

---

*Claude Reynier (\*)*

---

*La dinámica socio-organizativa:  
cooperativas y cooperativistas  
en las zonas de producción  
hortofrutícola andaluzas (\*\*)*

Es indudable que lo que se ha dado en llamar la «nueva agricultura andaluza» constituye por su dinamismo, por la complejidad de los mecanismos utilizados y por la importancia de sus compromisos, una pieza determinante para el desarrollo regional del sur de España. Las regiones de producción hortofrutícola de Almería, de Huelva y, en menor medida, de la costa de Cádiz, donde se ha realizado el presente estudio, son de especial relevancia a este respecto.

Con 16.000 Ha de cultivo protegido, según los datos del ESECA (1), el Campo de Dalías, de la provincia de Almería, representa la mayor concentración de invernaderos de Europa. Esta región, semidesierta hasta comienzos de los años 50, ha sabido especializarse con éxito en cultivos muy intensivos y produce una gama cada vez más variada de frutas y hortalizas. Mientras que la diversificación de los cultivos es muy notable en el Campo de Dalías, la expansión de la zona

---

(\*) Equipe Interdisciplinaire. CASA DE VELAZQUEZ.

(\*\*) Agradecemos a Maxime Haubert la atención que prestó a esta investigación, al tiempo que nos reservamos la responsabilidad del texto y de sus imperfecciones.

(1) ESECA, *Situación actual y perspectivas de futuro de las exploraciones agrícolas en la zona de Poniente de Almería*, Málaga, mimeogr. 1987.

— Agricultura y Sociedad n.º 50 (Enero-Marzo 1989)

---

---

de Huelva se ha basado en el monocultivo de la fresa. Mientras que en 1980 se producían cerca de 20.000 Tm de esta fruta, en 1987 se llegó a 110.000 Tm, en una superficie de 3.600 Ha, y está previsto que para 1990 haya 5.000 Ha cultivadas. En la costa de Cádiz, la hortofruticultura y, desde hace poco, la floricultura ocupan, según datos oficiales, más de 5.000 Ha y esta última actividad adquiere cada vez más importancia. Como en la región de Huelva, estos cultivos muy intensivos han sustituido progresivamente a las producciones tradicionales de secano, que por lo demás están en crisis.

La pequeña explotación familiar ha desempeñado y desempeña un papel de primerísima importancia en esta agricultura dinámica cuyo auge o consolidación están aún en curso. Las investigaciones precedentes lo corroboran ampliamente (2).

Si es cierto que la agricultura familiar se presenta a menudo como un ideal social, técnico y económico para la solución de los problemas agrarios, no lo es menos que está mucho más desorganizada y es mucho más vulnerable que la gran propiedad. En esta perspectiva, el asociacionismo de los agricultores, sindical o cooperativo, se contempla como un elemento determinante para la consolidación y reproducción de esta pequeña agricultura familiar. Ahora bien, diferentes estudios realizados en estas tres zonas (3) subrayan la débil organización del sector y sus corolarios: dispersión de la oferta, débil planificación de los cultivos, apoyo insuficiente a las explotaciones familiares, dificultades para controlar los mercados y los precios, etc.

Se comprende así que, dada la importancia económica y social de esta agricultura, los responsables de la administración,

---

(2) Cf. los trabajos del ESECA, *op. cit.*, y de Mignon, C., *Campo y campesinos en la Andalucía mediterránea*, Madrid, ed. M.A.P.A., 1982. Cf. asimismo los trabajos de Márquez Domínguez, J. A., «La nueva agricultura onubense», *Cuadernos del Instituto de Desarrollo* (6), 1986.

(3) Cf. el informe de Price Waterhouse, *Estudio sobre la comercialización de los productos hortofrutícolas*, mimeogr., Almería, ed. Caja Rural de Almería.

---

---

los dirigentes profesionales e incluso los investigadores que trabajan sobre este tema se reúnan para asesorar y alentar la organización de la producción y la comercialización agrícola. Se trata de una tarea tanto más urgente cuanto que la nueva coyuntura europea favorece a los agricultores mejor organizados no sólo en lo que atañe a la producción, sino también, y sobre todo, a la comercialización.

Este esfuerzo de consolidación y racionalización de los procesos y mecanismos socio-organizativos es el objetivo que persigue un estudio sociológico de las relaciones predominantes entre las explotaciones familiares y las empresas asociativas.

\* \* \*

¿Cómo explicar la debilidad de la dinámica asociativa en estas producciones intensivas?

La idiosincrasia de los empresarios de explotación de Almería se considera a menudo como uno de los obstáculos más graves para el desarrollo organizativo. C. Mignon (4) ha escrito al respecto que el cultivador de esta zona no está preparado para autodisciplinarse en la perspectiva de un mejor funcionamiento de las cooperativas. P. Cruz Roche (5) y F. Ceña Delgado (6) subrayan, asimismo, la debilidad de los soportes culturales: desintegración social e inadaptación social debidas a una reciente migración, desfase entre el poder de compra y la formación cultural o técnica, etc. Lo cual se traduce, entre otras cosas, en el incumplimiento del envío integral de la producción a la cooperativa y en ciertas formas de individualismo o incluso de desconfianza.

Los resultados de otras investigaciones ponen de relieve el

---

(4) Mignon, C., *op. cit.*

(5) Cruz Roche, P., «Empresas asociativas de transformación y comercialización de productos agrarios», *Papeles de Economía Española* (16), 1983.

(6) Ceña Delgado, F.; Domingo Sanz, J.; Pérez Yruela, M., y Sevilla Guzmán, E., «Cooperativismo agrario: el caso andaluz», *Cuadernos del Instituto de Desarrollo* (8), 1986.

---

---

impacto de la estratificación social. Por ejemplo, un estudio realizado por investigadores de Córdoba (7) revela, para el caso de Almería, una relación entre el tamaño de la explotación y el comportamiento comercial e innovador del agricultor: la probabilidad de integrar una empresa asociativa aumenta en proporción al tamaño de la explotación. Además, la edad constituye otro factor de variación: los jóvenes son los más dispuestos a asociarse y a innovar.

En el Campo de Dalías, según F. González Olivares (8), los empresarios de la explotación más preocupados por la calidad de su cosecha y por la exportación son los que se han orientado hacia la formación de empresas asociativas de comercialización: las perspectivas prometedoras del mercado exterior han estimulado a los más calificados y a los más emprendedores. Estos cooperativistas han sido, pues, los pioneros en la adaptación de nuevas variedades, en la asimilación de técnicas más sofisticadas y en la apertura de nuevas vías y estrategias de comercialización.

Por otra parte, los problemas financieros de los agricultores, especialmente de los más pequeños, tienden a favorecer su servidumbre respecto a los comerciantes privados. F. González Olivares (9) y F. Ceña Delgado (10) han señalado, en efecto, que estos últimos, efectuando un pago rápido y concediendo anticipos o un crédito al agricultor, van tejiendo lazos de dependencia para su provecho.

En la zona de Huelva, según las observaciones de M. Verdier (11), parece afirmarse una estructura socio-organizativa

---

(7) López Galván, J.; Millán Gómez, A. y Ruiz Avilés, P., *Adopción de innovaciones y sistema de comercialización por pequeños agricultores en la zona de invernadero de Almería*, mimeogr., presentado al II Congreso de la Sociedad Española de Ciencias Hortícolas de Córdoba, 1986.

(8) González Olivares, F., «Almería: el "milagro" de una agricultura intensiva», *Papeles de Economía Española* (16), 1983.

(9) González Olivares, F., *op. cit.*

(10) Ceña Delgado, F., y otros, *op. cit.*

(11) Verdier Martín, M., «Problemática actual y perspectivas del cultivo del fresón en Huelva», en *Jornadas técnicas del fresón en la Costa de Huelva*. Edi. de la Junta de Andalucía y de la Caja de Ahorros de Ronda, 1985.

---

dual. Según esas observaciones, los grandes y medianos productores se organizan entre sí en el marco de las SAT o exportan por su cuenta, mientras que los pequeños se integran en las cooperativas.

Partimos del supuesto teórico de que la trama cooperativa, las características y el funcionamiento de las diferentes empresas son imputables a dos tipos de condicionantes y de lógica: los que dependen del sistema económico global y los resultantes de las características y de la evolución de las distintas exportaciones implicadas en la dinámica asociativa. Por eso el análisis sociológico de la estructura cooperativa y, por tanto, del papel que pueden y deben desempeñar estos organismos en la consolidación y reproducción de las explotaciones familiares, supone de antemano la cuestión de la incidencia de la estratificación y diferenciación social, características de las sociedades rurales estudiadas, en las formas y los procesos socio-organizativos.

Así, aun reconociendo el efecto del sistema global, parece constatar que en la estructura socio-organizativa, las tendencias que la caracterizan y las funciones asumidas por las cooperativas dependen en buena parte de las peculiaridades de la base de socios y, por tanto, de la estratificación socio-económica del sector agrícola en cuestión. En efecto, las diferencias en materia de dimensión de las explotaciones, de lógicas de producción, de disposiciones culturales, de poder e intereses económicos, etc., constituyen sin duda uno de los factores determinantes, capaz de explicar los límites y las potencialidades del sistema asociativo.

Demostrar que las empresas asociativas constituyen, entre otras cosas, un ámbito de contradicciones entre las distintas categorías de empresarios agrícolas, forma parte de nuestros objetivos de investigación. Lo cual significa descubrir la configuración de las necesidades e intereses diferenciales que subyacen en estas contradicciones, en relación con los condicionantes y posibilidades inducidos por el sistema económico global. En esta perspectiva, la detección de las

---

---

relaciones sociales entre los socios de cada empresa, pero también con el conjunto del sector agrícola, se considera como un eje de análisis privilegiado para comprender la dinámica y la estructura asociativa.

\* \* \*

La metodología que hemos seguido se basa en una encuesta realizada mediante cuestionarios entre gerentes de las cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT) (12); se han tenido en cuenta en la muestra las cooperativas y SAT de servicio, eliminándose lo que la legislación autonómica andaluza llama cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, las cooperativas de segundo grado y las SAT que se limitaban a la producción. Hemos procurado verificar y puntualizar la información obtenida, dialogando con otros dirigentes de la empresa o con los propios socios. Hemos completado, además, estas encuestas con numerosas conversaciones con los responsables de las instituciones públicas o privadas interesadas en el desarrollo agrícola y cooperativo.

