

---

*José Antonio Segrelles Serrano (\*)*

---

*Tendencias recientes y estrategias  
comerciales del cooperativismo  
ganadero con integración vertical  
en Cataluña (\*\*)*

**INTRODUCCION**

La crisis actual de la agricultura y ganadería españolas implica la agudización de una serie de problemas y deficiencias que suponen un lastre para nuestra economía agraria desde hace varias décadas (Sumpsi, 1982; Etxezarreta, 1985). Una de las carencias fundamentales del sector agropecuario español, pese a la existencia de eficaces excepciones, es la escasa presencia del cooperativismo en el medio rural y el parco arraigo que la producción y comercialización en común tiene entre los agricultores y ganaderos españoles.

El objetivo primordial del presente trabajo es demostrar que en España existen cooperativas con integración vertical que poseen dilatadas áreas de mercado y unos canales de dis-

---

(\*) Universidad de Alicante. Departamento de Geografía Humana.

(\*\*) Las reflexiones y datos aquí contenidos proceden del trabajo de campo realizado durante el año 1990 gracias a una beca de la Dirección General de Enseñanzas Universitarias e Investigación de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia de la Generalitat Valenciana.

Trabajo recibido en redacción en diciembre de 1992. Versión definitiva: enero de 1994.

tribución que rompen con las pautas locales o comarcales del cooperativismo clásico, pese al reducido desarrollo que el cooperativismo agropecuario tiene, por lo general, en nuestro país si lo comparamos con lo que es habitual en la Unión Europea (Aubry, 1974; Michon, 1977; Diry, 1985; Julia, 1989; Linda, 1990).

A través del caso particular de Cataluña, primer exponente de la ganadería intensiva española, y del modelo que representan las tres únicas cooperativas catalanas que contemplan en su estructura el ciclo productivo completo, pretendemos dar a conocer lo que constituye la vanguardia nacional de este tipo de aprovechamiento agrario mediante la exposición de sus canales de distribución y área de mercado.

El análisis de la localización de los mercados y de la red de comercialización de estas cooperativas catalanas debe interpretarse como un reflejo de la realidad de sus estrategias productivo-comerciales que rompe con la imagen clásica de escasa eficacia del cooperativismo agropecuario tradicional, y al mismo tiempo demuestra que no sólo las empresas de capital pueden desarrollar un sistema productivo racional basado en una comercialización ágil y eficiente.

Las cooperativas estudiadas, mediante un método basado eminentemente en el análisis de datos y fuentes internas y en la entrevista personal con sus responsables, socios y empleados, son la Cooperativa Agropecuaria de Guissona (Lérida), la Cooperativa Provincial Avícola y Ganadera-COPAGA (Lérida) y la Cooperativa Comarcal de Avicultura de Reus (Tarragona).

Estas asociaciones de productores, junto con las Cooperativas Orensanas (COREN), pueden servir de modelo para otras zonas del país, donde coexisten una ganadería intensiva potente con un cooperativismo de estas características poco desarrollado, ya que, aparte de las ventajas productivas y comerciales que generan, constituyen una forma ideal de rentabilizar la explotación familiar, revitalizar las áreas rurales marginales, paliar la agresiva absorción que las empresas

mercantiles más dinámicas del sector ejercen sobre los ganaderos independientes y articular la actividad agroindustrial con los productores para que éstos participen del valor añadido que supone la transformación y comercialización de sus productos.

### **LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS CATALANAS CON INTEGRACION VERTICAL**

La transformación de los productos obtenidos por los socios de las cooperativas y su posterior comercialización constituyen los últimos eslabones que cierran la cadena productiva integrada. Si tenemos en cuenta que la razón esencial de la producción es la venta y la consecución de beneficios, la estructura cooperativa permite, al contrario que cualquier otro modelo de integración, la concentración de la oferta y que el ganadero adquiera el valor añadido que supone la transformación y comercialización de sus productos, y no quede al margen de la revalorización de los mismos, obviando el papel de mero productor que se le ha asignado tradicionalmente.

La cooperación integrada suaviza en gran medida la indefensión habitual de los ganaderos ante los vaivenes bruscos que experimenta la cotización de sus productos. Mediante el trabajo en común, el ganadero puede acceder a los mercados en las condiciones más favorables, lo que, sin embargo, constituye una pretensión casi imposible para el productor independiente, cuya salida al mercado se ha producido normalmente a través de intermediarios, que absorben el valor añadido de la producción, o, en los tiempos más recientes, dejando los resortes de su explotación en manos de una empresa integradora privada (Segrelles, 1994).

Las tres cooperativas catalanas estudiadas (Agropecuaria de Guissona, COPAGA y Comarcal), pese a la común vincu-

lación a la ganadería intensiva mediante estructuras productivas verticales, son muy diferentes en sus volúmenes de producción, número de socios, sectores de actividad, inversiones realizadas, entre otras características.

