La internacionalización de las cooperativas agrarias castellano-manchegas

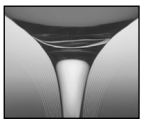
*José Luis Rojas Sánchez**

El arraigo del cooperativismo en el tejido castellano-manchego ha contribuido a facilitar el tránsito de una agricultura tradicional a una agricultura más moderna, que constituye en la actualidad la seña de identidad de la industria agroalimentaria de Castilla-La Mancha.

En este artículo se presenta el Plan Estratégico del Cooperativismo en 2007 y su misión, que no es otra que la de mejorar la calidad de vida de los agricultores y ganaderos, promoviendo la transición del modelo tradicional hacia un modelo cooperativo-empresarial competitivo; asegurando la continuidad de la agricultura a través del desarrollo territorial y promoviendo un cambio cultural.

Palabras clave: *internacionalización, cooperativismo, cooperativas agrarias, sector agrario, Castilla-La Mancha.*

Clasificación JEL*: R10, Q13.*



CASTILLA-LA MANCHA

1. Introducción

El cooperativismo está hoy más presente que nunca en la sociedad. El motivo de esta aseveración es porque combina el objetivo de la eficiencia económica con una misión social, siendo esta dualidad hoy en día un desafío abierto para los gobiernos, en su búsqueda de una política que equilibre el progreso económico con el social. El sistema económico y la composición social de las empresas cooperativas realza el factor humano, que es la llave de la competencia en el mundo de hoy.

La idiosincrasia de estas empresas ha hecho que las cooperativas agrarias, a principio del siglo XXI, sean empresas firmemente arraigadas al tejido empresarial. La forma jurídica y el modelo empresarial de las cooperativas ha permitido que hoy en día muchas de ellas sean líderes de su rama de actividad, llegando a representar dos tercios de la comercialización y de la transformación de la producción agrícola de la Unón Europea (UE), y estando integradas en ellas más de 8 millones de miembros, que generan unos 700.000 empleos en la UE.

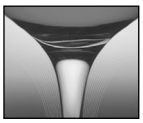
Esta realidad de desarrollo se plasma en Castilla-La Mancha de una manera abrumadora, donde una parte muy importante de la población de nuestra Comunidad vive en municipios de menos de 5.000 habitantes. En la mayoría de esos munici-

* Director de la Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha.

pios la cooperativa es, casi siempre, una de las mayores empresas y sobre la que gravita una parte muy importante de la renta de sus habitantes.

En este desarrollo regional las cooperativas han tenido un papel fundamental, pues ellas son las artífices de cerca del 70 por 100 de la producción de vino y aceite de oliva de la Comunidad y otros importantes porcentajes de los cereales, champiñón, los ajos y productos hortofrutícolas y ganaderos de Castilla-La Mancha, según datos del gobierno regional.

Al margen de la rentabilidad económica de estas empresas, con una facturación superior a 1,1 millones de euros en Castilla-La Mancha, las cooperativas deben considerarse algo más que una simple cuenta de resultados, por su componente humano y social. No podemos olvidar que las cooperativas fueron creadas por los productores agrarios para captar el valor añadido que se genera según se avanza en la cadena de valor, hacia el consumidor: transformación-envasado-diferenciación-distribución.


CASTILLA-LA MANCHA

El arraigo del cooperativismo en el tejido castellano-manchego ha contribuido a facilitar el tránsito de una agricultura tradicional a una agricultura más moderna, que constituye en la actualidad la seña de identidad de la mayoría de nuestras explotaciones y, por consiguiente, de la industria agroalimentaria. Un cambio que debe continuar, y por el que desde la Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha (UCAMAN) se está trabajando intensamente para conseguir el fin último del cooperativismo, que es incrementar la calidad de vida de los agricultores y ganaderos.

2. Presencia económica

Las cooperativas agrarias constituyen el mayor grupo de empresas agroalimentarias de Castilla-La Mancha por la riqueza social que generan, el nivel de empleo que crean y el volumen de capital invertido en sus instalaciones.

En Castilla-La Mancha existen algo menos de medio millar de cooperativas agrarias, que agrupan a cerca de 130.000 socios y facturan más de 1,1 millones de euros. La mayor presencia de este tipo de entidades se localizan, por orden de importancia, en las provincias de Toledo y Ciudad Real, seguidas de Cuenca, Albacete y Guadalajara, según puede verse en el Mapa 1.

