



LAS COOPERATIVAS EN LA UE

EL MODELO NÓRDICO Y EL MODELO MEDITERRÁNEO

Gabriel Trenzado

Cooperativas Agro-alimentarias de España

Resumen

El modelo cooperativo del Norte parece estar mucho más orientado al mercado y presenta una gran flexibilidad. Por el contrario, en los países mediterráneos está todavía muy centrado en la producción y en unas empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios alejados de la necesaria orientación al mercado. Resulta muy interesante comparar estos dos modelos de desarrollo y de empresa cooperativa. Si bien ambos parten de la misma necesidad y objetivo, las formas de evolucionar y de responder a los retos que plantea el mercado actual han sido muy dispares.

Abstract

The Northern agri-food cooperative model seems much more market-oriented and has a great flexibility. By contrast, the Mediterranean countries model still focuses on the production and in some companies that are playing an important role in areas they are located. It is very interesting to compare these two models and the agri-food cooperatives development. Both are based on the same need and objective, but the ways to evolve and meet the challenges posed by the current market have been very different.

1. ¿Por qué confrontar estos dos modelos?

En los últimos diez años el debate sobre el cooperativismo agrario y su papel en el sector agroalimentario como un instrumento para mejorar la posición de agricultores y ganaderos en la cadena de valor ha vuelto a tomar fuerza en los últimos años. En la actualidad está en el centro del debate comunitario, y es observado como una de las pocas herramientas en manos del productor para generar economías de escala, acceder al mercado en mejores condiciones, participar del valor generado en la cadena y mejorar su poder de negociación ante clientes y proveedores; y todo ello para mantener sus explotaciones y cierto nivel de independencia.

El movimiento cooperativo no es una novedad y se ha venido desarrollando en Europa desde el siglo XIX, pero las razones que han hecho resucitar este debate las podríamos resumir principalmente en tres causas o fenómenos:

1. *Reformas de la Política Agraria Común (PAC).* En 1992 se inició un proceso reformador de la PAC con la denominada *Reforma Mac Sharry*¹ que iba a transformar el funcionamiento del mercado productivo europeo desde la creación de la PAC a finales de los 50. Sus objetivos eran desvincular las ayudas directas de la producción y dismantelar progresivamente los instrumentos de gestión de mercados o

¹ Reforma que debe su nombre al comisario de Agricultura irlandés que al impulsó.

intervenciones públicas. Esta nueva situación y objetivos se confirmaron con las reformas del 2003 y 2008. Por último, el acuerdo sobre la PAC para el próximo período 2015-2020, alcanzado el 26 de junio de 2013 por el Consejo y el Parlamento Europeo, ha consolidado un sistema de ayudas directas por superficies basado en criterios medioambientales, y ha puesto fecha de caducidad a los escasos sistemas de limitación de la producción por cuotas que aun existen en la UE (leche, azúcar y vino), así como confirmado que la gestión de mercados ya no iba a ser ninguna referencia para la producción.

2. *Liberalización de los mercados internacionales.*

Estas reformas de la PAC fueron de la mano de un proceso de liberalización del comercio internacional que arrancó con la Ronda de Uruguay en 1986, la posterior firma de los Acuerdos de Marrakech en 1994, y que tuvo su continuación con el inicio de la Ronda de Doha en 2001, proceso no concluido y que actualmente se encuentra bloqueado. Los objetivos de este proceso pasan por la liberalización comercial de los intercambios internacionales, lo que ha obligado a ir desmantelando las diferentes políticas agrarias y terminar con la protección arancelaria en frontera de muchos productos, o acabar con todo tipo de instrumentos que distorsionan el comercio internacional como son las restituciones a la exportación. Si bien el proceso nunca se ha cerrado, la UE no ha dejado de cumplir con sus obligaciones y ha justificado las continuas reformas de la PAC en base a sus compromisos contraídos en la OMC. Esto ha provocado la progresiva apertura de los mercados europeos a las importaciones de productos agrarios haciendo de este un mercado más volátil y sensible a las fluctuaciones de precios internacionales. Actualmente se puede

decir que las cotizaciones europeas están al mismo nivel o son inferiores a las cotizaciones internacionales.

3. *Gran proceso de concentración de la distribución agroalimentaria.*

Además de los dos primeros fenómenos, vinculados al ámbito de la implementación y estrategias tomadas por parte de las políticas públicas, se añade el avance y fortalecimiento de la gran distribución agroalimentaria, que desde los años 90 ha venido sufriendo una fuerte tendencia a la concentración e integración, frente a una industria agroalimentaria y una producción primaria excesivamente atomizadas. Esto nos ha llevado a lo que se conoce como el desequilibrio de la cadena de valor, puesta de manifiesto por la gran disparidad de poder de negociación existente entre los actores de la misma cadena, que en muchas ocasiones lleva al abuso o a que los costes los suela sufrir la parte más débil de la negociación, generalmente el sector productor. En España el *top 5* de la gran distribución concentra casi el 60 % de la distribución agroalimentaria, frente a unas 80.000 industrias agroalimentarias (unas 4.000 cooperativas) y más de 900.000 productores.