La *Cooperativa Agropecuaria de Guissona* se fundó en 1958, gracias al impulso de un grupo de ganaderos que necesitaban materias primas y otros servicios para el funcionamiento de sus granjas. Con el paso del tiempo esta cooperativa se ha convertido en la empresa más importante de Lérida, la industria alimentaria más grande de Cataluña y una de las primeras de España. No en vano tenía 1.278 trabajadores contratados en 1990, más de 31.000 socios repartidos por todo el país y un volumen de operaciones cercano a los 92.000 millones de pesetas. Entre los años 1988, 1989 y 1990 realizó un esfuerzo inversor de 3.630 millones de pesetas, según los datos de Alimarket (1991).

La *Cooperativa Provincial Avícola y Ganadera* (CO-PAGA) nació en 1945 por iniciativa de un conjunto de avicultores que necesitaban licencias de importación de materias primas para elaborar piensos compuestos. En 1990 tenía más de 1.600 socios, 566 empleados y una facturación de, aproximadamente, 24.000 millones de pesetas; entre 1988, 1989 y 1990 realizó inversiones por valor de 955 millones de pesetas.

La *Cooperativa Comarcal de Avicultura* tiene su embrión en la Asociación de Avicultores de Reus, constituida el año 1939. La actual cooperativa data de 1945 y en sus inicios la principal actividad consistía en el reparto de cupos de cereales a los socios, adaptándose a las normas intervencionistas que imperaron hasta 1951. Tiene 1.048 socios, 350 trabajadores y un volumen de ventas de 13.800 millones de pesetas (1990). Entre los años 1988, 1989 y 1990 invirtió 574 millones de pesetas.

Estas tres cooperativas catalanas, más las Cooperativas Orensanas (COREN) y la Cooperativa Agropecuaria de Navarra, concentran el 24,2% del total de piensos compuestos

vendidos en España. Dicho porcentaje constituye un fiel reflejo del importante papel que representan estas sociedades en la producción española de alimentos para el ganado, sobre todo si añadimos que la totalidad de la producción de piensos en régimen cooperativo alcanza actualmente en España el 35%, con una nítida tendencia a ganar terreno respecto a los fabricantes privados.

Según el volumen de las ventas de piensos compuestos en 1990, el cooperativismo catalán realiza transacciones por valor de 106.665 millones de pesetas, lo que representa el 54,3% de las ventas totales de las cooperativas españolas y el 17,7% de la totalidad del sector (cooperativas y empresas de capital), y coloca tres agrupaciones (Agropecuaria de Guissona, COPAGA y Comarcal de Reus) entre los diez primeros lugares del sector de los piensos compuestos. Sólo estas tres cooperativas catalanas representan el 26,8% de la producción de piensos de Cataluña, cuando el conjunto cooperativo catalán alcanza el 37,9%.

Por lo que respecta a la producción cárnica, sólo COPAGA y la Agropecuaria de Guissona aportan en la actualidad algo más del 4% de del total español y casi el 13% de la producción catalana. Asimismo, la Agropecuaria de Guissona absorbe el 32,8% de la producción cárnica de la provincia de Lérida, mientras que COPAGA aporta el 13,9%.

### **Los canales de distribución y la red comercial**

La optimización de las explotaciones de los socios vinculados a las cooperativas catalanas estudiadas depende cada vez más de la existencia de una red comercial eficaz apoyada en un estricto control de calidad en el que se extrema la presentación de los productos para su salida al mercado (Cruz, 1977).

La distribución es la culminación de un proyecto que comienza en las granjas de los socios y donde no se puede des-

cuidar ningún elemento de los que entran en la producción (genética, manejo, tecnología, alimentación animal, transporte, aprovisionamiento de materias primas, transformación del ganado, etc.). Por eso, más que de simple distribución habría que hablar de distribución competitiva, ya que si falla cualquiera de estos elementos, o no se consigue una merma constante de los costes de producción, repercutirá negativamente en toda la cadena productiva y los productos saldrán al mercado en inferioridad de condiciones respecto a la agresiva competencia.