Por sectores, las cooperativas agrarias abarcan prácticamente todos los ámbitos agrarios y ganaderos. El sector vitivinícola es el que más sociedades reúne, con 229; le siguen aceite de oliva: con 123; cultivos herbáceos, con 91; suministros, con 89; Hortofrutícola, con 58, fundamentalmente con productos como champiñón, ajo y melón; piensos, con 49; sector lácteo, con 34; ovino-caprino, con 12 y frutos secos, con 7.

2.1. El papel de las cooperativas

Al margen de su contribución a la modernización del sector primario y su adap-

MAPA 1
DISTRIBUCIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS EN CASTILLA-LA MANCHA

Fuente: Elaboración propia

tación a las crecientes exigencias del mercado, fundamentalmente, las cooperativas agrarias cumplen un papel básico en la defensa de la renta agraria, en la regulación y ordenación de los mercados agrarios y en la dinamización del desarrollo rural.

Su labor en la defensa de la renta agraria facilita a productores socios el abaratamiento de los factores de producción (fertilizantes, fitosanitarios, semillas, útiles y aperos, etc.), abaratamiento de la financiación y la concentración, transformación y comercialización de los productos obtenidos por sus socios, lo que genera un valor añadido que, de otro modo, no iría a los productores ni, muy probablemente, se quedaría en la localidad o en la región.

Como instrumentos de regulación de los mercados, función ésta que se reconoce a las cooperativas en las décadas de los años setenta y ochenta, tras la incorporación de España a la CEE y que hasta entonces sólo se reservaba a los organismos de intervención del Estado, estas entidades asociativas contribuyen al almacenamiento de las cosechas tras la recolección para propiciar así una comercialización escalonada del producto.

Las funciones de intervención que se les atribuye en algunas Organizaciones Comunes del Mercado (OCM) permite, además, la retirada de productos hortofrutícolas y la inmovilización temporal de otros (vino, aceite).

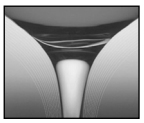
Y es, precisamente, por el decisivo papel, al que antes aludía, que cumplen en la modernización de la agricultura y la introducción de nuevas tecnologías por el que las cooperativas se convierten en elementos activadores del desarrollo rural.

En el entorno rural las cooperativas ejercen una innegable influencia en la adaptación de la producción al mercado agroalimentario, fijan la población al medio rural, sin abandonar a los productores en situaciones difíciles, a diferencia de la industria no cooperativa y ejercen una labor de dinamización socio-cultural a través de la formación y educación de sus socios con criterios de colaboración y solidaridad.

En la mayor parte de los pueblos de nuestra geografía es la cooperativa local la mayor y —en muchos casos, la única— empresa de cierta dimensión, cuyo funcionamiento ha evitado en no poca medida el abandono o despoblamiento de muchas zonas rurales.

Y es que si exceptuamos los núcleos urbanos de las capitales de provincia y un reducido número de localidades de la región, en donde se ha asentado una pequeña estructura industrial, las zonas rurales de Castilla-La Mancha se caracterizan todavía por su elevada dependencia del sector agrario y agroalimentario, que ocupa a gran parte de la población activa y supone su principal fuente de ingresos.

Circunstancias éstas que reflejan la insustituible función del entramado cooperativo agrario a la hora de fijar la población al medio rural y garantizar el futuro de los pueblos con la permanencia de sus gentes, generando empleo y facilitando la inserción profesional de los jóvenes.



CASTILLA-LA MANCHA

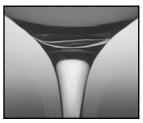
2.2. Singularidades de las cooperativas

Es preciso, para hacer frente al futuro, entender el largo camino que desde sus orígenes, a finales del siglo XIX hasta el momento actual, han tenido que recorrer en esta andadura.

Camino difícil y no exento de dificultades. Las cooperativas han ido superando la función básica para la que se crearon, que no era otra que la de constituirse en meras asociaciones de productores que nacían con el único objetivo de concentrar la oferta de productos y defenderse ante

los abusos del comercio (primeros transformadores e intermediarios). Desde entonces hasta ahora las cooperativas no han parado, bien es verdad que con desigual ritmo e incluso acierto, de transformarse abordando nuevos procesos de transformación, industrialización y comercialización, superando ciertas dificultades.