Habida cuenta del número relativamente reducido de empresas que trabajan en las tres zonas consideradas, no hemos seleccionado las más representativas: sólo se han eliminado de la muestra las que rehusaron contestar. Así, las encuestas obtenidas cubren prácticamente todas las cooperativas instaladas en estas zonas y más del 80 % de las SAT. En total, se han podido obtener datos sobre 26 cooperativas (Almería, 14; Cádiz, 6; Huelva, 6) y sobre de 19 SAT (Almería, 7; Cádiz, 1; Huelva, 11). Estas encuestas se refieren a la campaña de producción del invierno 86/87.

Hemos analizado estos datos en el marco de una doble perspectiva comparativa: por una parte, en las tres zonas

---

(12) Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), surgidas de los Grupos Sindicales de Colonización, están sujetas a una legislación menos estricta que la de las cooperativas, sin ser asimilables sin embargo a las sociedades anónimas.

---

---

productivas consideradas y, por otra, en los diferentes tipos de empresas asociativas; y este último punto nos ha llevado a utilizar un plan tipológico con miras a diferenciar las estrategias de las SAT.

## **I. EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO HORTOFRUTICOLA: ¿UN SECTOR DIVERSIFICADO?**

En esta parte se trata de describir la estructura socio-organizativa del sector hortofrutícola. Por eso estableceremos, en el marco de un doble análisis comparativo —entre las tres zonas estudiadas, de un lado, y entre las dos formas jurídicas de empresa asociativa, de otro—, una primera clasificación de estas unidades asociativas; y esto deberá permitir el logro de una perspectiva tipológica que permita avanzar en la cuestión de las ventajas y limitaciones de los distintos modelos organizativos en presencia.

### **1.1. Primera aproximación descriptiva del sector asociativo**

¿Cuáles son las principales características de las empresas asociativas? ¿Cuáles son sus principales diferencias y semejanzas?

*Un sector muy joven.* Se ha constatado (Tabla 1) que los organismos asociativos son, en su mayoría, de creación reciente, salvo los de la provincia de Cádiz. Tanto en Huelva como en Almería, se observa que estas empresas nacieron con el auge de los cultivos hortofrutícolas. Con todo, en estas dos zonas hay algunas cooperativas creadas inicialmente para la comercialización de productos tradicionales.

En la costa de Cádiz, donde se encuentran las cooperativas más antiguas, los últimos cambios, como la introducción de nuevos cultivos, por ejemplo la «flor cortada», suponen

---

TABLA I

Distribución de las empresas asociativas con arreglo a su antigüedad \*

Años de existencia	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
							N.	%	N.	%
≤2 años	3	1	0	1	0	5	3	12%	7	36,8%
3-5 años	2	3	0	0	3	4	5	20%	7	36,8%
6-10 años	2	3	0	0	2	1	4	16%	4	21%
11-15 años	1	1	0	0	0	0	1	—	1	—
≥16 años	5	0	6	0	1	0	12	48%	0	—

\* Esta tabla y las siguientes se han elaborado partiendo de nuestras encuestas directas relativas a la campaña de producción 1986/1987.

innovaciones significativas, como la creación de nuevas empresas asociativas, nacidas generalmente de la escisión de estas cooperativas (aun cuando, por funcionar desde la campaña de producción 87/88, no ha sido posible incluir estas jóvenes empresas en la tabla I).

Tratándose de las unidades asociativas más antiguas, constituidas antes de ponerse en marcha la transición democrática, hay que preguntarse en qué medida pueden subsistir hoy las características socio-económicas inducidas por el contexto sociopolítico, muy autoritario, que presidió la formación de tales empresas bajo el régimen franquista o incluso antes. En las páginas que siguen tendremos ocasión de abordar este problema de adaptación de las antiguas estructuras y de las relaciones sociales que subyacen en las nuevas exigencias socioeconómicas.

*Algunas reliquias del pasado.* La mayoría de los organismos cooperativos estudiados se hacen cargo de la clasificación y venta de los productos aportados por los socios; por eso han creado, y desarrollan actualmente, una importante red nacional e internacional de comercialización.

Con todo, las cooperativas gaditanas siguen normas de funcionamiento más tradicionales. Así algunas, como la



---

Sociedad Cooperativa de Hortalizas Selectas de La Línea, se limitan a vender a los comerciantes locales, que se desplazan a las instalaciones de la empresa, los productos de los socios; estos últimos se ocupan de su preparación y clasificación. Las cooperativas Frusana de Sanlúcar y Frutempse de Chipiona son de las que han adoptado recientemente una doble estrategia comercial: aunque funcionan tradicionalmente como mercado, es decir, limitándose a recoger la producción de sus socios para que los comerciantes locales puedan comprársela fácilmente, tratan de forma progresiva de comercializar directamente algunos productos específicos.

En la zona de Almería, sólo la cooperativa San Isidro Paridores funciona, aunque parcialmente, como mercado de subasta. Se trata también de una empresa antigua —fue creada en 1944— y que sólo muy recientemente (en la campaña 85/86) se ha lanzado a la comercialización directa.

Es indudable que estas prácticas comerciales son el resultado de la política franquista, que intentaba evitar la consolidación del cooperativismo como alternativa económica, favoreciendo a los comerciantes locales (13). En todas estas empresas, salvo la de La Línea, se ha podido constatar el deseo de reducir o incluso abandonar este funcionamiento tradicional y de adoptar prácticas comerciales más dinámicas. Pero esta estrategia es difícil de aplicar porque los grupos dominantes y las relaciones sociales heredadas del franquismo, cuyo peso sigue siendo a veces determinante, se oponen a ello más o menos abiertamente.

*Una estructura organizativa atomizada.* Las tablas II y III ponen de manifiesto un gran auge de la estructura socio-organizativa y en consecuencia una cierta forma de lo que se ha dado en llamar «minifundismo cooperativo».

---

(13) En este punto, los investigadores coinciden en afirmar que el franquismo impulsó una concepción del cooperativismo que atacaba frontalmente cualquier orientación democrática, imponiendo principios autoritarios y jerárquicos. En materia económica, las cooperativas no defendían tanto los intereses de los agricultores como los de los comerciantes o los grandes propietarios locales. Cf. por ejemplo los trabajos de Salinas Ramos, F., *La cooperativa agrícola*, Barcelona, ed. CEAC, 1984.

---

**TABLA II**  
**Distribución de las empresas asociativas con arreglo al número de socios \***

Número de socios	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
							N.	%	N.	%
≤9 socios	1	2	0	0	0	8	1	4%	10	53%
10-25 socios	3	2	0	0	1	2	4	17%	4	21%
26-50 socios	2	0	2	1	0	1	4	17%	2	10,5%
51-100 socios	4	2	2	0	0	0	6	28%	2	10,5%
101-200 socios	2	1	0	0	2	0	4	17%	1	5%
≥201 socios	0	0	1	0	3	0	4	17%	0	

\* Para las cooperativas que trabajan también como mercado libre se ha considerado, cuando era posible, el número de agricultores cuya producción es comercializada directamente por la empresa.

Si en la zona de Huelva se advierte una clara oposición entre pequeñas SAT y grandes cooperativas (tabla II), la situación es más diversificada en el Campo de Dalías: en él coexisten grandes y pequeñas SAT con cooperativas muy variables. Estamos, pues, ante estructuras socio-organizativas muy distintas.

Es importante señalar que la distribución de las empresas por el volumen comercializado no coincide con la clasificación

**TABLA III**  
**Distribución de las empresas asociativas con arreglo al volumen comercializado**

Volumen comercializado, en toneladas	ALMERIA		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
					N.	%	N.	%
≤4.000 t.	6	0	1	9	7	37%	9	56%
4.100-6.000 t.	3	1	1	1	4	21%	2	12,5%
6.100-10.000 t.	1	2	2	0	3	15,8%	2	12,5%
10.100-20.000 t.	1	2	1	0	2	10,5%	2	12,5%
≥21.000 t.	2	1	1	0	3	15,8%	1	—

---

---

según el número de socios. En el caso del Campo de Dalías, la comparación (tablas II y III) permite descubrir que las SAT, cuyo número de socios es reducido, comercializan un volumen de producción relativamente importante. Si cerca de la mitad de las cooperativas manipulan menos de 4.000 toneladas por campaña, ninguna SAT trabaja por debajo de este umbral. Falta explicar tales desfases.

\* \* \*

*Empresas asociativas de grandes productores y empresas de pequeños productores: ¿hacia una estructura organizativa estratificada?* En primer lugar, la explicación de estas diferencias debe buscarse al nivel de la estructura de la propiedad. En efecto, cabe adelantar que ciertas empresas agrupan a los productores más importantes, mientras que otras agrupan a los más pequeños.

Se ha podido establecer una clasificación de las empresas en función de la superficie de la que es titular cada uno de sus socios (tabla IV). Se desprenden de ella varias observaciones.

En primer lugar, las SAT acogen generalmente a los agricultores mayores. Así se puede comprender por qué las empresas con un número de socios reducido comercializan un volumen considerable: la escasez de la cifra de socios queda compensada por la mayor superficie que cultivan éstos.

Por otra parte, las diferencias regionales son notables. Las empresas *freseras* de la zona onubense agrupan a los productores mayores de la muestra, mientras que las cooperativas *gaditanas* organizan a los más pequeños. Ello obedece a una mayor heterogeneidad de la estructura territorial en la región *onubense* y a la reconversión de todos los tipos de explotación en el cultivo de la fresa; en la costa gaditana, sólo los pequeños propietarios se han lanzado a los cultivos muy intensivos, mientras que los demás se especializan en cultivos semi-intensivos: cereales, algodón, remolacha

---

**TABLA IV**  
**Distribución de las empresas con arreglo a la superficie media poseída por sus socios**

Superficie en hectáreas	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
							N.	%	N.	%
1 Ha	2	0	2	0	0	0	4	16,6%	0	—
1-1,5 Ha	5	3	4	1	3	2	12	50%	6	33,3%
1,5-2 Ha	3	0	0	0	1	1	4	16,6%	1	5,5%
2-4 Ha	2	2	0	0	1	2	3	12,5%	4	22,2%
4-6 Ha	0	1	0	0	0	2	0	—	3	16,6%
6 Ha	0	1	0	0	1	3	0	—	4	22,2%

azucarera. En el Campo de Dalías, son las características de los cultivos en invernadero y sus costes de producción elevados los que limitan la concentración de la tierra.