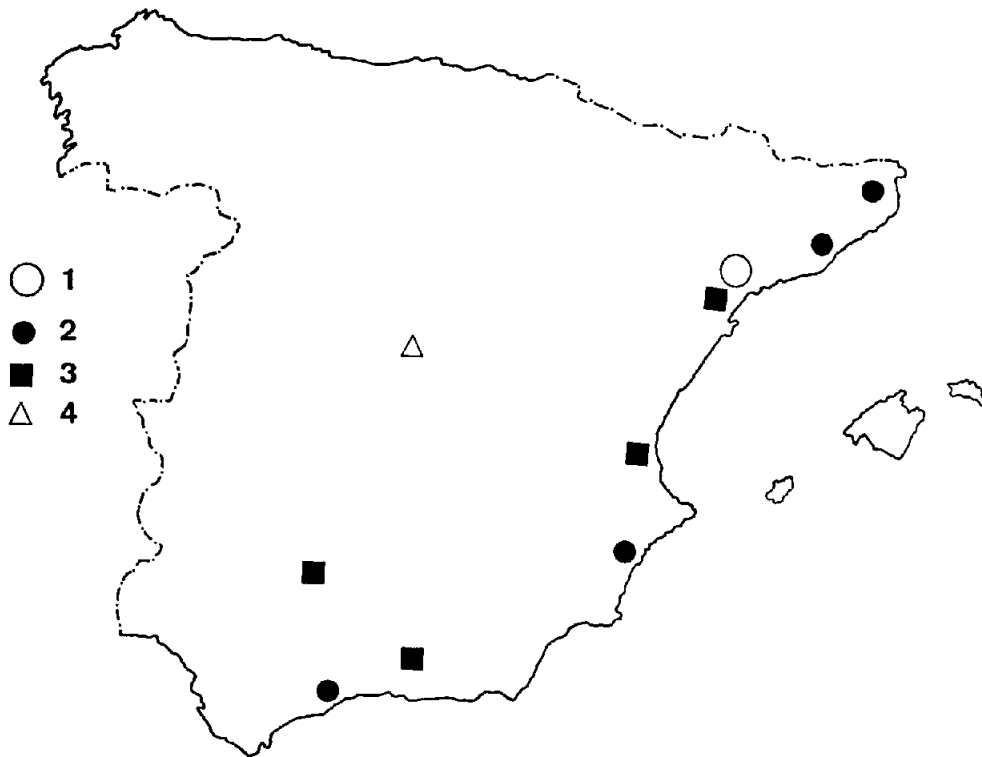
Los canales de comercialización que emplean las cooperativas catalanas analizadas son muy similares entre sí. Suele tratarse de tres circuitos básicos: delegaciones comerciales propias, mayoristas y distribuidores cárnicos, que luego redistribuyen las mercancías por áreas más amplias, y venta directa a minoristas, grandes superficies comerciales e industrias diversas. Existe, asimismo, una red de agentes comerciales, además del personal de plantilla de las delegaciones, que trabajan a comisión, visitan a los potenciales clientes y gestionan la venta.

Esta estrategia distribuidora no difiere de la utilizada por las empresas mercantiles más pujantes del sector (Campofrío, Revilla, La Ribera, El Pozo, Tarradellas, L'Agudana, Casademont, Oscar Mayer, Roig, Estellés, Navidul, etc.). La diferencia primordial estriba en las repercusiones que esto tiene sobre el productor, ya que cuando interviene una cooperativa se produce un «acercamiento» entre el ganadero y el consumidor. El valor añadido va a parar directamente a los socios, porque todos los escalones de la producción pertenecen a una misma estructura productiva.

En un principio, el mercado natural de las cooperativas ganaderas estudiadas era Cataluña, y en gran medida lo sigue siendo, pero conforme el consumo de este mercado se satura se ven obligadas a distribuir sus productos en otras áreas, a pesar del incremento en los costes que representa la mayor distancia. A medida que otras zonas de España se suman a la

producción pecuaria intensiva (v. gr.: Galicia, alrededores de Madrid, áreas puntuales de Andalucía y Castilla y León, etc.) se complica la penetración en otros territorios si no se compete en calidad y precio.

La red comercial de la Cooperativa Comarcal de Avicultura de Reus (figura 1) manifiesta una clara vocación mediterránea. Aparte de la venta a diversos mayoristas y minoristas, comercializa sus productos avícolas mediante sus propias delegaciones localizadas en Reus, Valencia, Córdoba y Granada, y también a través de filiales ubicadas en Gerona, Barcelona, Alicante, Málaga y Madrid.