La condición de propietarios a la vez que proveedores de sus socios ha representado un vínculo insalvable con los problemas de la producción y los productores, pero generando al mismo tiempo los lógicos conflictos entre la necesidad de mantener una situación económica saneada y capitalizada de la empresa y la de que los socios obtuvieran, en tanto que proveedores, buenos resultados que permitan la viabilidad de sus explotaciones.



CASTILLA-LA MANCHA

Las empresas de capital, han resuelto esos conflictos, que surgen sobre todo en circunstancias excedentarias, presionando a la baja a sus proveedores y eligiendo, además, en el mercado los productos más acordes con las demandas y necesidades de sus clientes. Las cooperativas, sin embargo, se han visto obligadas a vender lo que producían los socios, aun cuando éstos no estuvieran al tanto de los cambios que se generan en las tendencias del mercado, por lo que, en este contexto, podemos asegurar que hasta ahora han ejercido muy poco control sobre la producción.

Si bien dos sectores productivos muy importantes en Castilla-La Mancha, como el vino y el aceite de oliva, se encuentran muy cooperativizados, su presencia todavía se circunscribe mayoritariamente al acopio de uva y aceituna y su transformación en vino y aceite. Su carencia en los últimos escalones del proceso comercial y de distribución es innegable. Otros sectores, como la leche o los cereales, cuentan con menor presencia cooperativa y, por tanto, su papel de regulación del mercado no obtiene los resultados apetecibles, al controlar únicamente una pequeña cuota de mercado.

A ello hay que añadir los problemas derivados del afán de personalismo de algunos de sus promotores y los tropiezos que tradicionalmente se han generado entre sus dirigentes, así como una inadecuación política de las administraciones, que han provocado históricamente el nacimiento de, al menos, una cooperativa en cada pueblo e, incluso, la coexistencia, en algunos casos, de hasta cuatro distintas, con las dificultades que la falta de dimensión empresarial acarrea en la gestión, la generación de inversiones, gastos de funcionamiento y crecimiento de una zona.

3. Plan estratégico del cooperativismo de Castilla-La Mancha

3.1. Hacia el cambio

Todos estos datos justifican el nuevo movimiento cooperativo que renace en una fecha muy concreta, el 31 de noviembre de 2005, cuando se celebra en Toledo el I Congreso de Cooperativismo Agrario de Castilla-La Mancha, foro donde los representantes de las cooperativas agrarias de la región aprueban el Plan Estratégico, impulsado por UCAMAN, para establecer las pautas del futuro cooperativismo agrario castellano-manchego. Se constata la necesidad de un cambio. Un cambio que facilite a estas estructuras empresariales los instrumentos necesarios para competir eficientemente en los mercados nacionales e internacionales.

El Plan Estratégico del cooperativismo nace del intenso trabajo llevado a cabo en el año 2005 por los miembros del Consejo Rector, de las distintas comisiones sectoriales de UCAMAN, sus portavoces, ex-

pertos en el cooperativismo y el equipo técnico de UCAMAN.

Con este revulsivo de ideas, ilusión y optimismo empresarial se ha iniciado en Castilla-La Mancha un nuevo camino que las cooperativas han decidido tomar para abordar el futuro más cercano.

3.2. Misión del cooperativismo

El Plan Estratégico ahora en el 2007 está llevando a cabo unas propuestas estratégicas, para cumplir con la misión del cooperativismo agrario.

Esta misión es, en primera instancia, mejorar la calidad de vida de los socios cooperativista a través de la maximización del valor añadido de las producciones; promoviendo la transición del modelo tradicional hacia un modelo cooperativo-empresarial competitivo; asegurando la continuidad de la agricultura a través del desarrollo territorial y promoviendo un cambio cultural.

3.3. Análisis interno

Para llevar a cabo esta misión, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual, donde se han analizado las fortalezas de este sector: gran volumen de producción y facturación; gran potencial comercializador; importante presencia territorial; organización bien vertebrada y estable; financiación y fiscalidad favorecida por las políticas de apoyo de la administración; defensa cultural de valores de colaboración y cooperación y aprovisionamiento de materias primas aseguradas por parte de sus socios.