En tercer lugar, esos datos (tabla IV) permiten apreciar una especialización de las cooperativas: unas agrupan a pequeños productores y otras a medianos. ¿En qué se funda esta jerarquía y qué necesidades o estrategias revelan? Es lo que analizaremos más adelante.

Respecto a este primer análisis podemos ya adelantar que la estratificación social y, por tanto, la estructura territorial parecen constituir un factor determinante de los esquemas socio-organizativos observados.

\* \* \*

*La admisión de terceros no socios.* Aparte la cuestión de la superficie que poseen los agricultores, otro factor puede contribuir a explicar los desfases observados entre el mayor o menor número de socios y el volumen comercializado por cada empresa. Nos referimos a la posibilidad concedida a las empresas de adquirir la producción de agricultores independientes.

---

La Ley andaluza de Cooperativas de 1985 permite, en efecto, a estas empresas comercializar la cosecha de productos que no son socios de pleno derecho, y ello hasta un 40 % del volumen total que manipulan. Uno de los objetivos de esta medida es facilitar la integración progresiva de los agricultores durante un período de prueba que no debe superar los tres años; se pretende asimismo que las empresas puedan aumentar y completar su oferta en el mercado. Se ha creado así la figura del socio colaborador, o a prueba. Mediante el pago de una cuota, este queda facultado para utilizar las instalaciones de la cooperativa y participar en las asambleas sin derecho de voto. De ese modo los candidatos pueden decidir con todo conocimiento de causa sobre la oportunidad de su integración definitiva; las empresas, por su parte, tienen la posibilidad de verificar la calidad y las disposiciones de los aspirantes, aumentando su volumen comercializado. En cuanto a las SAT, que disfrutan en esta área de una legislación menos restrictiva, y sobre todo más imprecisa, pueden rebasar este umbral del 40 %; además, la figura jurídica del socio colaborador deja paso, muchas veces, a la del cliente sin ningún compromiso financiero o de fidelidad. En este sentido tales empresas actúan más como sociedades anónimas que como cooperativas.

Siendo la cuestión de la compra de productos fuera de la empresa un tema considerado sensible, los datos obtenidos no son muy completos ni muy exactos. Esto es cierto en lo que respecta a las SAT, pero también a ciertas cooperativas de Almería que, ante la infrautilización de sus instalaciones o al tener que cumplir los compromisos contraídos con los mayoristas, compran productos en los mercados de subasta. Según nuestros informadores, eso permite, por lo menos a una de las cooperativas de Almería, rebasar el umbral del 40 % adquirido a los no socios, sin que el dato aparezca en el balance oficial de la empresa.

Tomando estos datos (tabla V) con precaución, cabe adelantar varias observaciones. En primer lugar, son las SAT las que más recurren, para el suministro, a socios colaborado-

---

TABLA V

Distribución de las empresas con arreglo al volumen de las operaciones realizadas con socios colaboradores o con terceros

% del vol. com. aportado por los socios fijos	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
	N.	N.	N.	N.	N.	N.	N.	%	N.	%
10 %	3	2	6	1	5	4	14	58 %	7	43,5 %
11-20 %	5	0	0	0	0	0	5	20,5 %	0	—
21-41 %	4	1	0	0	1	0	5	20,5 %	1	6,3 %
41-60 %	0	1	0	0	0	2	0	—	3	18,5 %
61 %	0	2	0	0	0	3	0	—	5	31,3 %

res o a terceros. No son raras aquéllas en las que la producción de los socios sólo representa un 20 o un 30 % del volumen comercializado, lo cual revela una lógica de funcionamiento específica. Se comprende entonces que tales sociedades aun teniendo un número de socios reducido, puedan comercializar un volumen relativamente importante.

Conviene notar asimismo que hay dos grupos de SAT netamente diferenciados; si algunas recurren ampliamente a la producción de terceros o de socios colaboradores, otras descartan totalmente tal posibilidad, mientras que pocas empresas adoptan una estrategia intermedia.

En el caso de las cooperativas, sólo las de Campo de Dalías aceptan la participación de socios colaboradores por las razones antes señaladas; para algunas de estas empresas o de las SAT, es difícil contratar la colaboración de terceros. En cambio, las empresas *freseras*, en las que la cosecha de los socios asegura la plena utilización de su capacidad de manipulación, y que experimentan a veces dificultades para dar salida a la producción, no necesitan en modo alguno acudir a la comercialización de los frutos de socios colaboradores o de terceros.

\* \* \*

---

*La preponderancia de las escisiones en los mecanismos organizativos.* Un análisis del origen y las condiciones de creación de las empresas permitirá una interpretación más precisa de la estructura y de los mecanismos socio-organizativos.

Las escisiones parecen desempeñar un papel importante en la configuración del sector asociativo, principalmente en lo que respecta a las SAT: cerca de un 43 % de estas últimas han nacido de una escisión (tabla VI). Lo habitual es que ciertos miembros de una cooperativa, por diversas razones, salgan de ella para fundar su propia empresa, generalmente una SAT o una sociedad anónima. Esto contribuye a explicar: 1) la atomización del sector asociativo; 2) el carácter más reciente de las SAT en comparación con las cooperativas.

Resta saber cuáles son los factores que pueden inducir estas escisiones; es lo que abordaremos a continuación.

La penetración de empresas exteriores a la zona mediante la creación de una SAT, aunque estadísticamente poco significativa, merece nuestra atención. Tal es el caso de la SAT Huelva-Fruits, que reúne a agricultores locales y a una sociedad privada de Lérida: Apracosa. Aquéllos aportan la tierra y su experiencia en materia agronómica, mientras que ésta aporta el capital y la red de comercialización. La SAT Fresperla de Bollullos del Condado, en la provincia de Huelva, representa otra variante. Se puede afirmar que es la filial de una sociedad agro-exportadora —Fruta Maripi— instalada en Murcia, que posee por lo demás varios almacenes en la zona para la compra de la fresa. Si inicialmente se limitó a la comercialización, luego se lanzó a la producción de fresa; al hacerlo, decidió dar a su filial de Bollullos la forma jurídica de una SAT. Añadamos que los gerentes de estas SAT, que tienen un número de socios muy reducido, declararon limitar la parte de frutos producida para aumentar la que se compra a terceros.

¿Por qué este tipo de empresas se da únicamente en

---

**TABLA VI**  
**Distribución de las empresas con arreglo a las condiciones de su creación (en %)**

	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
							N.	%	N.	%
— Por escisión .....	2	3	0	1	1	4	3	12%	8	42%
— Por transformación de un grupo de suministro o de venta .....	2	1	0	0	0	0	2	8%	1	5%
— Con capital exterior a la zona .....	0	0	0	0	1	3	1	—	3	15%
— Por transformación de una sociedad privada .....	0	1	0	0	1	2	1	—	3	15%
— Por actuación de la Administración pública .....	0	1	5	0	0	0	5	20%	1	5%
— Por transformación de una <i>alhóndiga</i> .....	1	1	0	0	0	0	1	—	1	—
— Por productores independientes .....	8	1	1	0	4	2	13	52%	3	15%

Huelva? Por las propias características de la estructura territorial: existencia de tierras disponibles y de medianas o grandes propiedades fácilmente regables mediante la perforación de pozos. Asimismo, por las características técnicas del cultivo de la fresa, compatibles con las medianas y grandes propiedades.

Se observa también la existencia de cooperativas o de SAT nacidas de la transformación de una empresa privada. No obstante, aunque en ciertos casos se ha producido un cambio real y profundo de las empresas, hay que advertir que en otros la legislación cooperativa sólo sirve para encubrir intereses privados. Tal es el caso de la cooperativa Huerta Noble, cuyos socios, por no decir accionistas, son todos miembros de la misma familia; se comprende, pues, que las modificaciones debidas a la transformación de una propiedad



---

---

familiar en cooperativa no vayan más allá del campo de las apariencias.

Otro ejemplo, el de la SAT Huerta la Cana, cuyos socios son cuatro hermanos y sus respectivas esposas. Se trata, desde luego, de sociedades tan reducidas como cerradas a los nuevos socios, lo cual, en lo que respecta a la cooperativa Huerta Noble, se contradice con el principio cooperativo de «puerta abierta», con arreglo al cual cada una de estas sociedades debe aceptar la adhesión de todos los agricultores que lo soliciten.

Así como las escisiones constituyen un elemento explicativo importante para comprender la creación de nuevas SAT, este factor es desdeñable en lo que respecta a la formación de las cooperativas. Estas son creadas normalmente por productores independientes que antes vendían su cosecha en los mercados de subasta o a los intermediarios, lo cual no excluye en modo alguno las ayudas de la Administración pública.

De hecho, la intervención oficial ha desempeñado un papel directo en la formación de las cooperativas más antiguas. Tal es el caso de la SAT Bahía de Almería, creada inicialmente como *Grupo Sindical de Colonización*, o de la cooperativa Virgen del Rocío, fundada por el Instituto de Colonización.

Es igualmente significativo que algunas cooperativas de Almería sean el resultado de la evolución y consolidación de un grupo preexistente para la compra en común de bienes o incluso para la comercialización de las cosechas de un modo, ciertamente, a veces informal. Lo cual es muy revelador en cuanto a la dinámica asociativa.

\* \* \*

*Normas de adhesión selectivas.* Es evidente que las normas aplicables a la integración de los nuevos socios puede ayudar a caracterizar sobremanera la estructura organizativa.

---

Se observará (tabla VII) que las SAT, sobre todo en la provincia de Huelva, están cerradas en su mayoría a nuevos candidatos. En cuanto a las cooperativas, un porcentaje no desdeñable de ellas no respeta el principio de «puerta abierta».