Estos tres fenómenos, que pueden dar lugar a amplios estudios, han configurado un mercado desregulado, abierto y con una cadena de valor desequilibrada. La propia Comisión Europea reconoció este escenario en la Comunicación sobre la reforma de la PAC en el Horizonte 2020, donde se decía que «las perspectivas a largo plazo de la agricultura no mejorarán si los agricultores no pueden invertir la tendencia constante de disminución de su parte del valor añadido generado por la cadena alimentaria»². Lo que vino a constatar la Comisión Europea es que el sector productor sufría, en muchos países de la UE, una situación de evidente

² COM (2010) 672 Final, La PAC en el *Horizonte 2020*.

debilidad estructural en la comercialización por parte de la producción, y que la falta de políticas públicas provocaría que muchas explotaciones fueran incapaces de mantener su rentabilidad ante un sector totalmente orientado al mercado.

De una u otra manera, como ya hemos dicho, se reproducen los problemas que hicieron nacer el movimiento cooperativo allá por el siglo XIX, y que muchos agricultores y ganaderos habían olvidado por haber contado hasta la fecha con políticas públicas que, a través de la combinación de ayudas directas a los productores y de instrumentos de gestión de los mercados, aseguraban cierto nivel de rentabilidad. La debilidad del sector productor hace que el modelo cooperativo vuelva a entrar en el debate como solución ante la falta de capacidad del productor individual de encontrar una rentabilidad y sostenibilidad económica en un mercado desregulado, volátil y desequilibrado.

La obviedad de buscar *la unión entre los productores para ganar fuerza en el mercado* no ha tenido una misma respuesta en todos lados. Si bien el cooperativismo es una tradición empresarial arraigada en toda Europa, la respuesta práctica, modo de organización, estrategias empresariales, mentalidad del agricultor e, incluso, el entorno institucional han sido fundamentales para provocar un desarrollo de la empresa cooperativa muy dispar entre los diferentes países, y aquí nos referiremos al modelo cooperativo de los países del norte de Europa frente al modelo de los países mediterráneos.

La propia Comisión Europea, consciente de estos retos, encargó un gran estudio sobre el cooperativismo de la UE titulado *Apoyo a las Cooperativas Agrarias*³, publicado a principios de 2013, y cuyo objetivo era clarificar el papel de las cooperativas agrarias en todos sus Estados miembros, en qué benefician a los agricultores y,

³ Estudio encargado por la Comisión Europea, desarrollado por un consorcio de universidades de toda la UE y coordinado por la Universidad de Wageningen (Países Bajos): *Support for Farmers' Cooperatives*. Disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers.coop_en.htm.

por último, qué medidas o políticas se deberían desarrollar en beneficio de los productores.

Es desde este punto de partida, y con la oportunidad que nos brinda los datos recopilados por este estudio, único en la materia que se ha hecho desde una institución comunitaria, que resulta muy interesante comparar estos dos modelos de desarrollo y de empresa cooperativa. Si bien ambos parten de la misma necesidad y objetivo, promover la rentabilidad de la actividad productiva de sus socios, ya sea dando servicios o comercializando y dando acceso al mercado a sus productos, las formas de evolucionar y de responder a los retos que plantea el mercado actual han sido muy dispares. No es ninguna casualidad que en las discusiones sobre la reforma de la PAC del próximo período 2015-2020 las cooperativas de la mayor parte del Norte de la UE (Dinamarca, Suecia, Holanda, Alemania o Irlanda) hayan defendido una postura mucho más liberal que las de los países mediterráneos (Francia, Italia, España, Portugal), muy recelosos ante el funcionamiento de un mercado desregulado y abierto. Está claro que esta discusión tiene explicación y a continuación pasaremos a exponer las diferencias entre uno y otro modelo

2. Algunas consideraciones conceptuales

Antes de entrar en materia es preciso aclarar determinados conceptos que eviten confusiones y sirvan para comprender de manera racional el objeto de este ejercicio comparativo:

1. *Modelo cooperativo del Norte y del Mediterráneo*. Realmente no podemos hablar de dos modelos de empresa cooperativa claramente diferenciados entre el Norte y el Mediterráneo de la Unión Europea. De hecho existe una gran diversidad de organización interna de las empresas

cooperativas dentro de los propios países e, incluso, entre una cooperativa u otra. Por ejemplo, solamente en España existen 13 leyes cooperativas autonómicas más otra a nivel nacional, mientras que Dinamarca, con las empresas cooperativas más grandes de la UE, carece de tal legislación, pero también cuenta con pequeñas cooperativas. La diferencia entre los dos tipos de modelo es más bien económica, confrontando un modelo cooperativo de mayor dimensión y orientado al mercado, modelo del Norte, frente a otro más atomizado y más orientado a la producción, el Mediterráneo.

2. *Países que se estudian dentro de estos modelos.* A la hora de estudiar los dos modelos no se incluyen todos los países de la UE por varias razones. Una de ellas es que el modelo cooperativo sencillamente o no han tenido un desarrollo o carece de importancia económica o influencia en este sector (Reino Unido), o porque dicho modelo cuenta con una concepción negativa provocada por hechos históricos que lo ha llevado a la marginación política y social como modelo empresarial (percepción del concepto cooperativo en los países del Este procedentes del antiguo bloque comunista). Por tanto, la muestra de países escogidas recogen, a mi juicio, toda la casuística relevante en el estudio de estos dos modelos, que cuentan con una arraigada tradición histórica a pesar de sus diferentes desarrollos. Así en el modelo del Norte incluimos a Bélgica, Países Bajos, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Alemania e Irlanda; y en el

Mediterráneo a Francia, Italia, España, Grecia y Portugal, que aunque no sea un país mediterráneo geográficamente, sí lo es por vínculos económicos, políticos e históricos evidentes.