También, tras el análisis interno, se detectan áreas de mejora como en el mantenimiento de nuestras cooperativas de prácticas tradicionales; la insuficiencia de líderes, la excesiva presencia de contenidos políticos en el cooperativismo; escaso tamaño de las explotaciones agrarias y de las cooperativas; escaso desarrollo empresarial; excesivo individualismo e insolidaridad; escasa disponibilidad de financiación propia, etcétera.

3.4. Análisis del entorno

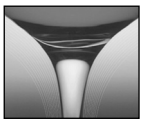
Del mismo modo, para caminar con paso firme hacia el futuro, el Plan ha detectado unas amenazas esperables, pero también oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Dichas amenazas son, *grosso modo*, la escasa población en grandes áreas de la región; el peligro de convertirse los pueblos en canteras de mano de obra de los grandes centros urbanos; dificultad para garantizar el relevo generacional; disminución progresiva de la población activa; ausencia en Castilla-La Mancha de una cultura de consumo prioritario de productos de la región y desgaste de la imagen social por la venta política por parte de las administraciones públicas de las ayudas y apoyos al sector agrario.

En este mismo entorno, las cooperativas, sin embargo, pueden encontrar oportunidades como la globalización de los mercados, la de aprovecharse de su potencial como empresas de servicios agrarios, así como explotar su importante papel como dinamizadoras del desarrollo rural y del territorio y de la organización de las necesidades de mano de obra de sus socios a través de la inmigración, siempre que se gestione bien (incorporados al estado del bienestar, con arraigo, estabilidad, etcétera).

3.5. Los clientes de las cooperativas

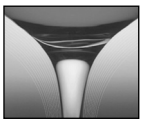
Para cumplir su misión, el cooperativismo debe hacer unas propuestas de valor



CASTILLA-LA MANCHA

a sus clientes. Por un lado, las cooperativas son conscientes de que existe un cliente interno que es el socio cooperativista que demanda del cooperativismo determinadas actuaciones, logros y servicio, y por otro, el cliente externo que es el destinatario de los bienes y servicios que se derivan de la actividad económica, productiva y comercial.

Para satisfacer al cliente interno, la cooperativa, tiene que incrementar los valores de las liquidaciones de los productos suministrados por ellos, mejorar su posición negociadora, asegurar la actividad agraria a largo plazo y preservar sus intereses en los centros de poder. De otro lado, para satisfacer a su cliente externo es necesario que la cooperativa salga al mercado con precios competitivos y estables, ofrezca una amplia gama de productos con una calidad homogénea, de acuerdo con los requerimientos de seguridad alimentaria y respecto al medio ambiente y de un servicio excelente.



CASTILLA-LA MANCHA

Cumplir con estas propuestas de valor supone incidir en la mejora de una serie de procesos dentro del cooperativismo agrario. Dichos procesos internos son los que agrupados y ordenados, a través del Plan, han configurado los cuatro retos estratégicos que tiene que asumir el cooperativismo: la incorporación de valor a los productos, mediante su industrialización y comercialización; aumentar la dimensión y mejorar el modelo de gestión; la implicación de la cooperativa en el desarrollo territorial y propiciar un cambio cultural-empresarial, entre los colectivos participantes del cooperativismo.

- La incorporación de valor: industrialización y comercialización. Es necesario añadir procesos industriales que hasta ahora han sido poco abordados por las cooperativas, obteniendo productos terminados con marca e imagen que ofrecer al consumidor, abriéndose la posibilidad de colaboraciones entre diversas entidades para abordar fases complejas de transformación, que necesiten fuertes inversiones y que de forma individual serían de difícil de abordar.
- Dimensión y modelo de gestión. Se hace necesario trabajar en pro del aumento de la dimensión de las cooperativas mediante el abandono del cooperativismo tradicional de «campanario» (una o varias cooperativas por pueblo) y la configuración de un mapa con realidades organizadas en grandes cooperativas resultantes de fusiones, cooperativas de 2º grado, consorcios de comercialización o internacionalización, es totalmente necesario.

Una nueva forma de hacer las cosas, un nuevo modelo de gestión se hace necesario mediante el impulso y la constitución desde UCAMAN, de un grupo cooperativo de adscripción voluntaria que, cumpliendo unos requisitos exigentes en términos de cultura empresarial, vocación de mercado, implantación de herramientas avanzadas de gestión, planificación, etcétera, llegue a convertirse en un referente de gestión solidaria y excelente, en la región.