TABLA VII

Distribución de las empresas con arreglo a las modalidades de admisión de los nuevos socios

Admisión	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Cerrada .....	3	3	0	0	4	9	7	28 %	12	63 %
Selectiva .....	8	3	1	1	1	1	10	40 %	5	26 %
Abierta .....	1	1	5	0	1	0	7	28 %	1	5 %

Numerosas empresas han implantado, además, prácticas de admisión selectivas; sobre todo las cooperativas y las SAT de Almería y, en menor medida, de Huelva. Los criterios de selección más utilizados son el tamaño de la explotación, principalmente en el Campo de Dalías, y la calidad humana y profesional de los candidatos.

Estos resultados confirman las investigaciones de P. Cruz Roche (14) a escala nacional: en su opinión no existe en las cooperativas hortofrutícolas una política clara en cuanto al principio de «puerta abierta». Por lo demás, la Ley andaluza de cooperativas establece, en su artículo 20, que es posible limitar este principio por motivos diferentes a la imposibilidad técnica, siempre que estén previstos por los estatutos de la empresa. ¿Hasta qué punto pueden constituir tales prácticas selectivas un factor de estabilidad y de progreso para estas empresas? Paralelamente, ¿no implican la marginación de ciertos agricultores? Es lo que veremos más adelante.

(14) Cruz Roche, P., *Situación actual y perspectivas de crecimiento de las empresas asociativas de transformación y comercialización de productos agrarios*, Madrid, ed. del M.A.P.A., 1984.

*Algunas normas de funcionamiento.* La tabla VIII subraya algunos rasgos significativos en cuanto al funcionamiento de las empresas asociativas. Así, una mayoría de cooperativas sigue la política del «beneficio cero». Eso significa que actúan sobre el precio pagado al socio para alcanzar al final de campaña un beneficio insignificante. ¿Por qué esta política? Según nuestros interlocutores, ella permite evitar el pago del impuesto sobre beneficios. Algunos añaden que, para granjearse la confianza y la fidelidad de los cooperativistas, es preferible comprar su producción al precio más alto posible, eliminando todo excedente destinado a subir los fondos obligatorios o a repartir nada a los socios. Hay que

TABLA VIII  
Distribución de las empresas con arreglo a sus normas de funcionamiento

	ALMERIA		CADIZ		HUELVA		TOTAL			
	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.	SAT	Coop.		SAT	
							N.	%	N.	%
— Siguen la política de «beneficio cero» .....	11	—	4	—	5	—	20	80%	—	—
— Han constituido el Fondo de educación y promoción cooperativa .....	4	—	3	—	4	—	11	44%	—	—
— Fijan las aportaciones obligatorias por socios y no en proporción al tamaño de su explotación .....	7	—	4	—	5	—	16	64%	—	—
— Efectúan investigaciones agronómicas .....	6	4	0	0	2	4	8	32%	8	42%
— Colaboran formalmente con otras empresas asociativas .....	2	—	1	0	0	0	3	12%	0	0
— Han puesto en marcha un proceso de transformación agroindustrial .....	1	0	0	0	2	0	3	12%	0	0
— Han obtenido o pedido la calificación de OPA .....	11	4	3	0	4	0	18	72%	4	21%

---

---

constatar que una mayoría de cooperativistas se basan únicamente en el precio de compra de su producción para comparar las ventajas respectivas de las empresas asociativas y privadas.

En cuanto a las SAT, el porcentaje de respuestas «no sabe/no contesta» es demasiado elevado para derivar conclusiones definitivas. Llama la atención, sin embargo, que tratándose de empresas muy jóvenes, estén en una fase de reembolso de las inversiones iniciales. Pero también es cierto que, según los responsables consultados, el objetivo es obtener a medio plazo algunos beneficios. Conviene, no obstante, excluir de este esquema las SAT almerienses más antiguas, cuyas normas de funcionamiento se ajustan ampliamente al modelo cooperativo.

\* \* \*

La Ley de sociedades cooperativas andaluzas de 1985 regula la cuestión del Fondo de Educación y de Promoción Cooperativa. ¿Qué importancia se atribuye a este fondo y cuál es su utilización?

Se advierte (tabla VIII) que un buen número de cooperativas, sobre todo las del Campo de Dalías, no lo han constituido, a pesar de estar establecido claramente por la legislación. Cuando existe, es generalmente para financiar algunas excursiones o cursos de formación profesional. A veces se destina a preparar una fiesta de fin de campaña para los socios. Se dan también algunos casos particulares: tal cooperativa que financia actividades deportivas, tal otra que estudia la adopción de un sistema de becas destinadas a los hijos de los socios para motivar a estos últimos. Sólo una empresa contribuye, aunque débilmente, a financiar una asociación humanitaria de la localidad en que se halla implantada.

Al nutrirse este fondo con un porcentaje sobre los beneficios o con una porción de las multas impuestas a los

---

---

socios poco disciplinados, se comprende que no pueda ser consecuente en el marco de generalización de la «política de beneficio cero». Por lo demás, se ha podido observar la ausencia de una voluntad real por parte de los dirigentes para estimular la formación del fondo. Muchas veces se ve como un anacronismo e incluso como resultado de una interpretación demasiado «ideológica» del cooperativismo y, en consecuencia, como un freno a su desarrollo económico. Se advierte, por otra parte, una cierta oposición por parte de la mayoría de los socios. Poco convencidos de su utilidad, y ante las divergencias consecutivas a sus posibles usos, prefieren hacer caso omiso del correspondiente artículo de la ley. De hecho, optan por una redistribución de los beneficios, no declarados como tales, por la vía de un aumento de los precios de sus productos y no por la del reparto de excedentes o la creación de servicios socioculturales financieros por el Fondo de Educación y de Promoción Cooperativa.

\* \* \*

Los análisis precedentes permiten avanzar en el tema de la capitalización de las cooperativas, considerado como un punto crítico por muchos gerentes.

Se sabe que la política de «beneficio cero» no permite nutrir el Fondo de Reserva Obligatorio ni obtener por esta vía las sumas necesarias para la inversión. Si añadimos que pocos gerentes han conseguido convencer a sus socios para que se retenga una porción específica destinada a la capitalización de la empresa, se comprenderá la amplitud del problema. Lo que es más, según declaraciones de uno de ellos, es en estos puntos donde «se juega la cabeza»: tanta es la resistencia de los cooperativistas. Cuando hay una mala cosecha, la gerencia que ha logrado implantar dicha retención con miras a modernizar o ampliar la cooperativa, tienen que suspenderla de momento por el desacuerdo de los cooperativistas.

Frente a esta resistencia, los gerentes deben acudir muchas

---

---

veces a medios sinuosos y a «trucos» para realizar las inversiones consideradas necesarias para la modernización y ampliación de la cooperativa.

Estas inversiones, por difíciles que puedan parecer, no son, pues, imposibles, al menos en ciertas cooperativas, habida cuenta de que las subvenciones concedidas al sector asociativo son muy importantes. Es evidente que no todas las empresas han seguido una política ambiciosa de modernización y ampliación de sus actividades. ¿Es sólo una cuestión de posibilidades o están en juego otros aspectos, como la referencia a tal o cual modelo cooperativista?

Habría que preguntarse también por las razones que inducen a los agricultores a oponerse más o menos radicalmente a las propuestas de inversión.

\* \* \*

En lo que respecta a las aportaciones obligatorias que debe hacer todo socio nuevo, la Ley andaluza establece dos alternativas: pueden ser idénticas para todos los cooperativistas o proporcionales al uso que éstos hagan de las instalaciones de la cooperativa, es decir, fijadas por unidad de superficie poseída.

La primera modalidad es como la más frecuente; con todo, es en la región de Almería donde son más frecuentes las aportaciones en proporción a la superficie poseída. ¿Por qué estas estrategias tan diferenciadas? ¿En qué medida no quedan penalizados los productores más pequeños cuando las aportaciones obligatorias son fijadas por los socios? ¿No constituyen estas opciones un aspecto sustancial en las relaciones sociales predominantes en cada unidad asociativa?

\* \* \*

La Tabla VIII permite constatar la ausencia casi total de cooperación entre las distintas empresas asociativas.

---

---

La SAT EUROSUR, en el Campo de Dalías, ha constituido recientemente el intento sin duda más serio de colaboración. Es más: fue creada para funcionar como una cooperativa de segundo grado y, por tanto, como un factor de integración del sector asociativo. Impulsado por la cooperativa Frusol, el proyecto sólo ha podido atraer, sin embargo, a una minoría de empresas. Actualmente, en esta misma comarca soplan nuevos aires de unidad, que llevan a buscar más la colaboración entre las empresas que su fusión, como algunos pedían. La reciente creación de la Asociación Provincial de Organizaciones Agrarias de Almería o el proyecto de concentración de la oferta propuesto por la empresa pública Marco S.A. dan fe de esta voluntad de subsanar lo que se reconoce como una de las más graves lagunas del sector asociativo: su fragmentación. Con todo, estos intentos, al no unificar el conjunto del sector, organizan únicamente empresas que reconocen una cierta afinidad mutua.

Cabe señalar asimismo otros casos de colaboración más limitados, referentes a acuerdos puntuales entre algunas empresas. Por ejemplo, el de una cooperativa consolidada que comercializa los productos de otra que, por hallarse en una fase inicial, no dispone aún de una estructura comercial suficiente. O bien el de las cooperativas onubenses, asociadas durante una sola campaña para concentrar la compra de bienes a los industriales, con el fin de obtener una disminución de los costes de producción para sus socios. Un último ejemplo puede ser el de dos cooperativas almerienses asociadas para diversificar su oferta en los mercados europeos. Estos acuerdos de colaboración, cuyo fracaso ha sido a veces manifiesto, no han tenido una continuidad positiva y han sido muy puntuales. Es muy significativo, por otra parte, que algunos de estos proyectos de refuerzo del sector asociativo, aun impulsados directamente por la Administración pública, no hayan podido prosperar: tal es el caso de una cooperativa de segundo grado que cubre la provincia de Cádiz, nunca constituida formalmente.

Pero más aún que la falta de colaboración, lo que se

---

---

puede observar es un clima de competencia entre las diversas empresas: cada cual se esfuerza en ir sola a los mejores mercados y en llegar a ellos la primera.