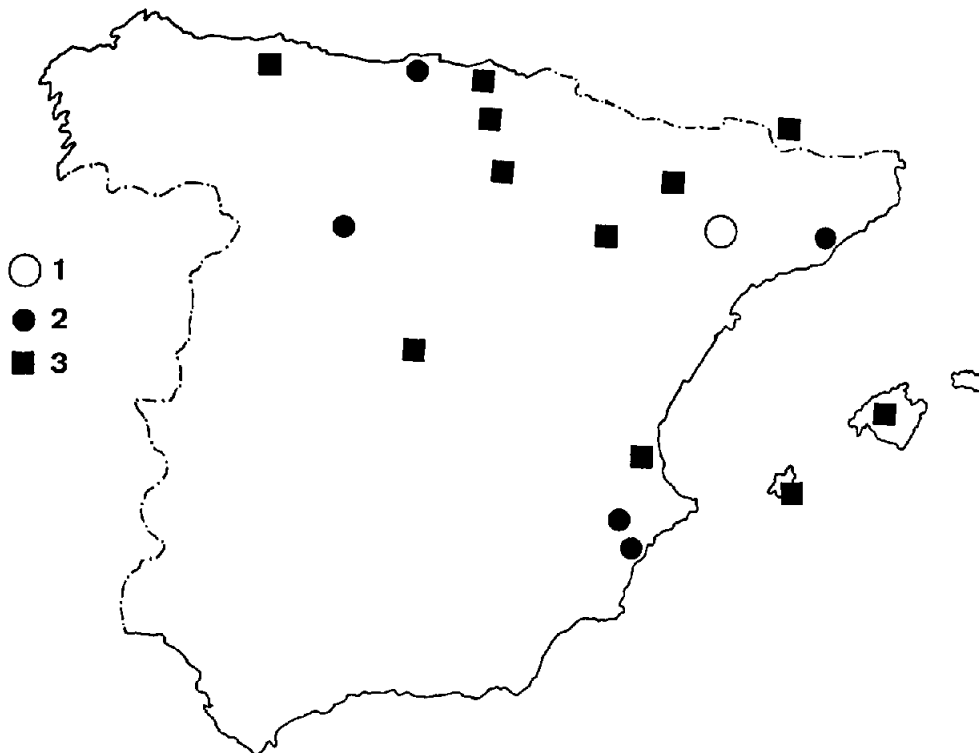


**Figura 1.—Red de distribución de la Cooperativa Comarcal de Avicultura de Reus. Año 1991.**

- 1. Domicilio social de la cooperativa. 2. Sociedades filiales.**
- 3. Delegaciones de ventas. 4. Participación mercantil.**

Dichas filiales no han sido independientes nunca. Se trata más bien de antiguas delegaciones de la cooperativa en las que se conceden participaciones a los gerentes. La Comarcal envía las mercancías como si fueran delegaciones propias y ellas las comercializan buscando sus beneficios. La sociedad de Madrid, que nace en 1991, consiste en una participación conjunta entre la Comarcal, COPAGA y un antiguo mayorista común a ambas cooperativas.

La Cooperativa Provincial Avícola y Ganadera (COPAGA) concentra su red comercial en la mitad norte del país (figura 2). En su estrategia distingue las delegaciones comerciales,



**Figura 2.—Red de distribución de la Cooperativa Provincial Avícola y Ganadera (COPAGA). Año 1991.**

1. Domicilio social de la cooperativa.
2. Delegaciones comerciales.
3. Distribuidores y mayoristas.



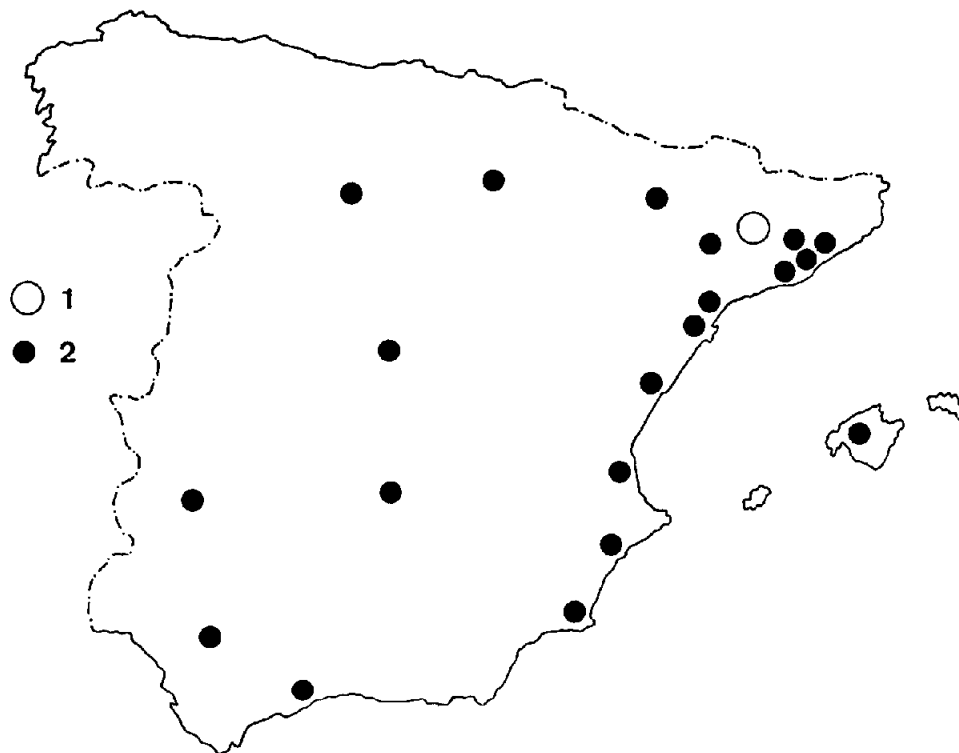
que se encuentran en Barcelona, Valladolid, Santander, Villena (Alicante) y Alicante capital, y los redistribuidores de carne o mayoristas, que son más numerosos y se localizan en Oviedo, Bilbao, Vitoria, Logroño, Zaragoza, Huesca, Madrid, Valencia, Ibiza, Palma de Mallorca y Andorra.

Desde lo que podríamos denominar la delegación de Lérida, que es donde se localizan los centros de transformación de la cooperativa, se realiza con vehículos ligeros una distribución directa a las áreas más próximas (Lérida, Barcelona, Tarragona, Zaragoza y Huesca), sin utilizar el escalón intermedio de las propias delegaciones o de los mayoristas independientes.

Con el transcurso del tiempo, la red comercial de COPAGA ha experimentado sustanciales cambios cualitativos, ya que muchos mayoristas independientes, clientes de la cooperativa, se han integrado en ella o han constituido una sociedad común. A modo de ejemplo, la sociedad de Alicante está participada al 50% entre COPAGA y Ventura, antiguo mayorista en esta zona que actualmente no goza de autonomía jurídico-administrativa.