- Desarrollo territorial. En el tercero de los retos se propone que el cooperativismo debe actuar como elemento esencial dinamizador del desarrollo económico, social, cultural, medioambiental y tecnológico del territorio en el que está implantado, constituyéndose como agente económico activo, impulsando las nuevas políticas de desarrollo rural y participando activamente en las entidades y grupos de acción local que los gestionan.
- El cambio cultural empresarial necesario. Por último, el Plan Estratégico marca como cuarto y último reto de las cooperativas para abordar en los próximos años llevar a cabo un cambio de cultura empresarial entre sus miembros (socios y recto-

res) y la formación de sus directivos. Se requiere un proceso de cambio en mentalidades y comportamientos para acompañar el proceso de adaptación al nuevo escenario futuro, que lleve a la ruptura y superación de los actuales paradigmas y prejuicios.

4. Contexto exportador de las cooperativas de Castilla-La Mancha

Dentro de uno de los retos del Plan Estratégico del Cooperativismo Agrario castellano-manchego se incluye la necesaria internacionalización de las actividades de las cooperativas, tanto en lo referente a las alianzas con otros productores extranjeros, sean o no cooperativos, como en la promoción en mercados de exportación.

Las cooperativas de Castilla-La Mancha han adquirido un compromiso con su internacionalización, debido entre otras circunstancias a la necesidad imperiosa de exportar sus productos, para garantizar su viabilidad y rentabilidad.

4.1. Internacionalización de la cooperativas en Castilla-La Mancha

Los datos que a continuación se recogen se han extraído de la encuesta «Observatorio del Cooperativismo Agrario 2005». A partir del análisis de los mismos podemos extraer resultados muy esclarecedores y que nos ayudarán a comprender un poco mejor el tejido cooperativo de nuestra región.

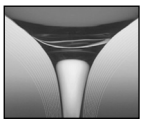
En cuanto al porcentaje total de cooperativas que comercializan sus productos en el exterior, señalar que el 30 por 100 manifestaron que comercializan sus productos en otros mercados distintos al nacional. Esto nos da idea del trabajo que es necesario realizar aún para fomentar la internacionalización del sector cooperativo, sobre todo teniendo en cuenta la atomización del mercado nacional y las grandes producciones con las que cuentan.

Las cooperativas que no exportan señalan como razones de mayor peso, la falta de oportunidades el 14,10 por 100 de los encuestados y el 13,71 por 100 la falta de personal especializado en comercio exterior.

Por los motivos antes expuestos, se denota que debe realizar un esfuerzo por poner a disposición de las cooperativas recursos humanos especializados en comercio exterior, así como tratar de ayudar en la búsqueda de oportunidades de negocio, para lo que se debería fomentar en igual medida nuevas formas de exportación y de búsqueda de información.

Por otro lado, sorprende que tan solo el 3 por 100 dice no exportar por falta de motivación y el 7,70 por 100 por falta de competitividad. Esto nos indica la extraordinaria motivación que existe para trabajar en mercados exteriores y la confianza de las cooperativas en que tienen un producto de calidad que puede competir en los mercados más exigentes a precios muy atractivos.

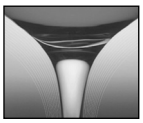
Otro aspecto a destacar, es la necesidad de llevar a cabo una política de enfoque mercado y no de enfoque producto, como se estaba llevando hasta ahora. Contamos con buen producto en términos de calidad-precio, pero esta relación no se ve acompañada, en muchos casos, con una imagen moderna y atractiva para el mercado que llame la atención de los consumidores. Debemos investigar los gustos de los consumidores en los mercados destinos y realizar un producto personalizado, sin tener miedo a cambios en la imagen.



CASTILLA-LA MANCHA

Debemos señalar a raíz de los resultados obtenidos en las encuestas, la escasa implantación de nuestras cooperativas en los mercados de destino hacia los que dirigimos nuestros productos. Esto es reflejo del débil desarrollo de nuestras exportaciones, que en muchos casos son indirectas y que por lo tanto no responden a una política de exportación activa, que contemple un plan de exportación bien desarrollado al comienzo de la campaña con un plan de negocio por mercado objetivo.

Por todo lo dicho, desde Castilla-La Mancha debemos realizar un esfuerzo para favorecer la implantación en los mercados de destino de las cooperativas que estén preparadas para ello, fomentando la agrupación cooperativa.