3. *Concepto de cooperativa.* La diversidad de realidades legales nos puede llevar a la confusión sobre lo que debe ser una cooperativa. Es importante contar con unas características mínimas para dar sentido a la comparación de ambos modelos. Según los principios asentados por Dunn (1988) la empresa cooperativa, independientemente de su figura jurídica y organización interna, cumple con tres elementos básicos coincidentes, que es que el socio miembro y usuario de una cooperativa es al mismo tiempo propietario, controlador de su gestión y beneficiario⁴ de la misma.

Para hacer la comparación he escogido una serie de elementos y datos procedentes del estudio sobre el cooperativismo en la UE patrocinado por la Comisión Europea⁵. En primer lugar veremos someramente las estructuras y peso económico del sector agrario e industrial agroalimentario en cada país objeto de este análisis; el peso económico que ostentan las cooperativas, su cuota de mercado y en qué sectores; y, por último, su estructura interna, entorno institucional y legal para determinar la influencia del entorno en el desarrollo de cada modelo. En la conclusión ponderaremos estos elementos para identificar características similares que permitan diferenciar un grupo de otro.

⁴ Principios expuestos en este mismo número de Mediterráneo Económico por el profesor Jos Bijman (Universidad de Wageningen).

⁵ Support For Farmers' Cooperatives. 2013.

3. El peso del sector agroalimentario

3.1. Los países del Norte

No se trata de hacer aquí un análisis pormenorizado de las estructuras productivas y agrarias de cada país, pero sí identificar algunos datos que ayuden a valorar la importancia del sector productor respecto al PIB⁶, el valor del sector agroindustrial y los principales sectores productivos. Esto nos dará una referencia de la importancia económica del cooperativismo en el sector agroindustrial, por sectores y su eficiencia como tipo de empresa en los dos bloques de países comparados.

Bélgica

La agricultura representa el 0,5 % del PIB, lo que confirma el declive de la participación económica del sector productor en casi 1 % durante la última década. No obstante, es un sector agrícola eminentemente exportador y la industria agroalimentaria representa 12 veces más que su tasa del PIB.

Los sectores productivos más representativos son sin duda, y en este orden, el porcino, las frutas y hortalizas y el sector lácteo. Otras producciones tales como los cereales, vacuno o azúcar, si bien tienen cierta importancia, no llegan al nivel económico de los tres primeros.

Holanda

La agricultura representa el 1,3 % del PIB, cifra que se ha estabilizado en la última década. Como en su país vecino, su sector agrícola se integra en un importante sector industrial agroalimentario que importa gran cantidad de productos

que son transformados y exportados, por lo que la industria agroalimentaria holandesa representa más del 10% de su economía. Sus sectores más importantes en cuanto a valor son el lácteo y las frutas y hortalizas, seguidos de las flores y plantas, huevos, vacuno y patatas.

Dinamarca

El sector productor es similar al holandés respecto a su peso en el PIB, 1,2 %. Sin embargo, el hecho de que éste sea pequeño contrasta con la fuerza de su industria agroalimentaria configurada en torno a las cooperativas y convertidas en grandes multinacionales arraigadas en el mercado comunitario e internacional. Dinamarca es el país con mayor tasa de exportación de alimentos de toda la UE.

Los sectores más importantes y con explotaciones de mayor dimensión se encuentran en el porcino y la leche. Los cereales son el sector con mayor número de explotaciones, pero su actividad, como no puede ser de otra manera en un país eminentemente ganadero, está directamente vinculada a la producción de piensos.

Suecia

La agricultura solo representa el 0,4 % de su PIB, pero incluyendo a los bosques esta cantidad asciende al 1,62 %. Su industria agroalimentaria también es importante en relación a la dimensión del país y de su economía y, como veremos luego, está muy vinculada a la industria cooperativa de sus dos vecinos, Dinamarca al sur y Finlandia al oeste.

Por sectores, destaca la producción de cereales, leche y la forestal. En cuanto a su peso económico el porcino es el mayor de los sectores, pero es el de frutas y hortalizas el más rentable.

⁶ Las cifras respecto a la parte del PIB por país han sido tomadas a partir del informe estadístico anual 2012 que realiza la Comisión Europea (DG Agricultura y Desarrollo Rural) respecto al sector agrícola en la UE.

Finlandia

Cuenta con un sector agrario que representa solamente el 0,8 % del PIB, pero si sumamos la importancia de su sector forestal llegamos al 2 %⁷. En ambos casos, y como ha ocurrido en el resto de países analizados, la tendencia es decreciente. El sector que predomina en Finlandia es el lácteo, seguidos en valor por otros sectores como los cereales, frutas y hortalizas, porcino y avícolas.

Alemania

La economía más poderosa de la UE, cuenta con una agricultura que representa solamente el 0,6 % del PIB, cifra que oscila en función de las diferentes coyunturas pero que parece relativamente estabilizada. Pero como ocurre con el resto de países, el sector agroindustrial es muy potente y dimensionado, siendo el mayor de toda la UE y superando en valor a Francia, segundo país en lo que al sector agroalimentario se refiere.

Por sectores, solamente el sector lácteo, los cereales y el porcino representan más del 46 % del valor de la producción final agraria. No obstante, hay otros que, siendo de menor producción, tienen importancia por su valor añadido como son las frutas y hortalizas y el vino.