La Cooperativa Agropecuaria de Guissona dispone de una red distribuidora más dispersa que la de las otras dos cooperativas mencionadas (figura 3). Concentra la mayor parte de sus delegaciones comerciales en Cataluña (Barcelona, Manresa, Reus, Martorell, Tortosa, Lérida y Santa Susana) y el litoral mediterráneo hasta San Javier (Murcia), pero la ampliación de los almacenes ya existentes y la apertura de otros nuevos es constante para conseguir mayores cuotas de mercado, cubrir mejor la demanda y penetrar en zonas donde la cooperativa no estaba presente.

Con la inauguración de las delegaciones de Dos Hermanas (Sevilla) y Almendralejo (Badajoz) en 1990, ninguna otra cooperativa alcanza una distribución tan occidental. La apertura de estas delegaciones se halla en consonancia con la constante captación de nuevos socios que en la última década está llevando a cabo la Cooperativa Agropecuaria de Guis-



**Figura 3.—Red de distribución de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona. Año 1991.**

1. Domicilio social de la cooperativa.
2. Almacenes propios de distribución de carnes y derivados.

sona. Incluso tiene varias decenas de socios en la deprimida comarca extremeña de Las Hurdes, debido a distintos convenios firmados con la Administración para potenciar una política de promoción y fomento de las áreas rurales marginales.

La red comercial de la Agropecuaria de Guissona sigue dos direcciones básicas: ventas mediante almacenes propios, que representan un papel mayorista, y ventas directas a mayoristas independientes de zonas concretas que pueden tener o no exclusiva. Los mayoristas con exclusiva se localizan en Asturias, Extremadura, Zaragoza, Andorra y tres en cada una

de las capitales vascas. El resto del territorio peninsular, Canarias, Ceuta y Melilla lo cubrían mayoristas sin exclusiva. La estrategia de la cooperativa se encamina a incrementar las ventas a través de la propia red para ocupar los mercados y consolidar su distribución.

La sucinta exposición de la red comercial y los circuitos de distribución utilizados por las cooperativas ganaderas catalanas con integración vertical constituye el indicio inequívoco de la localización de sus mercados.

### Las áreas de mercado

La principal presencia comercial de las cooperativas estudiadas tiene lugar en el triángulo Madrid-País Vasco-Cataluña, más el apéndice meridional de la Comunidad Valenciana. Es precisamente en este área donde se concentra la mayor riqueza y potencial demográfico de España. Esta amplia zona peninsular concentra actualmente casi el 50% de la población total española y casi el 60% de la renta nacional. Dichos factores influyen de modo decisivo sobre el nivel de consumo, ya que la población y su renta son lo que C. Buxade denomina «factores de influencia sistemática» (Buxade, 1982) sobre la demanda de productos ganaderos.

El principal producto comercializado por estas cooperativas es la carne y sus derivados. La *carne de cerdo* es la de mayor consumo en España, con 40,6 kilogramos por persona y año. Este producto ocupa un lugar preferente en la estructura productiva y comercial de las cooperativas catalanas con integración vertical, pero debe hacer frente a la competencia que diversos grupos empresariales, autóctonos y foráneos, ejercen en los mercados nacionales.

El área de mercado de COPAGA para la carne de cerdo y derivados se concentra sobre todo en Cataluña, aunque también tiene notable implantación en las regiones centro (Madrid, Valladolid y Palencia), norte (País Vasco, Cantabria y

La Rioja) y levantina, más en las dos primeras que en la segunda.

Dicha área de mercado de COPAGA para la carne de cerdo varía sustancialmente si se trata de ventas en canal o ventas en despiece. Las ventas en canal suponen el 70% del total comercializado por la cooperativa, mientras que el despiece sólo alcanza el 30% restante. Los mayores porcentajes de canales de cerdo se distribuyen en La Rioja (55,3% de las ventas en canal) y Madrid (29,6%), ya que los receptores son mayoristas y salas de despiece que faenan la carne recibida y luego redistribuyen parte sustancial de los productos por sectores más o menos próximos. La distribución de piezas indica una venta directa de productos más elaborados a los detallistas y comercios de grandes superficies. De ahí la participación mayoritaria de Lérida y Barcelona, zonas cercanas al matadero frigorífico y sala de despiece de la cooperativa que son abastecidas sin intermediarios. Lérida absorbe el 45,1% del comercio de carne de cerdo despiezada.

El mayor porcentaje en peso de la carne de cerdo comercializada por COPAGA corresponde a los fabricantes (40,5%), pero al mismo tiempo son los que menos participan en el valor de los productos (26,9%), porque se incluyen las piezas de menor calidad y los subproductos. Por el contrario, las delegaciones propias llevan hasta el minorista, y de ahí al consumidor, los productos más elaborados y con mayor valor añadido (27,3% de los kilogramos y 36,9% del valor). Los mayoristas independientes absorben el porcentaje más alto en peso (32,2%), pero quedan ligeramente por detrás de las delegaciones en cuanto al valor (36,2%), pues los productos recibidos han experimentado una manipulación menor.