\* \* \*

En materia de agroindustrialización, la penetración de las empresas del sector hortofrutícola es extremadamente limitada (tabla VIII). Es verdad, sin embargo, que tratándose de cultivos de invierno, los costes de producción elevados limitan esta alternativa, sobre todo en el Campo de Dalías.

Mientras que las cooperativas y SAT almerienses han abandonado prácticamente esta vía, el tema de la agroindustrialización está más que nunca de actualidad en la zona onubense. En efecto, ante la imposibilidad de vender toda la producción de fresa, sobre todo al final de campaña, estas empresas dependen de la agroindustria para dar salida a los restos de cosecha, y esto en el marco de negociaciones a veces tensas entre las dos partes para la fijación de los precios. Durante la campaña 86/87, la cooperativa Santa María de la Rábida ponía en marcha sus instalaciones para la congelación de la fresa; al año siguiente, la cooperativa vecina Costa de Huelva inauguraba las suyas. Esta penetración del sector asociativo en el ámbito de la agroindustria, sin dejar de ser positiva, revela también sus graves problemas. En efecto, lejos de organizar y financiar estos proyectos en el marco de un esfuerzo común, como fue propuesto, las dos cooperativas más importantes de la zona no han podido superar su rivalidad y desconfianza recíproca con miras a una acción común.

Se observa la elección de estrategias diferentes entre las cooperativas de Huelva y de Almería. Las primeras se han lanzado a una política de control de la producción y comercialización de los bienes necesarios para el cultivo de la fresa, lo cual las lleva a funcionar como cooperativas de suministro, a fabricar los embalajes para la exportación, a

---



---

ocuparse de la reproducción de las plantas que necesitan sus socios, a optar por la agroindustrialización, etc. En el Campo de Dalias, las empresas asociativas han optado por una política de diversificación y ampliación de su oferta, de planificación de la producción, de búsqueda de una utilización óptima de las instalaciones, etc.

\* \* \*

La investigación agronómica, aunque limitada a ensayos de variedades, de fertilización, etc., parece un tema de preocupación que tiende a generalizarse. Son sobre todo las grandes cooperativas y SAT de la región almeriense las que asumen estas responsabilidades; las empresas gaditanas aparecen poco dinámicas al respecto. En cuanto a las cooperativas y SAT *freseras*, dependen de la tecnología y de las plantas importadas de California, lo cual pone de manifiesto sus límites en la estrategia de control de todo el ciclo de la fresa. De un modo más general, y para el conjunto del sector hortofrutícola, estas investigaciones agronómicas, cuando existen, no son capaces de superar la dependencia tecnológica, ampliamente reconocida como una de las principales lagunas que limitan la expansión del sector.

\* \* \*

Teniendo en cuenta la relevante función que están llamadas a ejercer las Organizaciones Profesionales Agrarias (OPA) en materia de regularización de los precios y de los mercados con arreglo a la normativa de la política agrícola común, es importante conocer las posiciones y estrategias de las cooperativas y SAT en esta cuestión, que está de plena actualidad.

Las empresas del Campo de Dalias son las que han solicitado más a menudo su calificación como OPA (tabla VIII). Es más: mientras que cerca del 60 % de las SAT de esta

---

región han obtenido o pedido esta calificación, ninguna de las SAT *freseras* lo ha hecho. Lo cual confirma un funcionamiento diferencial entre las SAT de estas dos regiones, cuyas causas resta aclarar.

\* \* \*

Las empresas asociativas ¿son capaces de planificar la producción de sus socios, es decir, de indicarles qué han de producir y cuándo? Este problema se plantea especialmente en el Campo de Dalías debido a la diversidad de los cultivos y su escalonamiento.

Sin dejar de ser conscientes de la necesidad de racionalizar la producción, no todas las empresas almerienses tienen la posibilidad de alcanzar tal objetivo. Son raras las que gozan de la autoridad suficiente para imponer medidas restrictivas en este ámbito. A falta de previsiones fiables sobre la evolución en los precios de los productos agrarios, la mayoría se limita a aconsejar tal o cual cultivo a sus socios; en efecto, imponer un producto cuyo precio puede derrumbarse rápidamente en los mercados llevaría a la gerencia de la empresa a una situación difícil frente a los agricultores. Con todo, ciertas medidas no autoritarias permiten a una mayoría de empresas asociativas una planificación aceptable de la producción de sus socios.

## **1.2. Las SAT: una perspectiva tipológica**

En mayor medida que en el caso de las cooperativas, el funcionamiento de las SAT responde a una gran diversidad de criterios y de objetivos. Vamos a tratar de organizar en lo posible el abanico de los casos y situaciones observables mediante la adopción de una perspectiva tipológica.

¿Qué criterio conviene proponer para construir esta tipología? La parte del volumen total adquirida a socios

---

colaboradores o a terceros parece un elemento importante para diferenciar las SAT.

Se advierte (tabla IX) una fuerte bipolarización: cerca del 45 % de las SAT compran más del 50 % de su volumen comercializado a no socios, y otro tanto apenas si sirven de esta forma de suministro, mientras que sólo una pequeña parte (11 %) adoptan una estrategia intermedia.

Se advierten diferencias entre estos tres grupos de SAT. Mientras que las del primer grupo —en las que la producción de socios colaboradores o de terceros representa menos del 30 % del volumen comercializado— respetan el principio de «puerta abierta» (el 62,5 % de ellas) y el de «una persona, un voto» (87,5 %) —la legislación sobre las SAT permite a los socios votar igualmente, si así lo deciden, con arreglo a las aportaciones de capital de cada uno de ellos—, las empresas del tercer grupo están cerradas a los nuevos socios y ponderan los votos conforme al capital aportado. Además, si bien estas

TABLA IX

Tipología de las SAT con arreglo a la importancia de las compras efectuadas a socios colaboradores o a terceros (en %)

% del vol. comercializado aportado por terceros	1.º TIPO ≤30 %	2º TIPO 31/50 %	3.º TIPO ≥51 %
% de las SAT afectadas .....	44,5	11	44,5
Siguen el principio de «puerta abierta» .....	62,5	—	0
Están ligadas a capital exterior a la zona .....	0	—	25
Siguen el principio de «una persona, un voto» .....	87,5	—	14,3
Efectúan investigaciones agronómicas .....	37,5	—	75
Número de socios fijos superior a 30 .....	62	—	0
Son el resultado de una escisión ..	37,5	—	50

---

últimas han nacido de una escisión en mayor número de casos que las del primero (50 % y 37,5 %) y se unen más a menudo al capital exterior (23 % y 0 %), la importancia de su base social es, en cambio, mucho más reducida.

Hay que reconocer que los grupos de SAT resultantes de este esquema tipológico no son homogéneos.

Así, entre las empresas del primer grupo conviene distinguir: 1) SAT, a menudo antiguas, con un elevado número de socios y que funcionan como cooperativas (siguen los principios de «puerta abierta» y de «una persona, un voto», trabajan con socios colaboradores debidamente integrados en el grupo social de la empresa, etc.; las SAT Hortamar, Agroparador y Bahía de Almería constituyen el prototipo de esta categoría. Cabe añadir a ellas algunas empresas más recientes, nacidas en ocasiones de una escisión, pero que se ajustan al mismo modelo, como la SAT Flores de Chipiona. 2) Empresas *freseras*, nacidas a veces de una escisión, cuyas puertas están cerradas a los nuevos socios, a pesar de tener un número de socios reducido, y que sólo comercializan la producción de los socios fijos. Tal es el caso de las SAT Grufesa o La Redondela.

En el tercer grupo conviene distinguir: 1) Las SAT ligadas al capital externo, con un número de socios reducido y que siguen una política de investigación agronómica especialmente dinámica; cierran las puertas a todo socio potencial, y compran cada vez más a agricultores independientes sin que estos últimos se beneficien de la condición de socio colaborador; Huelva-Fruits es el prototipo de esta categoría. 2) SAT de puertas cerradas, que agrupan exclusivamente a grandes cultivadores y comercializan cada vez más la producción de agricultores inorganizados; algunas son muy dinámicas en cuanto a la investigación agronómica, el control de calidad, etc. Cabe citar como referencia las SAT Hortichuela, Domar y Acrena de Almería, y Freslepe de Huelva. 3) Hay, por otra parte, SAT que funcionan como empresas privadas de exportación: están formadas por un número muy

---

---

reducido de socios que disponen de muy poca tierra, compensada por una multitud de «clientes» más o menos ligados a la empresa por los créditos adelantados. 4) Por último, en la región de Huelva, grandes propiedades familiares, a menudo muy activas y capaces de innovaciones, cuyo funcionamiento se parece más al de una sociedad anónima.

## **II. DIFERENCIACION SOCIOECONOMICA Y ORGANIZACION: HACIA UN PROCESO DE HOMOGENEIZACION DE LA BASE DE SOCIOS**

Aunque el objeto de la presente investigación sea tan sólo el estudio del conjunto de factores que influyen en la formación y el desarrollo de las empresas asociativas, es importante analizar algunos de ellos: sobre todo, los que son constitutivos de las relaciones que predominan entre las explotaciones familiares y estas sociedades. En tal perspectiva conviene indagar sobre el peso de la estratificación social interna al sector y, por tanto, sus características socioeconómicas en la dinámica de los procesos y mecanismos socio-organizativos, por un lado, y el funcionamiento de estos organismos asociativos, por otro.

A este respecto, el análisis de las causas de las escisiones debería constituir un instrumento capaz de precisar y explicar la estructura y la evolución socio-organizativas observadas y poner de manifiesto los determinismos actuantes. Eso equivale, en otros términos, a descubrir los distintos intereses y las motivaciones en juego.

### **2.1. Grandes y pequeños productores: intereses divergentes**

De los resultados obtenidos se desprende una cierta tendencia a la homogeneización de la base de socios dentro de

---

las unidades asociativas. Se forman progresivamente empresas que agrupan en mayoría a grandes, medianos o pequeños productores.

