un punto de vista gastronómico, o que son



simbolo de mayor calidad. Asimismo, se buscan productos tradicionales.

- Aspiración a consumir alimentos de mayor prestigio, de lo que da prueba la sustitución de unos alimentos por otros para proporcionar el mismo tipo de nutrientes básicos.

- Gran demanda de productos elaborados o semielaborados que facilitan su preparación culinaria. En este sentido, es notable el avance de los productos con cierto grado de elaboración que se acomodan a las formas de vida actuales.

- Demanda de productos "ecológicos".

A MODO DE EPIGOLO SOBRE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA AGRICULTURA

Los factores antes mencionados están condicionando la actividad agraria, al incorporar una mayor competitividad, de tal manera que sólo las empresas agrarias capaces de adaptarse al nuevo entorno sobrevivirán con éxito. En este sentido, como bien indica Jara Ayala (1988, p. 11), "Qué duda cabe que en los mercados de productos agrario, en los que la oferta es rígida y la demanda inelástica, el acoplamiento oferta-demanda precisa de cierto número de agentes de comercialización, si bien esos agentes pueden ser los propios productores agrarios, que con base al integracionismo tanto horizontal como vertical han de ir desempeñando fases distintas del proceso comercial, revirtiendo un mayor valor añadido en ellos".

En la misma línea que Jara Ayala, Tió (1992, p. 35) indica, "situándonos en el supuesto más optimista de existencia de dinámica empresarial suficiente, la primera labor que deberán desarrollar urgentemente (los agricultores) es la modernización convencional de su actividad, adecuándola a la nueva realidad de los mercados agrarios y alimentarios. Eso es una tarea inviable para un agricultor aislado, que no esté integrado en una estructura industrial y comercial, sea ésta de carácter cooperativo o en integración vertical, vía contratos o bajo cualquier otra modalidad".

LA NECESIDAD DE LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS EN LA AGRICULTURA

La cooperación es una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. En efecto, desde que Williamson (1975, 1986) formuló su teoría económica de los costes de transacción, se han venido identificando dos formas de organización de la asignación de recursos, el mercado y la empresa. Sin embargo, la cooperación no es el uno ni la otra. De hecho, se trata de un híbrido u "organización intermedia" situada entre el mercado y la empresa y que presenta características de ambos, es decir, en la que se dan comportamientos coincidentes con el mercado

-intercambios entre los que forman la cooperación- y otros correspondientes a la empresa como organización llevadas a cabo a través de un determinado modo de organización.

Los acuerdos entre empresas son una práctica relativamente antigua, pero, sin embargo, en los últimos años o décadas se ha venido convirtiendo en una práctica habitual y en una sólida alternativa estratégica al crecimiento interno, o a otras formas de estrategias de crecimiento externo. Ante la magnitud de este fenómeno cabe preguntarse cuáles han sido y son las razones que han conducido a las empresas a la adopción de tales estrategias.

Entre las razones que justifican el auge de las alianzas, cabe mencionar las siguientes

- Los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos. La creciente importancia de las innovaciones tecnológicas, por su frecuencia, por su trascendencia y por las grandes inversiones a realizar en ellas, han hecho de la tecnología un factor estratégico clave. La existencia de tecnologías



La rentabilidad de las explotaciones se basa en la comercialización

—
"El cambio", protagonista de la agricultura de final de siglo

complementarias, junto con el alto coste de éstas, ha sido uno de los factores que han conducido a las empresas a buscar acuerdos con otras.

- La puesta en común de Know-how. El know-how, en tanto que un activo específico, intangible y normalmente indisociable de la empresa que lo posee, puede ser compartido por varias empresas, o ser adquirido por una de ellas. Dentro del know-how se sitúan un amplio conglomerado de activos, como los que hacen referencia a actividades de investigación y desarrollo, cartera de clientes, conocimiento del mercado, sistemas de management, sistemas de distribución, etc.