La política comercial de COPAGA para la carne de cerdo y derivados en el futuro inmediato consiste en penetrar en aquellos lugares que ofrezcan óptimas perspectivas, es decir, donde exista un consumo potencial y escasa competencia, reforzar las delegaciones ya existentes e incrementar las distribuciones de despieces y elaborados cárnicos directamente al minorista.

El área de mercado de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona en carne de cerdo suele coincidir a grandes rasgos con la de COPAGA, aunque se halle más dispersa por el territorio español e incluya sectores nuevos. La distribución de estos productos se realiza a mayoristas y fabricantes, localizados fundamentalmente en la zona norte y Ceuta, en un 74,3%. El 25,7% restante se comercializa mediante delegaciones o almacenes propios. Dentro de este último capítulo, el peso específico más acusado lo ejercen los principales centros consumidores, es decir, Cataluña y Madrid, que concentran el 20,5%. Sólo Lérida absorbe el 16% debido al reparto directo que tiene lugar desde los centros de matanza. Aunque la participación relativa sea escasa, se percibe cierta tendencia mediterránea y andaluza en la estrategia comercial de la Agropecuaria, mientras que COPAGA se orienta hacia el norte del país.

El consumo de *carne de pollo* también es importante en España (21,5 kilogramos por persona y año) y se halla muy extendido por su precio asequible.

El área de mercado de COPAGA para la carne de pollo se halla más diseminada que la de carne de cerdo, pues ya no se concentra eminentemente en la zona norte, sino que ahora abarca varios sectores meridionales. Sin embargo, en los últimos años ha descendido de modo categórico la comercialización de carne de pollo en la zona sur: 0,7% en 1990, cuando a comienzos de la década de los años ochenta esta zona copaba el 10% de las ventas totales de la cooperativa. Esto se debe a los elevados costes de transporte y porque en Andalucía se demandan pollos grandes y blancos que COPAGA no producía en aquel momento, aunque actualmente produce un 60% de pollo amarillo, que consume más pienso y, por lo tanto, es más caro, para Cataluña y Asturias, y un 40% de pollo blanco para el resto de España.

El consumo de pollo amarillo también es tradicional en Galicia, aunque esta región queda al margen del radio de acción de COPAGA y de las otras cooperativas estudiadas por-

que, por un lado, igual que sucede con Andalucía, la distancia encarece el producto final, y, por otro, en el espacio gallego y sectores próximos existen empresas y cooperativas muy vinculadas a la avicultura que dominan el mercado.

El porcentaje liberado por la zona sur lo acapara Cataluña, que con más de 10 millones de kilogramos consigue en la actualidad casi el 50% de las distribuciones totales. Gracias al crecimiento de la participación de Cataluña, fundamentalmente Barcelona, el 60% de las ventas se realiza actualmente a los minoristas a través de las delegaciones, ya que hace dos o tres años este porcentaje era del 43,5% debido a la influencia del mercado meridional. El resto se vendía a mayoristas independientes.

Los productos avícolas constituyen la principal producción de la Cooperativa Comarcal de Avicultura de Reus. Entre estos productos destaca la carne de pollo, cuya área de mercado responde a la localización de la red comercial de la cooperativa. La zona comprendida por la Comunidad Valenciana y Murcia recibe más de 4.000 kilogramos durante el año 1990, sobre todo por el peso ejercido por Alicante. Esta cantidad representa el 32,6% del total de ventas. Con porcentajes más bajos figuran a continuación Cataluña y Andalucía, con los destinos principales en Tarragona, Barcelona, Córdoba y Málaga, y no en la totalidad de los territorios regionales. El mercado aragonés, fundamentalmente Zaragoza, se encuentra controlado por empresas autoctónas y otras cooperativas catalanas (v. gr.: COPAGA) y la penetración resulta casi imposible. Es preferible acceder a lugares más lejanos y menos presionados, como el área norte o la extensa región centro, incluida Extremadura, donde Madrid actúa muchas veces de centro redistribuidor.

El área de mercado para la carne de pollo de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona coincide bastante con la de la carne de cerdo. El 59,6% de la carne de pollo se distribuye a través de delegaciones propias, destacando los valores alcan-

zados por Barcelona (24,1% del total) y Madrid, mientras que el resto se dirige a mayoristas y fabricantes ubicados preferentemente en la zona norte y Ceuta. La zona levantina tiene una escasa representación que contrasta con la atención que le prestan la Comarcal y COPAGA.

La explotación del *ganado bovino* se ha intensificado de forma decidida hace relativamente poco tiempo y su consumo no es demasiado elevado (11,8 kilogramos por persona y año en España). Por ello, la sección de bovino de COPAGA es de reciente creación (1990), mientras que no existe en la estructura productiva de la Cooperativa Comarcal de Reus.