*Quién se organiza y con quién.* Si los agricultores, en una primera etapa y al margen del tamaño de su explotación, aceptan integrarse en una cooperativa, en una segunda etapa tienden a asociarse con arreglo a criterios más estrictos, a saber, la homogeneidad de sus condiciones o intereses. Por eso es frecuente que pequeños grupos de cooperativistas, unidos por estos criterios, se salgan de la cooperativa para constituir su propia empresa, generalmente una SAT.

Estos procesos de escisión se pueden detectar fácilmente a nivel estadístico. Así (tabla VI), más del 36 % de las SAT creadas en el sector *frenero* y cerca del 43 % de las del Campo de Dalías han surgido de una escisión de una empresa asociativa más antigua. En la costa gaditana, la única SAT inscrita es también producto de una secesión. En el caso de las cooperativas, estos procesos de división revisten menos importancia.

Tales mecanismos, que algunos han calificado no sin ironía de «fenómeno del enjambre», suponen directamente, además de la atomización de la estructura socio-organizativa, una tendencia a la homogeneización de la base de socios dentro de las distintas unidades asociativas. La tabla IV pone de manifiesto la diferencia de las superficies cultivadas por los socios de los dos tipos de empresa: los miembros de las SAT poseen más tierra que los de las cooperativas. Por lo demás, si se consideran únicamente las SAT surgidas de una escisión, aumenta la diferencia entre estos dos grupos (gráfico I). Mientras que en este tipo de empresas, en las zonas de Almería y de Huelva, cada agricultor posee 5,1 y 6,2 Ha respectivamente, en el conjunto de las SAT esta media baja a 1,9 y 3,5 Ha, y a 1,2 y 2,4 Ha para las SAT no surgidas de una escisión y que sólo comercializan la producción de sus socios; en las cooperativas, cada cultivador trabaja como media 1,5 y 1,4 Ha. Con todo, hay que tomar estos datos con

---

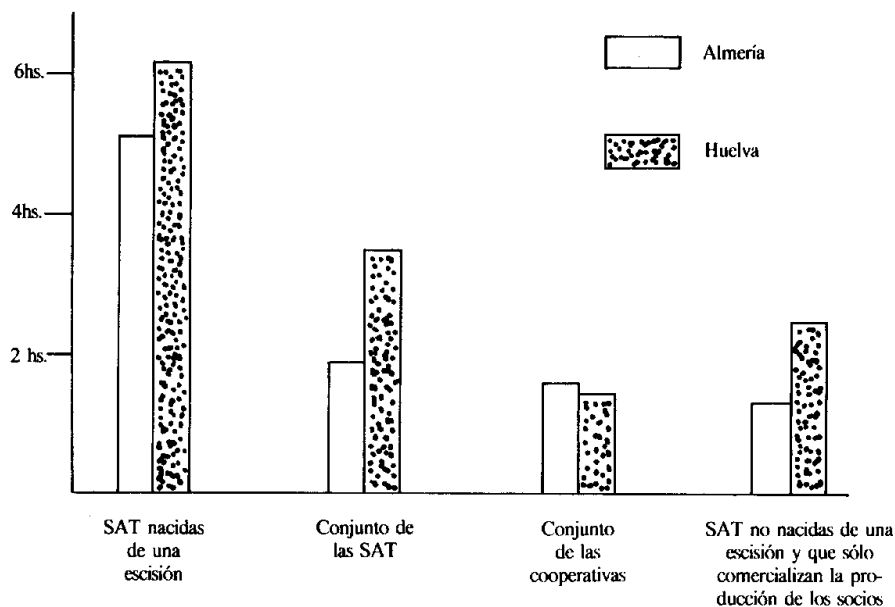


Gráfico I.—Superficie media poseída por los socios de los distintos tipos de empresa.

precaución; en Huelva, muchos productores poseen tierras dejadas en barbecho o utilizadas para cultivos tradicionales —cereales, vid, etc.— y que por ello no están inscritas en el registro de la empresa a la que se han adherido.

A la luz de estos análisis aparece una correclación entre ciertos tipo de empresa y las características socioeconómicas de su base de socios, lo cual confirma la hipótesis de una homogeneización progresiva de esta última. De hecho, no todos los agricultores que poseen más de tres o cuatro hectáreas son miembros de estas sociedades nacidas de una división, pero la mayoría de los socios de estas últimas poseen más de tres hectáreas.

Esta correlación y la consiguiente tendencia a la homogeneización son más evidentes si se tienen en cuenta los datos de la campaña 87/88, ya que se han constituido a partir de una escisión nuevas SAT que agrupan a grandes productores.

\* \* \*

La homogeneización de la base de socios se produce también por abajo. Así, en el Campo de Dalias, los productores más pequeños están poco integrados en los procesos organizativos y se orientan con preferencia hacia los mercados de subasta.

En esta zona, la media de las explotaciones es de 0,8 Ha, mientras que la de los agricultores integrados en las cooperativas pasa a 1,4 Ha (gráfico I). Esto corrobora las estrategias diferenciales entre los pequeños, medianos y grandes cultivadores.

Para convencerse de ello, basta observar las diferencias en materia de tamaño de las explotaciones entre los socios fijos y los socios colaboradores de una misma empresa: en la cooperativa FRUSOL, los primeros trabajan como media 2,4 Ha hectáreas y los segundos 1,4 Ha.

Estos últimos datos llevan a subrayar las diferencias entre las cooperativas: unas agrupan a productores medios (entre 1,5 y 2,5 Ha) y otras a productores más pequeños (entre 0,7 y 1,5 Ha).

Resta explicar estos procesos de homogeneización y las distintas estrategias que los sustentan.

*Lógicas diferenciales de producción.* Cabe distinguir dos grupos de agricultores en estas zonas: por un lado, los que siguen una lógica empresarial que utiliza mano de obra asalariada; por otro, los que organizan su explotación en función de la fuerza de trabajo familiar y tratan de aprovecharla al máximo. Esta distinción es tanto más importante cuanto que ciertos productores, después de haberse lanzado sin éxito a una estrategia de utilización de mano de obra asalariada, han reducido, posteriormente el tamaño de su explotación y se han limitado a la fuerza de trabajo familiar.

Los empresarios agrícolas más pequeños del Campo de Dalias, que disponen de más tiempo libre y no tienen que remunerar la fuerza de trabajo familiar, prefieren efectuar una clasificación manual de su cosecha conforme a normas poco

---



---

exigentes, a fin de darle salida en los mercados de subasta y, a veces, reuniéndose en pequeños grupos informales, enviarla a un mayorista de Madrid o de Barcelona. En cambio, los otros agricultores, que deben tener en cuenta el coste de la mano de obra asalariada o que no disponen de un excedente de fuerza de trabajo familiar, confían a las cooperativas y a las SAT la realización de esta tarea.

Por otra parte, los pequeños productores y, más generalmente, los que experimentan dificultades de financiación tienen un interés suplementario en vender su producción a los intermediarios: además de cobrar más rápidamente —en un plazo de 24 horas, mientras que las cooperativas y SAT pagan a los socios cada dos o tres semanas—, pueden obtener adelantos y otras facilidades. Con este crédito informal, los comerciantes pueden asegurarse la «fidelidad» de algunos empresarios agrícolas y, por tanto, una parte al menos de los productos que necesitan.

Estas diversas lógicas se traducen en opciones productivas diferentes. Así, en el Campo de Dalías, los agricultores que siguen una lógica de tipo familiar se orientan hacia cultivos que exigen mucho trabajo: albaricoques, berenjena y tomate (15). En cambio, los que deben calcular estrictamente el coste de la mano de obra prefieren producciones poco exigentes en este ámbito. Como prueba de ello, baste señalar la especialización de las cooperativas de pequeños agricultores —aquéllas en que la superficie media de los socios no rebasa las 1,4 hectáreas— en los cultivos cuya producción exige más trabajo; citemos el caso de las empresas Parafrut, Fevisol y Campovicar.

En la región onubense, el repliegue hacia formas de producción puramente familiares es más difícil por la abundante mano de obra que se necesita para la recolección. Se observa, con todo, que los pequeños cultivadores buscan la

---

(15) Con todo, esta regla conoce algunas excepciones. Por ejemplo, en ciertas microzonas de Almería, si los propietarios medianos y grandes cultivan el tomate es por el fuerte grado de salinidad de las aguas, que no les permite otras alternativas.

---

calidad de la fresa, sobre todo durante la recolección, mientras que los medianos y grandes persiguen sobre todo la cantidad y el aumento de la productividad por planta. Según nuestros informadores, es efectivamente más difícil cuidar la calidad del fruto a partir de una cierta superficie. Esto lleva a los pequeños cultivadores a pedir a su cooperativa una prima por la calidad o una clasificación del fruto más exigente que la actual; en cuanto a los medianos y grandes, reclaman una prima a la cantidad.

En esta misma región, las estrategias de diversificación de los cultivos son función del tamaño de las explotaciones y, por tanto, de las lógicas productivas. Así, los cultivadores mayores se orientan hacia alternativas que exigen poco trabajo: frutales y cítricos. Para los pequeños, la búsqueda de cultivos más intensivos, capaces de valorizar su tierra y su fuerza de trabajo familiar, es prioritaria. Además, por falta de recursos financieros suficientes, les resulta difícil lanzarse a inversiones —como los frutales— cuya rentabilidad no es inmediata.

Citemos un último ejemplo de estas lógicas e inquietudes diferenciales. Mientras que los pequeños cooperativistas buscan ante todo asegurar la financiación de su producción en condiciones aceptables, los mayores centran su preocupación en los precios de venta de su cosecha. En otros términos, si unos deben luchar por asegurar la producción, otros, superando estas dificultades, se esfuerzan por aumentar los beneficios.

Es indudable que tales lógicas e intereses diferenciales se traducen en tensiones más o menos confesadas y a veces relegadas en aras de intereses comunes o, al menos, presentados como tales entre las distintas categorías de agricultores. Pero otros factores, nada desdeñables, permiten comprender mejor la dinámica de las relaciones sociales en las empresas asociativas y, en consecuencia, los mecanismos de escisión.

*La participación financiera de la base de socios en la empresa: otro motivo de divergencia.* Es evidente que la utilización del principio cooperativo «una persona, un voto»

---

---

no basta para eliminar todos los conflictos de intereses. Los análisis siguientes lo confirman ampliamente.