- El acceso a mercados, en el ámbito de un país, pero sobre todo a nivel multinacional, es otra de las principales razones para una cooperación en la que una de las empresas conoce el mercado al cual la otra desea acceder.

- Búsqueda de apoyos financieros y reducción del riesgo financiero. Las alianzas se están llevando a cabo para el desarrollo de nuevos productos, que necesitan grandes inversiones. En estos casos, la necesidad de una empresa que ayude a financiar estos proyectos se traduce en una posible cooperación. Esta financiación compartida permite además una reducción del riesgo asociado al proyecto.

- Endurecimiento de la competencia. El incremento de la competencia han conducido a muchas empresas a plantearse alguna forma de cooperación con competidores, lo que reduce la competencia y hace más factible la supervivencia de las empresas.

Una vez puesto de manifiesto que la cooperación entre empresas agrarias es una sólida estrategia para lograr la necesaria adaptación a la nueva situación en la que las empresas agrarias han de desarrollar su actividad, abordaremos el análisis de una de estas fórmulas de cooperación, como es la de la central de compras y servicios¹.

Las centrales de compras y servicios surgen en el ámbito agrario como consecuencia de, al menos, dos circunstancias. De un lado, por la evolución natural de las agrupaciones de compras y, de otro, por la existencia de las centrales de ventas y los problemas que estas acarrearán a los agricultores asociados a ellas, como más adelante esbozaremos.

En efecto, las agrupaciones de compra -de igual forma que ha sucedido en la distribución comercial- son los antecedentes de las centrales de compras y de servicios. Las agrupaciones de compras son asociaciones de empresas, de carácter horizontal, que se unen única y exclusivamente para efectuar sus compras en co-

¹ En realidad, las centrales de compras y servicios son un modo de cooperación o alianza entre empresas, esto es, un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar -al menos en parte de sus actividades- conjuntamente para lograr determinados objetivos.

COLABORACIONES TECNICAS

mún, al objeto de conseguir mejores condiciones de sus proveedores. Son la forma más simple de asociacionismo, porque sus integrantes mantienen no sólo su independencia jurídica, sino una total autonomía en lo referente a la administración de su negocio. Las agrupaciones de compras han evolucionado hacia una figura asociativa de gran importancia como son las centrales de compras. Éstas se diferencian de las agrupaciones de compras en dos aspectos fundamentales: en primer lugar, disponen de una estructura organizativa de mayor entidad, y, en segundo lugar, están constituidas como sociedades. Una central de compras es un organismo que reúne a un número variable de empresas con el fin de obtener, gracias a su potencial de compra, las mejores condiciones frente a los proveedores, así como cualquier tipo de ayuda que contribuya a mejorar sus ventas.

Las actividades que llevan a cabo las centrales de compras son:

- Negociación de compras. Para el caso en que la central sólo se dedique al estudio, selección y composición de los inputs, fijación de tarifas, etc.

- Realización de las compras. En este caso, además de lo anterior, efectúan las compras. Este es el tipo de central que impera en el ámbito agrario.

Si a las actividades anteriores se le une la de prestación de servicios, tales como gestión comercial, formación y perfeccionamiento de asociados, asistencia técnica, asesoramiento fiscal, contable, etcétera, estamos ante una central de compras y servicios.

Por otra parte, es habitual que la central de compras y servicios se encargue de dar salida también a la producción de sus socios, transformándose de esta forma en una central de compras y servicios y central de venta, conjuntamente. Esta situación está relacionada con otra de las vías por las que surgen las centrales de compras y servicios. En efecto, algunas de estas organizaciones surgen por la necesidad de los socios pertenecientes a una central de ventas de financiar sus compras. Así, cuando los agricultores entregan la mercancía para la venta, cobran el importe en el plazo de uno, dos o más meses. Sin embargo, tienen que abonar el importe de sus inputs de forma más o menos inmediata, si quieren obtener buenas condiciones de compra. De este modo, plantearon que la propia central de ventas adquiriera las mercancías que, posteriormente, iban retirando los agricultores y que no pagaban, sino que compensaban con el importe de las ventas una vez que éstas eran cobradas por la central de ventas.