Irlanda

La agricultura representa el 1,1% del PIB. Por sectores es sin duda el sector lácteo el más importante de todos, tanto a nivel de producción primaria como de explotación industrial, aunque

⁷ El sector forestal finlandés es de los más potentes del mundo y está estructurado en torno a una cooperativa, MetZalito, que en facturación puede considerarse la mayor de toda la UE. Por su marcado carácter forestal, un sector que no es tan relevante en el resto de países de la UE desde el punto de vista cooperativo no será objeto de estudio.

también están presentes el vacuno, porcino, ovino y cereales. El resto de sectores apenas existen o tienen un carácter muy residual.

3.2. Los países mediterráneos

Francia

Es una gran potencia agrícola y el peso de su importante sector agrario en la economía es del 1,4 %, cifra ligeramente superior al resto de países de su entorno. No obstante, su industria agroalimentaria es la segunda de toda la UE tras la alemana. Los sectores con más peso son los cereales, vino, leche, ganaderos y las frutas y hortalizas, que juntos representan el 65 % del valor total de la producción final agraria.

Italia

Cuenta con una agricultura que representa el 1,6% de su PIB, y su industria agroalimentaria está entre las más potentes de la UE en cuanto a valor, siendo la tercera tras Alemania y Francia. En cuanto a sectores destacan sobre todo las frutas y hortalizas, el sector lácteo y los vinos.

Portugal

Es un país pequeño y menos desarrollado económicamente que los anteriores, pero a diferencia de lo que suele pasar en países menos desarrollados económicamente, su agricultura no ocupa un lugar muy importante en su economía, representa escasamente el 1,3 % del PIB. Sus principales sectores productivos son las frutas y hortalizas, vino, leche y carne de porcino.

Tabla 1. Principales magnitudes agroalimentarias por países

	Agricultura en relación a la economía (% PIB)	Valor industria agroalimentaria (miles de millones de euros)	Industria agroalimentaria (% PIB)	Principales sectores productivos
Bélgica	0,5	44,5	13,97	Porcino, frutas y hortalizas, leche
Holanda	1,3	59,2	10,92	Leche, frutas y hortalizas, flores y plantas
Dinamarca	1,2	25,4	15,99	Leche, porcino y cereales
Suecia	0,4	19,2	6,53	Cereales y leche
Finlandia	0,8	11,3	7,51	Leche y cereales
Alemania	0,6	163,3	6,74	Leche, cereales y porcino
Irlanda	1,1	22,0	15,73	Leche y vacuno
Francia	1,4	157,2	9,21	Cereales, vino y leche
Italia	1,6	127,0	9,20	Frutas y hortalizas, leche y vino
España	2,0	83,8	7,70	Frutas y hortalizas, porcino, aceite de oliva, leche y vino
Portugal	1,3	14,5	7,57	Frutas y hortalizas, vino y leche
Grecia	2,5	11,0	4,86	Frutas y hortalizas, cereales y aceite de oliva

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la DG de Agricultura y Desarrollo Rural de la CE, el informe *Food and Drinks Europe* (2012) y los informes por países del estudio *Support For Farmers' Cooperatives* (2013).

Grecia

Es quizás, de todos los países estudiados, el más complejo a la hora de analizar por la falta de datos fiables. La agricultura representa el 2,5 % del PIB, el más alto de la muestra analizada en este artículo. Sus sectores más importantes son las frutas y hortalizas, cereales, aceite de oliva, aceituna de mesa y leche.

España

Tiene un sector agrario que representa el 2 % del PIB y su industria agroalimentaria es en valor, la cuarta más importante de la UE tras Alemania, Francia e Italia. En la actualidad es el primer sector industrial productivo de la economía española, superando al automóvil. Podríamos decir que España podría ser una potencia que no ha conseguido alcanzar su velocidad de crucero, si ponemos en relación el tamaño de su economía y posibilidades productivas.

España es quizás el país de la UE con mayor número de sectores productivos, pero en valor destacan especialmente las frutas y hortalizas, seguido del porcino, el aceite de oliva, la aceituna de mesa y el vino. Todos ellos con una vocación natural ampliamente exportadora que no siempre es aprovechada de manera eficiente.

4. El sector cooperativo agroalimentario

El sector cooperativo agroalimentario suele jugar un papel muy importante en todos los países objeto de estudio, pero su presencia no siempre viene acompañada de una clara influencia en los mercados. A partir de la cuota de mercado que el cooperativismo representa en cada sector productivo, así como el número de cooperativas y su dimensión, con el *ranking* de las mayores cooperativas por país, podremos observar diferencias entre los diferentes modelos o niveles de desarrollo.

4.1. Países del Norte

Bélgica

Según cifras del Consejo Nacional de la Cooperación belga, organismo al cual debe estar inscrita cualquier cooperativa para que sea reconocida, existen 301 cooperativas en todo el país. De estas 260 están en la zona valona, 38 en Flandes y solamente 3 en la región de Bruselas capital. Se calcula que el 70 % de los productores pertenece al menos a una cooperativa (25.000 productores).

Las cooperativas en la zona flamenca son de mayor dimensión y están muy presentes en la comercialización, mientras que en Valonia prima la pertenencia a una CUMA (Cooperativas de Uso de Maquinaria Agrícola) o una cooperativa de producción. Los sectores que están presentes en todos los eslabones de la cadena son las frutas y hortalizas y el sector lácteo, cubriendo desde la producción hasta la comercialización y desarrollando una amplia gama de servicios a sus socios. La tendencia observada es que las cooperativas expanden su campo de actividad e incrementan su dimensión a través de fusiones y alianzas con el objetivo de generar economías de escala y ampliar sus actividades, incluso traspasando sus fronteras.