Analicemos en primer lugar la cuestión de las aportaciones obligatorias de cada nuevo socio. Hay que reconocer que los productores más pequeños, aunque se interesen por el cooperativismo, no han podido lograr su integración ni su permanencia en las empresas asociativas por no disponer de un capital suficiente. En ciertos casos, los agricultores con menos reservas financieras se han visto obligados a abandonar la empresa, en caso de aumento de las aportaciones obligatorias, o han tenido que permanecer como socios colaboradores; las cooperativas Frusol y Cohorsan de Almería ilustran perfectamente esos mecanismos. A veces es la adhesión lo que resulta imposible por la elevada cuantía de la aportación obligatoria, tanto más cuanto que un 65 % de las cooperativas fijan esta última por productor y no en proporción a la superficie poseída (tabla VIII), lo cual, evidentemente, penaliza a los agricultores más pequeños, que deben aportar el mismo capital que los medios y grandes. Por otra parte, tales dificultades se agravan de año en año debido a la capitalización de la empresa, ya que a medida que aumenta ésta se eleva la cuantía de las aportaciones obligatorias. En consecuencia, se puede afirmar que la integración en los procesos organizativos resulta cada vez más difícil para los pequeños hortofruticultores.

\* \* \*

Una de las principales razones que explican hoy ciertas escisiones hay que buscarla en el carácter de las aportaciones efectuadas por cada socio para la modernización o ampliación de la empresa. En ocasiones son los beneficios, generalmente muy escasos —como consecuencia de la política de beneficio cero—, los que se invierten en la empresa; en otro caso, es una retención de las sumas abonadas al agricultor.

Si en ciertas cooperativas estas retenciones se contabilizan

---

al socio como aportaciones voluntarias, correspondientes a títulos recuperables por este último, en otras pasan a formar parte definitivamente del capital de la cooperativa. En este último caso, la empresa aumentará sus recursos propios, mientras que los activos de sus miembros quedarán limitados. Por otra parte, si bien esta estrategia permite la igualdad de todos los socios evitando la concentración de los títulos en algunas manos, también penaliza en cierto modo a los cultivadores mayores: puesto que las retenciones se efectúan en proporción a la producción aportada, son los agricultores más importantes los que más contribuyen a la capitalización de la empresa, sin tener la posibilidad de recuperar tales inversiones.

El resultado es cierta reticencia e incluso negativa por su parte al sistema de retenciones. Esta negativa obedece sobre todo a que la inversión propuesta no les permite obtener ventajas proporcionalmente superiores. Es lo que ocurre con las fiestas que muchos gerentes han querido instituir, y que se financian por una retención sobre el precio de cada kilo de producto aportado. Los grandes cultivadores contribuyen proporcionalmente más que los pequeños, sin obtener ventajas de ello: el día de fiesta comerán y beberán todos igual. En cambio, si la inversión considerada permite obtener ventajas proporcionalmente mayores, los grandes productores se mostrarán menos reticentes. Es lo que puede suceder con la adquisición de nuevas máquinas para envasado de los productos: aquéllos pagarán más, pero también las utilizarán más por su mayor producción.

De ahí que estos agricultores consideren que, si crean su propia empresa, serán realmente propietarios del capital aportado poco a poco. Decepcionados por no poder aumentar sus activos prefieren fundar su propia SAT o una sociedad anónima.

Estos mecanismos plantean a los responsables del sector un verdadero dilema. O bien favorecen un igualitarismo forzado, limitando o incluso prohibiendo la concentración de

---

los títulos de la sociedad en manos de algunos grandes productores, asumiendo así el riesgo de favorecer las escisiones, o bien permiten esta concentración, con la posibilidad consiguiente de desequilibrios en la estructura de poder. Esta última alternativa es especialmente peligrosa porque, en caso de retirarse de la cooperativa un número importante de grandes cooperativistas, podrían crearla dificultades e incluso llevarla a la quiebra. Evitar la concentración de los títulos en manos de estos agricultores constituye sin duda una medida de protección, que adoptan la mayoría de los socios para no depender de ellos.

\* \* \*

El caso de la SAT Grufesa es muy significativo. Formada inicialmente por la escisión de algunos grandes productores de la cooperativa vecina, tres de sus miembros acaban de salir de ella para formar su propia SAT.

Mientras que en un principio todos trabajaban aproximadamente la misma superficie, después los tres disidentes fueron aumentando su producción. Había que ampliar las instalaciones de manipulación, y por tanto, que hacer nuevas inversiones. Los restantes socios no tenían ningún interés en financiar una operación que sólo beneficiaría a una minoría. Así salieron los tres productores más importantes y se ha formado una nueva empresa.

La diferenciación de los intereses económicos aparece sin duda como causa de la ruptura del grupo. Este resiste mientras dura la convergencia de los intereses. Al acentuarse en exceso la heterogeneidad de la base de socios, el grupo debe dividirse sobre bases más homogéneas, único modo de garantizar la solidez de los lazos económicos.

\* \* \*

Se advierte, por otra parte, que la existencia de intereses

---

particulares entre los socios puede dominar sobre las estrategias corporativistas.

Es lo que sucede cuando los grandes cooperativistas se oponen a la creación de una sección de crédito que favorecería, a su juicio, exclusivamente a los más pequeños y les perjudicaría a ellos. Esta misma estrategia se aplica cuando los grandes piden que las deudas de la cooperativa se dividan por socios y no en proporción a la producción aportada por cada uno, con la consiguiente penalización para los más pequeños.

Todo ello confirma que las cooperativas difícilmente consiguen la colaboración entre grupos heterogéneos, ya que los lazos de solidaridad apenas resisten la presencia de intereses divergentes. De ahí las escisiones y la atomización del sector asociativo.

*Estrategias comerciales diferentes.* Muchas empresas, sobre todo las surgidas de una escisión, comercializan un considerable volumen producido por no socios (tabla IX). Esta política se advierte generalmente en SAT que cerraron las puertas a nuevos socios hace años.

Por supuesto, la comercialización de productos de terceros, al incrementar el volumen de negocios, contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa y a dar algunos beneficios. Según el artículo 59 de la Ley andaluza, los beneficios resultantes de operaciones con terceros, o de los socios colaboradores, deben ser imputados al Fondo de Reserva Obligatoria, es decir, al fondo indivisible de la empresa. En cambio, la legislación sobre las SAT no contiene ninguna cláusula de este tipo. En consecuencia, parece indudable que algunas de estas sociedades, formadas por un número reducido de agricultores, hayan sido planificadas con miras a obtener una parte de sus beneficios mediante operaciones con terceros. Estos beneficios deben ser redistribuidos a los socios fijos con arreglo a las modalidades en vigor en las SAT, es decir, en función del capital aportado por cada uno y no en proporción a la producción aportada.

---

---

Por otra parte, un estudio comparativo de la rentabilidad de la producción agrícola con la rentabilidad de la comercialización de esos mismos productos debería permitir apreciar la pertinencia de las palabras del gerente de una SAT cuando declaraba en la entrevista que «es más rentable hoy comercializar la fresa que producirla». Sin duda, la compraventa del fruto implica menos riesgos y menos inversión que la producción, y tiene beneficios más seguros.

En esta perspectiva, algunos agricultores, procedentes o no de una cooperativa y disponiendo del capital necesario, han decidido constituir su propia empresa. Al hacerlo se beneficiarán de la comercialización de los productos de los no organizados.

Por lo demás, varios gerentes de SAT, y no sólo de las procedentes de una escisión, al observar una baja tendencial de los beneficios derivados de la producción, nos han indicado claramente que pensaban aumentar las compras a terceros, aun a riesgo de limitar la producción de sus socios.

¿Puede llevar esta tendencia, en alguna medida, a la instauración y desarrollo de ciertas formas de agricultura por contrato? Es difícil dar una respuesta sencilla. Sólo cabe exponer algunas situaciones observadas.

Se sabe que la compra de frutas y hortalizas a terceros plantea problemas reales en cuanto al control de la calidad y la cantidad del volumen necesario. Esta situación puede conducir a la «caza del cliente», esto es, al intento de aprisionar al agricultor en vínculos de dependencia mediante préstamos —en dinero o en género— dirigidos a retenerlos.

No obstante, de momento, la única agricultura por contrato formalmente establecida concierne a la floricultura, a través de sociedades anónimas que actúan como intermediarias entre los agricultores y algunas grandes empresas internacionales. A diferencia del mercado de las frutas y hortalizas el de la flor está controlado estrechamente por esas grandes sociedades, hasta el punto de que las propias

---

cooperativas comprometidas en el cultivo de la flor deben asumir a menudo el papel de intermediarias en beneficio de aquéllas. Esto explica sin duda que la agricultura por contrato se haya desarrollado sobre todo en la floricultura.

Lo cierto es que algunos gerentes de SAT, sobre todo las que están ligadas al capital exterior a la región de Huelva, piensan consolidar y formalizar los vínculos ya establecidos con los terceros que trabajan con ellos. Es decir, se proponen consolidar su empresa mediante la aplicación formal de una política contractual con estos agricultores; garantizarían así la financiación, el marco técnico, la comercialización, etc. de su producción.

## **2.2. Disposiciones socioculturales diferenciales**

Ante la imposibilidad de realizar una encuesta exhaustiva entre los agricultores, no podemos proponer conclusiones definitivas sobre esta cuestión. Con todo, el presentar algunos casos de escisión ligados a este factor puede contribuir a aclarar el problema.

El primer tipo de situación afecta a cooperativas tradicionales en las que un pequeño grupo dinámico se esfuerza por impulsar los cambios que se consideran necesarios: nuevos cultivos, prácticas comerciales más ofensivas, etc.

Por ejemplo, en una cooperativa de la costa de Cádiz, son los jóvenes los que, apoyados por los servicios técnicos oficiales, se lanzaron al cultivo de la «flor cortada». Además, contrariamente a las prácticas en vigor, propusieron a la gerencia comercializar directamente su producción, evitando así a los intermediarios. Frente a la apatía o incluso la negativa de los responsables de una cooperativa poco dinámica, sólo tuvieron el recurso de formar su propia empresa en 1987.