La Agropecuaria de Guissona es la única cooperativa catalana con integración vertical donde la producción, transformación y comercialización de ganado vacuno goza de auténtica tradición. Su distribución se lleva a cabo mediante delegaciones en un 39,1% y mediante mayoristas en un 60,9%. Los mayoristas se reparten por las zonas sur, norte, levantina y Ceuta, al mismo tiempo que el área centro y Galicia quedan desguarnecidas. El abastecimiento de los minoristas, previo paso por las delegaciones, tiene una participación menor en peso, pero supera en valor las mercancías suministradas a los mayoristas porque se trata de productos más elaborados que acumulan mayor valor añadido. Destaca de nuevo la comercialización directa en Lérida, Barcelona y Madrid, y se suma Palencia, que no aparecía de forma tan acusada en el caso de la carne de cerdo. Las ventas directas a los minoristas desde el matadero frigorífico de la cooperativa se realizan bien a través del reparto con vehículos isotérmicos de la Agropecuaria, bien son los mismos detallistas de la zona los que adquieren los productos en el muelle del matadero.

Al margen de los productos cárnicos, debemos mencionar los huevos como producción significativa de las cooperativas catalanas con integración vertical, ya que la avicultura de puesta se halla muy industrializada y el consumo de

huevos en nuestro país es de 16,8 kilogramos por persona y año.

El área de mercado de la Cooperativa Comarcal de Avicultura de Reus para los huevos coincide básicamente con la de la carne de pollo. De los más de 3 millones de huevos distribuidos por la cooperativa entre los meses de enero y mayo de 1991, sólo tres delegaciones (Barcelona, Alicante y Tarragona) absorben el 67,8%. La competencia existente en el mercado catalán obliga a extender la distribución a lugares como Córdoba y Málaga, además de lo atractivo que resulta el mercado madrileño. Ventas menores se producen tanto en sectores próximos como en otros más distantes, como Asturias o Badajoz.

Independientemente del volumen de ventas, la participación comercial de la Comarcal en cada zona revela la consolidación de sus mercados. La presencia de Andorra es importante, porque tiene una cuota de mercado del 11%, pese a no alcanzar sus ventas las 24.000 docenas. En Alicante se combina una cuota del 9,3% con notables ventas, lo que demuestra la atención prestada al mercado alicantino, donde a la población fija se debe añadir la población flotante. En Tarragona, refrendo del arraigo que la cooperativa tiene en su lugar de radicación, también posee una participación y un volumen notable de operaciones. Sin embargo, en Barcelona y Madrid, donde coloca grandes cantidades de huevos, tiene una cuota de mercado baja en el primer caso e ínfima en el segundo, debido a la agresiva competencia que ejercen todas las empresas avícolas en estos mercados privilegiados.

Igual que sucedía con la carne de pollo, el área de mercado de COPAGA para los huevos se halla bastante diseminada y se orienta, exceptuando Cataluña, más hacia el sur que al norte, atraída por los altos índices de consumo, tanto fijo como estacional, de esta zona peninsular.

Las ventas de huevos de COPAGA tiene dos focos primordiales: Cataluña, basada en el peso de Lérida y Barcelona, y Alicante. Las tres provincias absorben el 77,4% del



total vendido en 1990 (4.212.224 docenas). Al contrario que la carne de pollo, que se vende de forma más regular y estable, los huevos están sometidos muchas veces a partidas esporádicas, dependiendo de la coyuntura, puesto que el mercado es más competitivo. Salvo los casos mencionados de Lérida, Barcelona y Alicante, más Tarragona, Huesca, Santander y Andorra, que superan las 184.000 docenas, el resto de su mercado no es objeto de una distribución fuerte y regular.

El 63% de la distribución de huevos de COPAGA se realiza a los minoristas, bien con el reparto directo, bien mediante las delegaciones. De este porcentaje, Cataluña, Huesca y Andorra acaparan el 47%. El 37% de las ventas se realiza a través de mayoristas: sólo Alicante aglutina el 12%.

La diversificación del área de mercado para los huevos que comercializa la Cooperativa Agropecuaria de Guissona es un hecho que contrasta con las estrategias de COPAGA y la Comarcal. De ahí la escasa participación relativa que tiene esta cooperativa en la zona levantina, pese a la presencia de un elevado consumo fijo y estacional.

Al contrario de lo que sucede con la carne de pollo, la mayor parte de los huevos producidos por la Agropecuaria los distribuye la delegación de Lérida (60,3%), mientras que Barcelona queda en un discreto segundo puesto, con el 16,5%, pues la competencia de este producto en el mercado barcelonés es más agresiva. Al mismo tiempo, el porcentaje de huevos que se distribuyen a través de mayoristas y fabricantes es sólo del 11,8%, mientras que en la carne de pollo era del 40,4%. Esto se debe a que el huevo se comercializa tal cual sale de la granja, previa clasificación, y el pollo está sometido a un proceso industrial que permite obtener productos derivados. La mayor parte de los mayoristas y fabricantes a los que van destinados los huevos obtenidos por la Agropecuaria de Guissona se localizan en la zona norte del país.