En definitiva, las centrales de compras y servicios es un proceso de concentración que se desarrolla entre instituciones del mismo nivel de la cadena producción-consumo. La actividad básica de las cen-

trales de compras y servicios se resumen en dos apartados: funciones de compras y funciones de servicios. La función de compra abarca primordialmente los aspectos ya comentados, esto es:

- Negociación de la compra con los proveedores, generalmente fabricantes, obteniendo las mejores condiciones posibles para sus afiliados en lo que hace referencia a precios, forma de pago, entrega del producto, etc.

- Selección de un surtido de inputs adecuado y completo para sus socios.

La otra función característica de las centrales de compras son los servicios que presta a sus asociados. Los servicios pueden oscilar desde unos servicios mínimos, es decir, casi inexistentes, a muy amplios.

Es necesario, para el buen funcionamiento de la central de compras y servi-



Adaptarse a las necesidades de la demanda

Las centrales de compras, adecuada estrategia para mejorar la renta agraria

cios, la adopción de una personalidad jurídica propia para actuar con los proveedores, y la existencia de una organización, con determinados órganos de gobierno, con el fin de facilitar la gestión interna y la gobernabilidad de la asociación. Las principales formas jurídicas que adoptan las centrales de compras y servicios son las sociedades cooperativas y las sociedades anónimas.

¿Qué ventajas tiene asociarse para gestionar las compras?

Probablemente, la mayor ventaja que tengan las centrales de compras y servicios, como cualquier otro tipo de asociacionismo, es que permite que las empresas afiliadas concentren su esfuerzo empresarial alrededor de aquellas actividades para las que están mejor dotadas. Se trata de gestionar con la máxima de "zapatero a tus zapatos". Actuando a través de una central de compras y servicios, los agricultores se adaptan al nuevo entorno de la actividad agraria, pero dedicándose a lo que siempre han hecho que es para lo que realmente están preparados. Digamos que los agricultores, además, de desarrollar nuevas competencias que de forma individual son imposibles, reducen los costes de transacción que son aquellos que se derivan de contratar con proveedores o clientes externos. Estos costes pueden ser de obtención de información, de negociación o simplemente de realización de los procedimientos administrativos.

Las centrales de compras y servicios constituyen, por otro lado, uno de los principales centros de poder de los agricultores frente a los suministradores de inputs. Son instituciones que permiten que los agricultores tengan poder de negociación frente a terceros, situación que, obviamente, es impensable para un agricultor aislado, en términos generales. De este poder de negociación se obtienen importantes ventajas como veremos más adelante.

De una forma simple, podemos calificar las fuentes de ventajas de las centrales de compras y de servicios como "derivadas del volumen" y de "conocimiento". A continuación, nos referimos a este conjunto de ventajas.

- Ventajas en las condiciones de compra de inputs. Con su gestión, la central de compras y servicios mejora la posición de sus asociados con respecto al aprovisionamiento y servicios. Con respecto a las compras de inputs, agrupando la demanda de las empresas asociadas, mejora la posición negociadora frente a los proveedores. Esta mejora supone el acceso a ventajas en los precios de las mercancías (semillas, plantas, fertilizantes, combustibles, etc.), mejores condiciones de pago, contratación de marcas propias, selección de productos y marcas, condiciones de reparto, etc. Finalmente, Las centrales de compras, además de conseguir mejores precios por un mayor volumen de pedidos,

intentan aprovechar posibles ofertas ocasionales que les hagan los proveedores. Para ello es necesario la adquisición de unos almacenes donde depositar las mercancías, como expusimos con anterioridad. A todo esto hay que añadir que algunos proveedores no proveen a pequeñas empresas, por lo que el acceso de los agricultores aislados a ellos es inviable.