Respecto a su cuota de mercado, tanto el sector lácteo, 66 %, como el de las frutas y hortalizas, 83 %, son de largo los dos más organizados y que ostentan una mayor cuota de mercado en manos de las cooperativas.

Holanda

Probablemente sea uno de los países con mayor número de cooperativas de gran dimensión si atendemos al *top 300* cooperativo global. Existen unas 80 cooperativas agroalimentarias dedicadas a

los suministros, servicios y comercialización de sus socios productores, aunque también existen otro tipo de organizaciones de productores en el sector de las frutas y hortalizas y las flores y plantas que no están inscritas como cooperativas.

El sector cuenta con unos 100.000 socios, pero teniendo en cuenta que en Holanda existen 70.000 agricultores, podemos decir que muchos pertenecen a más de una cooperativa y que, por regla general, los agricultores están muy comprometidos con el movimiento cooperativo.

El número de cooperativas tiende a decrecer por el continuo proceso de fusiones en la década de los 90, cuya tendencia aún continúa. Por ejemplo, el número de cooperativas lácteas se ha reducido de 6 a 4 entre 2004 y 2009, y el de suministros, especialmente piensos, de 25 en 2000 a 13 en 2010. Sin embargo, y al contrario que en la tendencia general, el sector de las frutas y hortalizas ha visto incrementar el número de cooperativa y organizaciones de productores, debido principalmente al desmantelamiento del sistema de subastas y la aparición de la reglamentación comunitaria que fomentó la figura de organización de productores de frutas y hortalizas, y que ha sido aprovechada por muchos productores para fomentar un determinado tipo de producto muy específico, o representar mejor sus intereses sin estar dentro de una estructura mayor que la consideran alejada o ajena a su actividad.

La cuota de mercado del sector cooperativo es muy elevada, por encima del 90 % en una gran parte de los sectores, y destacando el azúcar y la fécula (100 %), frutas y hortalizas (95 %) o leche (86 %). No obstante, lo llamativo de estas cifras no es solo que el liderazgo del sector cooperativo es patente frente a la empresa mercantil, sino que además existe una gran concentración en cuanto al número de cooperativas.

Dinamarca

El sector cooperativo está tan concentrado y organizado que solamente encontramos 45 cooperativas agroalimentarias en todo el país, las cuales ocupan puestos de privilegio en el *ranking* de las mayores cooperativas a nivel europeo y mundial. Su cuota de mercado es casi total e los sectores donde está presente, siendo en el sector lácteo del 94 % y en el porcino del 86 %. Es cierto que no disponemos de datos del resto de sectores, pero su peso económico no parece relevante respecto a estos dos.

Suecia

El sector lácteo está en un 100 % en manos cooperativas, la danesa Arla Foods controla el 65 % del mercado; mientras que en el sector porcino 51 % del mercado se concentra a través de un consorcio cooperativo, Sveriges Djunbönder ek. för, que cuenta con una fuerte presencia de una cooperativa finlandesa. La mayor cooperativa puramente sueca es de largo Lantmannen, especializada en cereales y piensos, con más de 4.000 millones de euros de facturación.

Finlandia

Finlandia puede denominarse como el país más cooperativo del mundo. El 84% de los finlandeses es socio de alguna cooperativa. Según los datos disponibles, en 2008 existían 37 cooperativas, no incluyendo al sector forestal, y su *top 10* copa prácticamente el total de la facturación cooperativa con 7.515 millones de euros.

La cuota de mercado en los sectores donde el cooperativismo está presente es muy alta, especialmente en leche, 96 %, y en el cárnico, 71 %. En

otros sectores, como el avícola (60 %), cereales o suministros (40 %) el grado de presencia del cooperativismo también es preponderante. En leche el único competidor es Arla Foods, que está presente a través de la compra en 2008 de una industria láctea fina, Ingman, por lo que se puede concluir que el mercado lácteo está al 100 % en manos cooperativas. En realidad, en casi todos los sectores los productores eligen la fórmula cooperativa u otra organización de productores bajo fórmulas jurídicas de responsabilidad limitada. Por ejemplo, si bien el sector de las frutas y hortalizas no tiene gran trascendencia, cuando no hay importaciones la cuota de mercado está totalmente en manos de cooperativas o de organizaciones de productores, que suelen limitarse a las zonas de producción.

Alemania

Según cifras de Raiffeisenverband, organización que representa a las cooperativas agrarias en este país, existen casi 2.000 cooperativas del sector agroalimentario, facturan alrededor de 41.000 millones de euros y emplean a unas 100.000 personas.

El movimiento cooperativo no tiene tanta fuerza y no está tan concentrado como en los países nórdicos, aunque su cuota de mercado, basada en el número de productores y de la producción gestionada, es en algunos sectores relativamente alta. En el sector lácteo alcanza el 65 %, en cereales el 50 %, frutas y hortalizas el 40 % y un 20 % en el sector porcino.

Irlanda

El sector cooperativo gestiona prácticamente la totalidad de la producción y comercialización de leche irlandesa, y el 66 % del comercio de animales de vivos a través de las subastas que están organizadas en forma cooperativa.

4.2. Cooperativas internacionales y supranacionales

Antes de describir la situación en la cadena de valor de las cooperativas del grupo de países mediterráneos, es necesario indicar que existe un gran número de cooperativas que trabajan a nivel internacional o transnacional en el Norte de la UE. Entendemos como cooperativa internacional a aquella que comercializa, negocia y vende productos de otros agricultores o ganaderos de otros países. Y la transnacional es aquella que cuenta con socios miembros fuera de sus fronteras.