La creación de Ejidomar, en el Campo de Dalías, constituye otro ejemplo de esta problemática. Un grupo

---



---

especialmente dinámico, deseoso de lanzarse a nuevos cultivos más arriesgados, pero más rentables, chocó también aquí con la apatía de la mayoría de los socios, muy apegados a la producción tradicional de la uva de mesa, y optó por la formación de su propia empresa, que ha desempeñado de hecho un papel de primer orden en el desarrollo de la zona.

A veces, el motivo de la escisión no está en la oposición entre los más dinámicos y los menos dinámicos, sino en concepciones distintas del cooperativismo. Da fe de ello, al menos parcialmente, la constitución de la SAT Flores de Chipiona, en la provincia de Cádiz, en el año 1985: oponiéndose a la concepción del asociacionismo que predomina en la «cooperativa-madre», cuyo componente «ideológico» y aspecto de «obra social» les parecían inaceptables, algunos socios fundaron su propia empresa sobre la base de una filosofía más elitista.

\* \* \*

Tomando como eje de análisis el tema de las escisiones, relativamente importante en el sector asociativo estudiado, y de sus causas, hemos podido mostrar el peso específico de la diferenciación cultural, pero sobre todo socioeconómica, de los grupos sociales en los procesos organizativos. La heterogeneidad del medio social explica, al menos parcialmente, las escisiones observadas y sus consecuencias directas: atomización del sector, homogeneización del societario dentro de cada empresa, funcionamientos y objetivos diferenciales de ésta, etc.

Con todo, estos elementos explicativos, por importantes que sean, son sólo parciales. Hay, en efecto, otros factores que pueden influir igualmente en estos procesos y mecanismos organizativos. Sería inaceptable, sin embargo, concluir de ello que las convicciones cooperativistas, los sentimientos de solidaridad o el papel de las cooperativas, especialmente en su labor de socialización sobre los socios, son independientes de

---

la configuración de los intereses específicos en presencia. Las relaciones de fuerza dentro de cada empresa pueden influir igualmente en los procesos asociativos. Pondremos como ejemplo el caso de la cooperativa *fresera* más antigua de Huelva, la de Lepe, de la que nunca se han salido los grandes productores. Para comprender esta excepción recordaremos que, tratándose de la única empresa constituida bajo el régimen franquista, ha conservado la estructura de poder que caracterizaba a las unidades asociativas de ese período poco democrático. Tanto más si se tiene en cuenta que, según uno de los miembros del consejo directivo, donde se agrupan los productores más importantes, «aquí son los grandes los que se aprovechan de los pequeños». Eso explica sin duda que esta cooperativa, contrariamente a las otras de la provincia de Huelva, agrupa sólo a un porcentaje relativamente débil de productores de la localidad.

Por último, siendo estos mecanismos de escisión y de homogeneización del societariado específico de los cultivos intensivos, conviene tener en cuenta las características de estas producciones, capaces de inducir tales efectos.

### III. ¿HACIA DISTINTOS MODELOS SOCIO-ORGANIZATIVOS?

¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de estos mecanismos y procesos de homogeneización? ¿Pueden llevar la formación de distintos modelos asociativos?

Se trata, sin duda, de procesos inegalitarios, ya que los agricultores más pequeños quedan excluidos, sobre todo en el Campo de Dalías, por los mecanismos ya descritos. Cuestión tanto más preocupante cuanto que en esta región las cooperativas y SAT acogen sólo al 25 % de los empresarios agrícolas (16). Ello significa que el refuerzo del sector

---

(16) Según los datos del ESECA y de Price Waterhouse, *op. cit.*

---

asociativo implica la búsqueda de modalidades específicas de integración para esta categoría de pequeños productores.

Por otra parte, estas escisiones no serían tan negativas si una cooperativa de segundo grado y otras formas de colaboración fueran capaces de coordinar los esfuerzos y las estrategias de las empresas. Hay que reconocer que tales mecanismos exacerban la división e incluso los pleitos en el sector asociativo.

Para convencerse de ello basta con recordar ciertas «modalidades» de estas escisiones. Se ha podido constatar que algunos cooperativistas aprovechan su presencia en el consejo directivo para controlar el funcionamiento y las reglas del mercado internacional, incluso tejiendo una red de relaciones entre los intermediarios, mayoristas y otros compradores. Una vez realizada esta formación, se salen para formar su propia empresa, no sin llevarse consigo a uno o varios de estos clientes de la cooperativa. Y esto la pone a veces en un trance difícil y provoca una situación de competencia entre las dos sociedades.

Tales procesos, negativos en ciertos aspectos, inducen también efectos positivos.

Una unión mecánica de los agricultores que no tenga en cuenta sus características socioeconómicas distintas es muy difícil, como hemos visto. Una recomposición de las unidades asociativas sobre la base de un societario más homogéneo debería permitir superar los conflictos rituales entre grandes y pequeños empresarios acerca de si las deudas y las inversiones de la cooperativa deben dividirse por socios o ajustarse a la producción de cada uno, si las aportaciones obligatorias deben ser fijas o variables en función de la superficie trabajada, etc. Es evidente que tales conflictos pueden perturbar los procesos decisorios e inducir a los cultivadores a rehusar toda inversión, frenando así la modernización y capitalización de la empresa.

A veces, la toma de decisión en la empresa se guía por el

---

afán de saber «quién beneficiará a quién» o «quién ayuda a quién»: tan importante es el antagonismo entre las distintas categorías de productores.

En esas condiciones, la agrupación de los cooperativistas conforme al criterio de homogeneidad de la base de socios puede limitar estos conflictos reduciendo el abanico de los intereses y las necesidades particulares y permitiendo así sentar las bases de la estabilidad y la unidad del grupo.

\* \* \*

Lo que es más, las observaciones realizadas confirman la formación de distintos modelos organizativos por la vía de esos procesos de agrupación y homogeneización de la base de socios. Dejando aparte el tipo de empresas (sobre todo, SAT) que trabajan mayoritariamente con terceros, cabe oponer los dos «prototipos» siguientes.

Por ejemplo, lo que se ha dado en llamar el modelo Parafrut. Se trata de una cooperativa del Campo de Dalías, creada recientemente y formada por pequeños productores. Unas aportaciones relativamente pequeñas (al principio, los edificios fueron arrendados para evitar gastos excesivos) y dependientes de la superficie de cada uno, unos cultivos específicos de pequeños empresarios, la importancia concedida a una base de socios voluntariamente reducida y a su socialización, una fuerte tendencia a integrarse en una cooperativa de segundo grado, etc., constituyen otras tantas características de este modelo, impulsado por sindicalistas y presentado como una alternativa capaz de interesar a los pequeños productores de la zona, generalmente inorganizados.

Cabe citar igualmente el caso del modelo Frusol de Almería y, con algunas variantes, de Cophuelva o La Rábida de Huelva. Son cooperativas con un número de socios elevado y reclutado entre los agricultores medios, sobre todo la primera. Por haber ampliado su campo de actividad, no sin

---

---

la ayuda de la Administración pública —investigación agronómica, agroindustrialización, transporte, laboratorio de análisis, diversificación de los cultivos, etc.—, pueden hacerse cargo de las funciones de concentración de la oferta, de su adaptación al mercado, de la organización e intensificación de la producción.

Si el modelo Parafrut es específico, lo es también por su constitución tardía, en un contexto económico más difícil, más con vocación de integrar a los pequeños productores. Pero, mientras que este tipo de empresa concede mucha importancia a la base de socios y a sus necesidades, siempre específicas, el ejemplo Frusol se centra especialmente en las cuestiones de concentración de la oferta y de control de los mercados, siguiendo para ello el ejemplo, erigido en modelo, de las grandes cooperativas lecheras del suroeste francés, capaces de imponerse en los mercados nacionales e internacionales y de persistir con éxito la competencia de las empresas privadas. Esta última estrategia tiene como corolario la marginación de los productos más pequeños. De ahí la oportunidad y la legitimidad de la formación de empresas tipo Parafrut, capaces de organizar a todos aquellos que, por las razones señaladas anteriormente, no han podido o no pueden integrarse en las grandes cooperativas.

#### RESUMEN

*El objetivo de este trabajo es analizar la estructura y la dinámica asociativa en el sector de la hortofruticultura andaluza fuera de temporada, planteando la cuestión de la incidencia de la estratificación y diferenciación social predominantes en las sociedades rurales consideradas.*

*Para ello se utiliza como eje de análisis la búsqueda de las causas de las numerosas escisiones que han marcado el desarrollo cooperativo en estas zonas. Partiendo de la hipótesis de que las empresas asociativas constituyen un ámbito de contradicción entre los diversos estratos de agricultores, se pone de manifiesto que tales escisiones, la dinámica organizativa y las características diferenciales de varios tipos de empresas asociativas detectadas son imputables, al menos en parte, a las necesidades, posibilidades e intereses específicos de cada estrato de agricultores actuante.*

#### RÉSUMÉ

*On se propose d'analyser la structure et la dynamique associative dans le secteur de*

---

*l'hortifruticulture hors-saison andalouse, en posant la question de l'incidence de la stratification et différenciation sociale prévalant dans les sociétés rurales retenues.*

*Pour ce faire, on suit comme axe d'analyse la recherche des causes des nombreuses scissions qui ont marqué le développement coopératif dans ces zones. Partant de l'hypothèse que les entreprises associatives constituent un espace de contradiction entre les diverses strates d'agriculteurs on met en évidence que ces scissions, la dynamique organisationnelle comme les caractéristiques différentielles de plusieurs types d'entreprises associatives détectés sont imputables, du moins en partie, aux besoins, possibilités et intérêts spécifiques à chaque strate d'agriculteurs en présence.*

#### SUMMARY

*The aim of this paper is to analyse the structure and associative dynamics in the fruit and vegetable sector in Andalusia out of season. The question of the incidence of stratification and social differences prevailing in these rural societies is also considered.*

*The search for the causes of the numerous divisions which have marked the development of the co-operatives in these areas is used as the crux of analysis. Based on the hypothesis that associative companies produce an atmosphere of contradiction among the farmers' different levels, it is shown that such divisions, organization dynamic and differential characteristics of various types of associated companies detected can be attributed, at least to some degree, to the specific necessities, possibilities and interests of each kind of farmer.*