- Beneficios de la gestión común: Gestión racional de los stocks acumulados; asistencia técnica sobre la programación de las compras; selección de una mejor calidad y una más amplia variedad de los inputs.

A las anteriores ventajas de las centrales de compras, las centrales de compras y servicios adicionan una serie de prestaciones de carácter específico:

- Asistencia técnica para la modernización de las explotaciones.

- Realización de estudios de asesoramiento técnico a cargo de empresas especializadas: gestión de mejores semillas y plantas, variedades adecuadas al momento, clima y suelo, etc.

- Servicio de asistencia técnica para la instalación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo. Por ejemplo, cómo hay que sembrar determinadas plantas y semillas.

- Servicio de asesoramiento contable, fiscal, financiero, etc

- Servicio de formación para los socios y su personal asalariado.

- Servicio de apoyo ante instituciones financieras para conseguir créditos.

Desde un análisis estrictamente de costes, dado que el margen bruto es función del precio de venta y del precio de compra, márgenes brutos altos pueden obtenerse bien a través de precios de venta razonables o bajos y gran presión sobre los precios de los fabricantes o proveedores, bien mediante precios de venta altos y menor presión sobre los precios de venta de los fabricantes. Cuando el entorno competitivo es fuerte, no sólo han de obtenerse ventajas por la vía de la diferenciación sino que, si es posible, se han de conseguir por el camino de la reducción de costes. A esto contribuye sin duda la pertenencia de los agricultores a las centrales de compras y servicios, por los efectos ya mencionados anteriormente.

Pero, además, la pertenencia a las centrales de compras y servicios permite a los agricultores reducir la magnitud de ciertos activos fijos que implican unas mayores cargas de estructura o costes fijos, y que, además, quedan rápidamente obsoletos. Pensemos, por ejemplo, en la necesidad de adquirir una máquina para efectuar alguna labor agrícola. Cabe la posibilidad de que cada uno de los agricultores adquieran una pero, tal vez, sólo la necesitan durante unos días. Es más lógico que la adquiera la central de compras -o que la alquile a una empresa o que subcontrate este servicio, obteniendo, desde luego, mejores condiciones que un agricultor aislado-



y que hagan uso de ella todos los asociados. Imaginemos, finalmente, que en años próximos surge otra máquina que hace labor de forma más eficiente, probablemente los agricultores aislados no podrían comprarla, la central de compras y servicios sí. Asimismo, las centrales de compras y de servicios reducen los costes de control y coordinación por la supresión de los costes de transacción, por el ahorro en los márgenes de los intermediarios y por la reducción o eliminación de los costes inherentes a la gestión de stocks. En definitiva, las centrales de compras y servicios fortalecen la posición competitiva de los negocios de los agricultores asociados.

De otra parte, a través de las centrales de compras y servicios es factible llevar a cabo proyectos empresariales de gran envergadura.

Por otro lado, las centrales de compras y servicios posibilitan los procesos de integración hacia el origen y hacia el destino, esto es, producir sus propios insumos -asumir las funciones de los proveedores- y disponer de su propia producción -comercializar los productos de los socios.

En relación a la integración hacia atrás, el hecho de que las centrales de compras y servicios sean una seria amenaza para los proveedores, hace que obtengan mejores condiciones de compra de los mismos. En definitiva, los proveedores pueden ver seriamente amenazados sus negocios y, en consecuencia, las transacciones con la central de compras y servicios se realizan en mejores condiciones que si esta amenaza no existiera. Por otro lado, a veces, sólo es posible contactar con ciertos clientes mediante las centrales de compras y servicios -que asumen así, funciones de centrales de venta-, debido a que los clientes necesitan volúmenes importantes para satisfacer a su demanda y además la central le facilita el tener que contactar con muchos agricultores.