CASTILLA-LA MANCHA

En cuanto a canales de exportación de sus productos, más de la mitad, concretamente un 53 por 100, de los encuestados que exportan, dicen que lo hacen a través de intermediarios españoles. Con esto se pone de manifiesto una tendencia de las empresas españolas, que por motivos de idioma, en la mayoría de los casos, prefiere trabajar con hispanohablantes.

El 32,7 por 100 respondió que la exportación la realizan a través de importadores o intermediarios extranjeros, lo que sugiere que han optado por esta vía en base a la dureza que supone entrar en un nuevo mercado si no es a través de un buen conocedor del mercado al que se dirigen.

El 22 por 100 contestó que exportan sus productos a través de otras cooperativas. Esto responde al hecho de que muchas pequeñas o medianas cooperativas están integradas en otras de 2º grado (cooperativas que integran a cooperativas de base) y que son éstas las que les realizan la labor de comercialización de sus productos.

Las cooperativas que vende directamente a cadenas extranjeras son el 11,5 por 100 de las que exportan. En la mayoría de los casos se corresponde con cooperativas que cuentan con personal dedicado a la comercialización exterior de sus productos y que tienen un producto de calidad a un precio asequible así como con un volumen suficiente.

Italia aparece con un 42 por 100 como el principal mercado destino de las ventas intracomunitarias de las cooperativas de la región. Esto viene explicado por las ventas a granel de los principales productos excendentarios de Castilla-La Mancha, concretamente vino y aceite. Lo comentado en el párrafo anterior no se debe considerar una exportación ya que la mayoría de ellas se hacen a través de corredores, con lo que los esfuerzos promociónales, comerciales y de *marketing*, no son necesarios y lo más peligroso es que no se hace marca con lo que, los «productos italianos» son más conocidos que los españoles, cuando en realidad lo que contienen son vino o aceite español.

El segundo mercado de interés para las cooperativas de Castilla-La Mancha es Francia con un 36 por 100 de las ventas que se dirigen a este mercado. Por detrás con un 33 por 100 están las ventas que se realizan al mercado alemán y muy próximas con un 31 por 100 las ventas al mercado portugués.

Fuera de la Unión Europea es Estados Unidos donde nuestras cooperativas destinan más producto y detrás de este Japón con un 6,20 por 100 del total de las exportaciones de las cooperativas de Castilla-La Mancha.

Como conclusiones de los destinos de nuestras exportaciones, podemos destacar la enorme importancia que para nuestras ventas suponen los países de la Unión Europea, sobre todo para las cooperativas con poca o nula experiencia en exportación. Los tradicionales destinos de las ventas son los que se mantienen y afianzan.

Otra conclusión que se puede extraer es que a nivel exportador nos encontramos en el punto de partida y que es por ello por lo que vendemos la mayor parte de nuestros productos en Europa. Es comprensible esta situación en la medida que son mercados que requieren un menor esfuerzo económico y comercial.

Por otro lado, debemos señalar que contamos con un grupo de cooperativas que tienen una amplia experiencia en exportación y que mantienen en la Unión Europea unas ventas estables y que necesitan buscar nuevos mercados. Estas son las cooperativas que están realizando ventas en Estados Unidos y en Japón, así como en otros destinos como Canadá, Rusia, China.

En cuanto a los recursos humanos con que cuentas las cooperativas, señalar que es un número bajo el de cooperativas que cuentan con personas especializadas en comercio exterior. Los programas de apoyo para la incorporación de recursos humanos son muy necesarios, porque si se da el caso de cooperativas que presentan un producto competitivo pero que no disponen de armas de venta.

El idioma mayoritariamente hablado por el personal que trabaja en nuestras cooperativas es el inglés, con un porcentaje más modesto que habla francés.

4.2. Departamento de internacionalización de UCAMAN

Debido a la saturación y cada vez más difícil salida de nuestros productos agroalimentarios al mercado nacional, y a la dualidad amenaza-oportunidad que supone la globalización de los mercados y la eliminación de fronteras, UCAMAN creyó necesaria la creación del departamento de internacionalización en julio de 2004 con el objetivo de proporcionar a sus cooperativas una herramienta más para buscar otras salidas comerciales a sus productos, principalmente en los mercados exteriores.