Por último, habría que mencionar la prolongación de la

red de distribución hacia el exterior, teniendo en cuenta que el principal destino de los productos de estas cooperativas ganaderas se halla en el mercado interior y que sólo acceden al externo si hay oportunidad y la coyuntura lo permite, siempre y cuando los centros de transformación estén homologados por la Unión Europea.

La Cooperativa Agropecuaria de Guissona, COPAGA y la Comarcal exportaron productos en 1990 por valor de 609, 144 y 52 millones de pesetas, respectivamente. Se considera exportación las ventas a Canarias, Ceuta, Melilla y Andorra, principales destinos de este tipo de comercio, aunque la Agropecuaria ya ha iniciado los primeros contactos mercantiles con Italia y Grecia.

## CONSIDERACIONES FINALES

La veracidad del aserto que resalta la escasa correspondencia existente entre el nivel tecnológico de la ganadería intensiva catalana y el desarrollo cooperativo no debe inducir al olvido de que Cataluña es la región pionera en la adopción de formulas asociativas ganaderas, que surgen y se desarrollan motivadas por el auge pecuario industrial.

Cataluña ofrece varias cooperativas ganaderas con integración vertical en las que el ciclo productivo completo presta cobertura al ganadero independiente y le permite acortar la distancia que le separa de los consumidores y participar de la revalorización que supone la transformación y posterior comercialización de sus productos.

Para ello, estas cooperativas basan fundamentalmente su estrategia, aparte de la lucha constante por la reducción de los costes de producción al mínimo y la obtención de productos homologados de alta calidad, en utilizar unos canales de distribución eficaces que les permita conseguir amplias cuotas de mercado en gran parte del territorio nacional.

Las cooperativas estudiadas surgen con vocación comarcal para proporcionar a los ganaderos de un ámbito bastante reducido los insumos necesarios para llevar a cabo la producción. Su área de mercado se limitaba a la región catalana, y en gran medida hoy aún lo sigue siendo, pero conforme la ganadería intensiva se consolida en Cataluña y la población española demanda cada vez más productos de origen ganadero, estas cooperativas desarrollan unas estructuras productivas muy complejas, se expanden por amplias zonas del Estado compitiendo en calidad y precio con las empresas capitalistas del sector y configuran un área de mercado de dimensiones nacionales.

## BIBLIOGRAFIA

- ALIMARKET, t. I, Madrid, 1991.
- AUBRY, M. L.; GUELLEC, A.: «La commercialisation des porcs en Bretagne». *Economie Rurale*, 104, nov.-dec., 1974.
- BUXADE CARBO, C.: *Perspectivas de la ganadería española*. Madrid, Instituto de Empresa, 1982.
- CRUZ ROCHE, P.: *Sociedades agrarias de comercialización*. Madrid, Editorial Agrícola Española, 1977.
- DIRY, J. P.: *L'industrialisation de l'élevage en France*. Ophrys, 1985.
- ETXEZARRETA ZUBIZARRETA, M.: *La agricultura insuficiente*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1985.
- JULIA, J. F.; SERVER, R. J.: *Las Organizaciones y Agrupaciones de Productores Agrarios en España y la CEE*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1989.
- LINDA, R.: «Perspectives de les Cooperatives Agràries Europees». *Agricultura*, 1, octubre, 1990.
- MICHON, F.: *Les industries agricoles et alimentaires coopératives, problèmes et perspectives*. Confédération Française de la Coopération Agricole, 1977.
- SEGRELLES SERRANO, J. A.: *El desarrollo del cooperativismo en la ganadería intensiva catalana*. Barcelona, DARP, 1994 (en prensa).
- SUMPSI, J. M.: «La crisis de la agricultura moderna». *Agricultura y Sociedad*, 25, octubre-diciembre, 1982.

*Palabras clave:* Cooperativismo ganadero; Cataluña; estrategias comerciales.

### RESUMEN

*Pese al escaso arraigo del cooperativismo en el sector agropecuario español, en Cataluña existen varias cooperativas vinculadas a la ganadería intensiva que contemplan el ciclo productivo completo, lo que permite que los ganaderos obtengan ventajas al participar en la transformación y comercialización de sus productos. Las eficaces estrategias comerciales de estas estructuras productivas con carácter asociativo les ha permitido configurar un área de mercado de dimensiones nacionales.*

### RÉSUMÉ

*En dépit du faible enracinement du coopératisme dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage en Espagne, il existe en Catalogne un certain nombre de coopératives qui pratiquent l'élevage intensif et qui assurent un cycle de production complet, ce qui permet aux éleveurs de bénéficier d'avantages de par leur participation à la transformation et à la commercialisation de leurs produits. Les stratégies commerciales efficaces de ces structures de production à caractère associatif leur a permis de configurer une aire de marché à l'échelle nationale.*

### SUMMARY

*Although cooperative association is not well-established in the agricultural sector in Spain, there are several cooperatives linked with intensive stock farming in Catalonia that cover the whole production cycle. This is of benefit to farmers as they participate in the processing and sale of their products. The effective sales strategies of these cooperative structures of production have meant that they have been able to make a market for themselves on a national scale.*