Una característica común al modelo cooperativo del Norte de la UE es que viven en un mercado muy interconectado y existen muchas cooperativas internacionales con actividad entre estos países, pero es cada día más común que, además, cuenten con socios más allá de sus fronteras. El caso más paradigmático es ArlaFoods, cooperativa danesa y sueca, que no solo cuenta con socios y la mayor cuota de la producción en Suecia, sino que también extiende su masa societaria al Reino Unido, Finlandia o Alemania. En el sector lácteo también lo encontramos en el caso de Freesland-Campina, Holanda, con socios en Alemania y Bélgica; y si salimos del mercado lácteo podremos encontrar en frutas y hortalizas a las holandesas The Greenery, o el caso de FloraHolland, donde un 4,1 % de sus socios proceden de fuera de la UE (Kenia, Etiopía o Israel)⁸, por citar algunos ejemplos.

⁸ Para más información ir al artículo de Jos Bijman: «Cooperativas Agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con nuevos retos», en esta misma publicación, donde se describe el movimiento y presencia de las cooperativas internacionales y transnacionales en la UE.

4.3. Los países mediterráneos

Francia

Coop de France, organización que representa al cooperativismo agroalimentario en Francia, estima que existen unas 2.900 cooperativas que asocian a unos 500.000 productores y facturan alrededor de 82.400 millones de euros. También hay que destacar el amplio movimiento en torno a las figuras de las CUMAS (Cooperativas de Utilización de Maquinaria Agrícola) que suman un total de 13.500 y agrupan al 50 % de los agricultores y ganaderos franceses.

Las cooperativas francesas tienen una cuota de mercado significativa en algunos sectores, pero no se acercan al nivel de los países del Norte. Por ejemplo, en cereales el 74 % del mercado está en manos de cooperativas, así como el de piensos en un 70 %. En el caso del vino, que se diferencia en función del tipo de mercado, podríamos hacer una media total de un 50 %. Sin duda el sector más cooperativo es el del porcino con un 94 %. En frutas y hortalizas frescas están alrededor del 40 %.

Italia

Según el Observatorio de la Cooperación Agrícola Italiana, en 2008 había 5.834 cooperativas agrarias, que facturaron un total de 34.362 millones de euros y asociaban a 863.323 productores. En cuanto a su posición en la cadena agroalimentaria las cooperativas controlarían el 24 % de la transformación y comercialización y el 36 % del valor de la producción final agraria.

Según los datos disponibles las cooperativas controlarían el 52 % del vino, el 50 % en frutas y hortalizas, principalmente en el mercado de transformados, y el 42 % en el sector cárnico y lácteo.

Portugal

Según datos del Instituto de Cooperativas de Portugal (Incoop) existen unas 870 cooperativas agrarias. Carecemos de datos que nos den su número de socios o facturación en su conjunto, sin embargo, en función de ciertas informaciones recogidas en el marco del estudio encargado por la Comisión Europea, más los datos plasmados por la COGECA⁹ en 2010, podemos decir que las cooperativas tienen una importante presencia en el mercado de la leche, 70 %, y vino con el 42 %. Los otros dos sectores con mayor presencia cooperativa son el aceite de oliva (30 %) y las frutas y hortalizas (25 %).

Grecia

Como indicamos anteriormente es difícil encontrar datos fiables sobre las cooperativas griegas. Según datos de PASEGES, organización que representa al cooperativismo agrario, existen 5.687 cooperativas repartidas en estructuras de primer, segundo grado y uniones. Sin embargo, no se tienen datos fehacientes del peso económico de estas empresas en los sectores productivos o industria vinculada.

Tabla 2. Cuota de mercado en manos de cooperativas por principales sectores de producción y países. En porcentaje^a

	Bélgica	Holanda ^b	Dinamarca	Suecia	Finlandia	Alemania	Irlanda	Francia ^c	Italia	Portugal	España
Leche	66	86	94	100	97	65	99	50	42	70	40
Cereales		> 55		n.d.		50		74	25		35
Porcino	> 25	85	86	51	81 ^c	20		94	42		25
Vacuno		90			81		66 ^d	33			
Frutas y hortalizas	83	95				40		40	50	25	35
Vino						33		50	52	42	70
Aceite de oliva									5	30	70
Insumos agrícolas		55			49				35		

^a Datos de Grecia no disponibles.

^b En la fécula de patata las cooperativas controlan el 100 %; 95 % en flores y plantas; en porcino y vacuno se refiere a la integración y engorde, no al sacrificio y la comercialización, actividad en exclusiva de VION, el mayor matadero de la UE y que es propiedad del sindicato de agricultores holandeses (LTO), que por su estructura y figura no puede ser considerada como una cooperativa.

^c Se refiere a todo tipo del mercado cárnico; porcino, vacuno y avícola. En el sector de huevos representa el 45 % y en genética el 100 %.

^d Hace referencia a la comercialización de animales vivos, vacuno y ovinos, mediante las subastas que están organizadas en cooperativas.

^e En azúcar representa el 62 %, un sector en declive en mucho de los países estudiados debido a la reforma de la OCM del azúcar de 2006 y a su fuerte reestructuración por el final de las cuotas marcado para el 2017. En alimentación animal se alcanza el 70%, en línea con el potente sector cerealista francés.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos aportados por el estudio *Support for Farmers' Cooperatives*.

⁹ COGECA es la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de la UE.