Este departamento, ofrece asesoramiento en todos los temas relacionados con el comercio internacional, de forma que las cooperativas exploten y potencien nuevas vías de negocio, y aprovechen las oportunidades que se abren para nuestros productos en el mercado exterior, a través fundamentalmente del fomento de la intercooperación entre cooperativas, del mismo o de diferente sector.

Algunos de nuestros servicios son los siguientes:

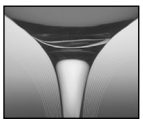
- Identificación de oportunidades de negocio.
- Estudios de mercados objetivos.
- Asesoramiento sobre requerimientos técnicos-administrativos para exportar.
- Listados de interés para el exportador (distribuidores, importadores, agentes, fabricantes, etc)
- Favorecer la creación de formas asociativas para exportar (consorcios, agrupaciones de interés económico, etc.)
- Favorecer el acceso a los medios de apoyo a la exportación que ofrecen los distintos organismos encargados de la promoción exterior (ICEX, IPEX, Cámaras de Comercio, Oficinas Comerciales, etc.)
- Diseño y desarrollo de jornadas formativas sobre comercio exterior.
- Orientación sobre subvenciones y ayudas existentes para la internacionalización.
- Información periódica sobre comercio exterior del sector agroalimentario.

En una primera etapa, y en conjunción con el IPEX, se realizó un estudio diagnóstico de las cooperativas de nuestra región y de su desarrollo exportador. Esto nos sirvió para entrar en contacto con los responsables de los departamentos co-

merciales y para determinar los programas destinados a favorecer su internacionalización que más les podrían interesar.

La creación del departamento ha contado desde un primer momento con el apoyo de las cooperativas. Fruto de este apoyo nació el *«Grupo de Trabajo de Comercio Exterior de UCAMAN»*. Se trata de un foro donde las cooperativas comparten sus experiencias exportadoras, proponen programas, medidas, propuestas de ayudas, en pro de su internacionalización, además de servir de lugar de encuentro de las cooperativas que trabajan en comercio exterior.

En definitiva, lo que se ha querido es dotar de una única voz a las cooperativas en materia de internacionalización para validar las decisiones que desde UCAMAN se puedan tomar y afecten a esta materia.



5. Plan de internacionalización de UCAMAN

El presente plan trata de dotar de contenido el convenio de colaboración firmado entre la Consejería de Agricultura, IPEX, UCAMAN, en 2006 y con vigencia de un año, para promover y favorecer la internacionalización de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha.

5.1. Objetivos del Plan de Internacionalización

Dentro de los objetivos planteados con la creación del departamento:

- Dar asistencia y asesoramiento a las cooperativas en sus procesos de internacionalización.
- Servir de nexo de unión entre las cooperativas y los organismos de nuestra región dedicados a la promoción exterior.
- Lograr la adaptación de estrategias de comercio exterior por parte de las cooperativas.
- Fomentar procesos de intercooperación entre las cooperativas para salir a otros mercados.
- Representar a las cooperativas en todos los foros donde se debatan asuntos relacionados con la internacionalización de las empresas y cooperativas de Castilla-La Mancha.
- Dotar de unidad la oferta exportadora de las cooperativas en materia de comercio exterior.

5.2. Programas

Para lograr los objetivos relatados en el apartado anterior, es necesario el desarrollo de un plan que contenga las medidas tendentes a conseguir los mismos.

5.2.1. Formación

a) Objetivos: Dotar a las cooperativas de recursos formativos que les faciliten su salida al exterior.

b) Acciones a desarrollar: diseño de al menos tres jornadas formativas y entre las que se proponen:

- «Creación de una imagen para la comercialización»
- «Diseño de un plan de internacionalización»
- «Organización de la empresa para exportar»
- «Internet como herramienta de exportación»
- «Cómo gestionar los pedidos de exportación»

5.2.2. Información

a) Objetivos: proporcionar herramientas que permitan obtener un conocimien-

to de los mercados destinos de sus productos.

b) Acciones: desarrollo de jornadas sobre mercados exteriores que proporcionen una visión del mercado destino y una visión de las estrategias de exportación desarrolladas por empresas de nuestra región para acceder a esos mercados.

- «El mercado de productos frescos en Alemania».
- «Herramientas de exportación en Castilla-La Mancha»
- «El mercado del vino en Rusia»

5.2.3. Promoción exterior

a) Objetivos: permitir que las cooperativas más avanzadas comercialmente se puedan tener acceso a mercados donde ya trabajan o donde tienen intenciones de trabajar.

b) Acciones a desarrollar: llevar a cabo acciones de comercialización, principalmente misiones inversas o directas. La idea es trabajar con grupos de cooperativas que quieren llevar a cabo proyectos comerciales concretos en mercados donde exista un interés específico. Con ello lo que se pretende es focalizar la realización de acciones.