Para finalizar, los inconvenientes de las centrales de compras y de servicios pueden proceder de la incertidumbre derivada del hecho de salida y entrada de socios y de que estos socios tengan necesidades muy distintas por estar trabajando en distintos sectores agrarios. Es por ello, que defendemos la fórmula de cadenas monosectoriales, en un principio, para, posteriormente, diversificar a otros sectores, porque cuanto más concentración mayores son los beneficios derivados de la cadena.

Otros problemas de las centrales de compras y servicios puede proceder de la incorrecta elección de los partners; de una ambigua fijación de los objetivos; de las condiciones de cooperación (a veces algún socio pide más de lo que es lo establecido); de una incorrecta gestión de la cooperación y de la implementación de las estrategias; de la conducta o comportamiento oportunista de uno o algunos de los intervinientes en la cooperación.

CONCLUSIONES

Un conjunto de circunstancias o factores ambientales ha provocado la necesidad del cambio de orientación en la actividad agraria:

- El paso de una agricultura tradicional o de subsistencia, insertada en una economía de base familiar, a una agricultura desarrollada o de mercado.

- El aumento de la competitividad, como consecuencia de un menor intervencionismo de la Administración en la agricultura, que hará que sólo obtenga rentabilidades adecuadas aquella agricultura que sea capaz de ofrecer sus productos al mercado con una ventaja competitiva defendible, lo que implicará un conocimiento riguroso de las fuerzas que operan en el mercado.

- La consideración de la agricultura como integrante en el Sistema Agroalimenta-

COLABORACIONES TECNICAS

rio (SAA). El sector agrario ha dejado de ser el principal elemento en el cumplimiento de la función alimentaria en una sociedad, para pasar a ser un integrante más del SAA. Esta circunstancia ha desequilibrado la balanza en perjuicio de la sociedad rural, cuya importancia en el seno de la economía decrece paulatinamente.

- La diferencia, cada vez más acusada, entre producto agrario y producto alimentario y los cambios en la demanda de alimentos. Es cada vez mayor la diferencia entre producto agrario -output de la producción agraria- y producto alimentario -el bien de consumo. La sociedad demanda cada vez más menos productos agrarios y más productos alimentarios, lo que, en ausencia de la mayor intervención de los productores agrarios en las etapas del SAA, ha provocado una pérdida de sus niveles de renta, en comparación con los otros agentes del SAA.

- La sofisticación de la demanda de alimentos. Hoy día se demandan una serie de características nuevas a los productos alimentarios, como son seguridad, higiene, naturalidad, calidad, saludabilidad, facilidad de preparación, conservación del medio ambiente, etc.

En este nuevo contexto en el que ha de desenvolverse la agricultura, los agricultores deben intervenir activamente en el proceso producción-consumo, para mantener y si es posible aumentar sus niveles de

renta. Los agricultores han de asumir tareas que en épocas anteriores no eran de su competencia pero que hoy día han de llevar a cabo para que sus niveles de renta no se vean seriamente afectados. Esta nueva orientación de la actividad agraria es el pilar fundamental sobre el que ha de erigirse la necesaria e inevitable modernización de la agricultura.

Las centrales de compras y de servicios se configuran, en este contexto, como unas fórmulas adecuadas para que los agricultores se adapten a este nuevo entorno más competitivo, pero dedicando todos sus esfuerzos a las actividades que realmente saben desarrollar mejor, dejando en manos de los gestores de la central de compras y servicios un conjunto de servicios que hoy día son necesarios y para los que el agricultor no está suficientemente preparado para gestionar. Pero, además, en el caso de que lo estuviese no le sería rentable debido al escaso poder de negociación que un agricultor aislado posee y que, sin embargo, asociándose con otros aumenta considerablemente. En el nuevo entorno competitivo, podemos concluir diciendo que las centrales de compra si no son una necesidad si que son una estrategia adecuada para que los agricultores obtengan mayores niveles de renta mediante la gestión de explotaciones más rentables, lo que es tanto como decir que son necesarias.