Tabla 3. *Ranking* de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Norte de la UE

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	FrieslandCampina	Holanda	Leche	8.972
2	Arla Foods AmbA	Dinamarca	Leche	6.183
3	Danish Crown AmbA	Dinamarca	Porcino	6.034
4	Dansk Landbrugs	Dinamarca	Cereales/piensos	5.279
5	Agravis Raiffeissen	Alemania	Cereales	4.956
6	Kerrygroup	Irlanda	Leche	4.790
7	Baywa	Alemania	Suministros	4.428
8	ForFarmers	Holanda	Suministros	4.162
9	FloraHollands	Holanda	Flores y plantas	4.130
10	Lantmännen	Dinamarca	Cereales	4.028
11	HKScan	Finlandia	Cárnicos	2.295
12	Irish Dairy Board	Irlanda	Leche	2.090
13	Westfleisch eG	Alemania	Porcino	1.886
14	Nordmilch eG	Alemania	Leche	1.862
15	Valio	Finlandia	Leche	1.844
16	RoyalCosum	Holanda	Azúcar	1.766
17	Humana	Alemania	Leche	1.692
18	Hochwald Nahrungsmittel GmbH	Alemania	Leche/porcino	1.692
19	Landgard eG	Alemania	Frutas y hortalizas	1.663
20	Raiffeissen Waren-Zentrale Rhein-Main eG	Alemania	Cereales	1.390

Tabla 4. *Ranking* de las 20 cooperativas más importantes del grupo del Sur de la UE

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	Invivo	Francia	Suministros	5.085
2	Terrena	Francia	Multiproducto	3.484
3	Tereos	Francia	Azúcar	3.409
4	Axeral	Francia	Cereales/suministros	2.800
5	Champagne Cereales	Francia	Cereales/suministros	2.512
6	Sodiaal	Francia	Leche	2.486
7	Agricola Tre Valli	Italia	Avícola	2.285
8	Triskalia	Francia	Multiproducto	2.200
9	Agrial	Francia	Multiproducto	2.171
10	Cooperl Arc Atlantic	Francia	Cárnico	1.461
11	Even	Francia	Leche	1.360
12	Les Maitres Laitiers	Francia	Leche	1.305
13	Euralis Union	Francia	Multiproducto	1.264
14	Limagrain	Francia	Semillas	1.233
15	Cristal Union	Francia	Azúcar	1.213
16	Gesco	Italia	Avícola	1.176
17	Cecab	Francia	Multiproducto	1.147
18	Coren	España	Avícola	1.005
18	Maisadur	Francia	Multiproducto	1.003
19	Conserva Italia	Italia	Frutas y hortalizas	995
20	Gran Latte	Italia	Leche	917

Fuente: elaboración propia a partir de *Support for Farmers' Cooperatives*.

Tabla 5. Top 10 acumulado Norte/Mediterráneo

	Cooperativa	País	Sector	Facturación (millones €)
1	FrieslandCampina	Holanda	Leche	8.972
2	Arla Foods AmbA	Dinamarca	Leche	6.183
3	Danish Crown AmbA	Dinamarca	Porcino	6.034
4	Dansk Landbrugs	Dinamarca	Cereales/piensos	5.279
5	INVIVO	Francia	Suministros	5.085
6	Agravis Raiffeissen	Alemania	Cereales	4.956
7	Kerrygroup	Irlanda	Leche	4.790
8	Baywa	Alemania	Suministros	4.428
9	ForFarmers	Holanda	Suministros	4.162
10	FloraHollands	Holanda	Flores y plantas	4.130

Tabla: elaboración propia a partir de *Support for Farmers' Cooperatives*.

España

Según datos del OSCAE 2012 (Observatorio del Cooperativismo Agroalimentario Español) que realiza Cooperativas Agro-alimentarias de España cada 3 años, existen 3.861¹⁰ empresas cooperativas que facturan unos 19.172 millones de euros y asocian a 1,14 millones de socios, cifra que supera al número de productores porque hay productores que pertenecen a diferentes cooperativas.

En cuanto a sectores no existen datos plenamente fiables sobre la materia, puesto que las cooperativas suelen estar muy presentes en la producción pero no así en la transformación y comercialización. Si atendemos a los principales sectores cooperativos en términos de producción podemos decir que el vino y el aceite de oliva virgen extra son los sectores donde el cooperativismo es muy importante, con un 70 % de la producción. En frutas y hortalizas, de largo el sector más importante en cuanto al valor añadido que aporta, tiene una cuota de mercado del 36% (la gran mayoría de las OPFH reconocidas tienen la condición de cooperativa). Sin embargo, en un

sector tan importante como el porcino solamente representa el 25 %, y, en el sector lácteo, un 40 % de la producción de la producción y un 20 % de la comercialización.

4.4. Cooperativas internacionales y transnacionales

En contraste con el modelo del Norte de Europa, resulta mucho menos común encontrarse con cooperativas internacionales de este grupo de países. Existen *de facto* cooperativas del Norte que sí operan y colaboran con cooperativas o productores de países mediterráneos, pero no al contrario. Francia, Italia y España cuentan con cooperativas internacionales que operan con otras cooperativas o productores en otros países, pero ninguna de ellas puede considerarse que haya dado el salto y contar con socios más allá de sus fronteras para que puedan ser consideradas como transnacionales.

¹⁰ Esta cifra incluye cooperativas, SAT y CUMAS.