- Misión inversa de compradores de productos ecológicos de Alemania. El grupo de promoción comercial Ecoperativo ha participado en la feria de Biocórdoba y va a participar en la feria Biofach que se va a celebrar en Nuremberg. Por ello, para conseguir realizar una labor comercial satisfactoria se cree necesario invitar a que conozcan nuestras cooperativas a los posibles contactos que se hagan en la feria alemana.
- Misión comercial directa. Se pretende es que el grupo de promoción comercial que se cree, a través del programa de fomento de exportación de forma agrupada, pueda visitar un mercado de interés.
- Promoción/degustación/presentación. Jornada en la que se realice una presentación de productos complementarios de cooperativos en un mercado de destino, por ejemplo Polonia. Ha sido uno de los destinos que las cooperativas de Castilla-La Mancha han manifestado como más interesante para sus productos.
- Planes países para los graneles. Aprovechar la presencia de nuestros promotores en el exterior para conseguir crear ofertas agrupadas para el destino en el que se encuentren. Diseño de otras medidas que hagan posible la comercialización de los graneles en mercados específicos.
- Promotores en el exterior. Envío mensual al departamento de internacionalización de UCAMAN, para su posterior difusión entre las cooperativas, de la actualidad agroalimentaria que se produzca en sus mercados:

— *Oportunidades comerciales*

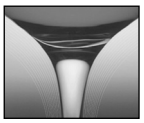
— *Servicios de interés en los mercados destino:* listados de agentes comerciales, ferias, promociones, concursos, etcétera.

5.2.4. Programa para el fomento de la exportación agrupada

a) Objetivos: la cooperación empresarial es una estrategia competitiva que ofrece a las cooperativas la posibilidad de participar con otras cooperativas o empresas en proyectos que exceden de sus capacidades individuales y penetrar en mercados a los que, en solitario, les hubiese sido imposible acceder.

b) Acciones a desarrollar:

- Programa de Trading Virtual. Fomento de este tipo de formas de comercialización *on line* de producto. Se podría fomentar realizar ofertas conjuntas de productos a granel.
- Diseñar un programa para la creación de formas agrupadas de exportación entre



CASTILLA-LA MANCHA

las cooperativas. El impulso de estas correspondería a UCAMAN a través de su departamento de internacionalización.

- Impulsar entre las cooperativas la creación de departamentos de exportación agrupada. Ayuda en los procesos de realización de estos departamentos.
- Creación de un programa en colaboración con IPEX tendente a impulsar la cooperación empresarial exportadora entre cooperativas y empresas. El objetivo es aprovechar las sinergias entre las empresas y las cooperativas para crear una oferta exportadora complementaria, a través del desarrollo de grupos de promoción comercial.

5.2.5. Programa de incorporación de Recursos Humanos

a) Objetivo: favorecer la incorporación de personal especializado en comercio exterior en nuestras cooperativas para así cubrir una de las principales sus principales debilidades en materia de comercialización.

b) Acciones a desarrollar: poner a disposición de las cooperativas personal formada en comercio exterior y con cierta especialización en la comercialización de productos agroalimentarios.

- Creación de una base de datos de CVs de personal especializado en la exportación de productos agroalimentarios gestionada por UCAMAN.
- Gestores de Exportación a Tiempo Parcial. Destinar uno de estos gestores para cada una de las cooperativas que este en disposición de acogerlo.
- Becarios de exportación. Facilitar a través del Master de Comercio Exterior de Castilla-La Mancha becarios que ayuden a las cooperativas en sus primeros pasos exportadores.

5.2.6. Programa de fomento de la internacionalización

- Diagnóstico de estrategias de exportación. Destinados a las cooperativas que ya están exportando y que necesitan revisar sus estrategias de internacionalización.
- Realización de charlas en las cooperativas para fomentar la internacionalización de las cooperativas.
- Publicación de un manual de comercio exterior. Se realizaría de forma conjunta entre IPEX/UCAMAN y estaría relacionado con las «Formas de contratación y de pago en los mercados internacionales».