BIBLIOGRAFIA

- CALDENTEY ALBERT, P. (1988): *Vender en agricultura*, Madrid: Mundi-Prensa.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y FERNÁNDEZ, J. C. (1992): *Distribución Comercial*, Madrid: McGraw-Hill.
- JARA AYALA, F. de la (1988): *La comercialización agroalimentaria en España*, 2ª edición, 1989 (versión manejada), Madrid: MAPA.
- LAMO DE ESPINOSA, J.; SUMPISI, J. M. y TIÓ, C. (1992): "La agricultura y la alimentación", *Papeles de Economía Española*, N. 50, pp. 80-122.
- MALASSIS, L. (1979): *Economie Agro-Alimentaire. I. Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, París: Editions Cujas.
- MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*, Barcelona: Ariel Economía.
- RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M. y SORIA GUTIÉRREZ, R. (1986): "Transformación del sistema agroalimentario en los países desarrollados", en Manuel Rodríguez Zúñiga y Rosa Soria Gutiérrez (comps.): *Lecturas sobre el Sistema Agroalimentario en España*, pp. 14-35, Madrid: MAPA.
- SEVILLA SEGURA, J. (1993a): "1992: una fase de cambio en la agricultura", *El Boletín*, N. 1, febrero, pp. 6-9.
- (1993b): "Bosquejo de una política agraria", *ICE*, nº 720-721, agosto-septiembre, pp. 113-124.
- TIÓ, Carlos (1993): "El futuro del mundo rural: un debate abierto", *El Boletín*, nº 1, febrero, pp. 31-36.
- VIATTE, G. (1993): "Ajuste y reestructuración del sector agrícola en los países de la O.C.D.E.: política y calendario de investigación de cara al futuro", *ICE*, N. 720-721, agosto-septiembre, pp. 105-111.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, Londres: The Free Press. Tomado de Menguzzato y Renau (1991).

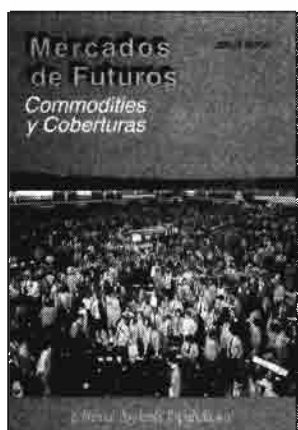


LIBROS

OFERTA EDITORIAL



LIBROS



• MERCADOS DE FUTUROS (COMMODITIES Y COBERTURAS)

JESUS SIMON. (24 x 17 cm), 160 pp. 1993. Editorial Agrícola Española, S.A., Caballero de Gracia, 24, 28013-Madrid. Telf. 521.16.33 - Fax: 522.48.72 - P.V.P. 2.000 PTA

Es una aportación valiosísima al mercado español que tanto necesitaba de versiones originales sobre los mismos.

A través de sus capítulos se expone de forma precisa y documentada los orígenes y desarrollo de tales mercados y sobre todo un estudio profundo de la Cobertura (hedging) que constituye el corazón del libro. Su exposición aporta la explicación de la importancia de los Commodities y razona el porqué de su implantación y expansión en el mundo de los negocios.

Para aquellos que deseen conocer el mundo del Comercio Internacional tendrán una información de su estructura a través de la teoría de las "bases" y sus aplicaciones.

A través del libro se puede adquirir un mejor conocimiento sobre los Mercados de Futuros que tanto auge están teniendo en nuestro país.

Es, definitiva, un libro básico para entender los Mercados de Futuros y Commodities y que no dudamos que se convertirá muy pronto en un "clásico" de la materia.

Agricultura

EDITORIAL AGRÍCOLA ESPAÑOLA, S.A.

Caballero de Gracia, 24, 3º izqda. Teléfono: (91) 521 16 33 - FAX: (91) 522 48 72. Madrid-28013