5. Entorno y desarrollo del cooperativismo

El desarrollo del modelo cooperativo en los diferentes países ha estado muy influenciado por un conjunto de elementos que van desde las cuestiones históricas hasta el entorno institucional y legal establecido, pero quizás el más determinante y el que define el modelo en cada momento sea la mentalidad de los socios productores, que son quienes deciden en última instancia qué estrategia y camino tomar en el desarrollo y evolución del modelo empresarial cooperativo.

5.1. Países del Norte

Las razones históricas del desarrollo cooperativo en los países del norte son muy diversas. En Holanda, la mentalidad de colaboración se observa desde hace siglos al obligar a los agricultores a cooperar alrededor de los molinos para mantener los campos libres de inundaciones. En Dinamarca, la falta de competitividad de las producciones cerealistas en el siglo XIX ante las importaciones de cereal de Ucrania provocó una gran crisis en el campo que obligó a una gran reconversión económica hacia producciones ganaderas de mayor valor añadido, y abastecidas con materia prima barata, importada y enfocado principalmente a la exportación. Ello desarrolló una mentalidad de cooperación económica entre los productores para poder invertir en mataderos y centros de transformación. En Finlandia el desarrollo del cooperativismo ha estado muy vinculado al movimiento independentista frente a Rusia.

El denominador común del movimiento cooperativo descansa en la necesidad de colaboración de los productores para generar economías de escala y acceder a servicios o posibilidades inversión al menor coste posible. El modelo cooperativo en

los países del norte de Europa se ha caracterizado por una orientación al mercado muy marcada, y no tanto por su preocupación en asuntos sociales. La ley finlandesa de cooperativas de 2001 define claramente que el *objetivo de una cooperativa* es desarrollar operaciones comerciales con el propósito de mejorar la economía de sus miembros ofreciéndole servicios en beneficio de estos.

Otro elemento que tienen en común son las estrategias de crecimiento a través de fusiones o compra de empresas en el exterior. Un informe holandés en 1989 (Steen, 1989) concluyó que la industria agroalimentaria holandesa estaba poco orientada al mercado, poco dimensionada y demasiado enfocada a la producción de materias primas y con bajo valor añadido. A partir de ese momento se inició un proceso de fusiones que ha durado unos 20 años. La tendencia en otros países del entorno ha sido la misma, naciendo el fenómeno de la cooperativa transnacional, es decir, aquella que cuenta con miembros en otro país, de la cual es un ejemplo Arla Foods, fruto de la fusión de dos cooperativas de Dinamarca y Suecia. Las estructuras de segundo grado parece que no son tan deseadas y se evitan, especialmente por razones de eficiencia económica y operatividad (Bijman, 2013).

Por tanto, no es extraño observar que en la mayoría de estos países no existan leyes cooperativas (Dinamarca) o estas sean muy flexibles (Holanda). Tampoco existen tratamientos fiscales específicos de apoyo o que las diferencien de las sociedades mercantiles.

Las cooperativas tienen gran libertad a la hora de establecer sus propios órganos de gobierno así como la personalidad jurídica a adoptar. Resulta muy normal que determinadas cooperativas coticen en bolsa, como puede ser el caso de BayWa (Alemania) o de Arla Foods (Dinamarca/Suecia), o que creen sociedades anónimas filiales manteniendo el control mayoritario de su capital. En Holanda la tendencia a crear filiales y empresas matrices ha sido un método para limitar la res-

ponsabilidad del negocio cooperativo en caso de quiebra, lo que ha llevado a que se desarrolle toda una red de empresas y filiales que les ha permitido ampliar su negocio e internacionalizarse más allá de sus mercados naturales, que en casi todos estos países, menos en Alemania, se les queda pequeño, y de ahí su fuerte activismo a la hora de internacionalizarse. Uno de los casos más radicales de esta flexibilidad es Irlanda, cuyo movimiento cooperativo ha estado en el origen de grandes grupos agroalimentarios que funcionan como sociedades anónimas, y que con el paso de los años las cooperativas que los crearon han ido perdiendo el control de los mismos, como es el caso de Kerry Group, donde Kerry Coop ostenta solamente una participación del 22,8 %. Esta situación provoca, como es lógico, reticencias en muchos productores socios que no se sienten vinculados con la empresa por haber perdido el control de la misma. De hecho, en este país es difícil reconocer una cooperativa de otra empresa porque no hay normas claras que las diferencien de otro tipo de sociedades¹¹. Esta flexibilidad ha sido fundamental a la hora de adaptar las estrategias comerciales en aquellas cooperativas que han elegido el camino de la dimensión, internacionalización y expansión.

A pesar de lo anterior existen cooperativas más tradicionales y de menor dimensión¹², o cuyo objetivo consiste simplemente en negociar mejores precios en nombre de sus socios, lo que se conoce como *bargaining associations*¹³, cuyo

funcionamiento es similar a la de una cooperativa de producción en España, es decir, su ánimo es concentrar la oferta y venderla sin intención de avanzar en la cadena. Por ejemplo, este tipo de organizaciones de productores es muy importante en Alemania, con un número de 892 distribuidas en todos los sectores. En Holanda se viene observando en los últimos años algún movimiento en la creación de organizaciones de productores de menor dimensión con el objeto de representar mejor sus intereses y productos de un determinado nivel de especialización.

El debate europeo sobre el sector lácteo y la nueva figura en torno a la organización de productores lácteos ha provocado la aparición de *bargaining associations* al margen de las cooperativas que dominan claramente el mercado. El interés de estos grupos no parece que vaya más allá de la de dar cabida a un grupo de productores descontentos y con desconfianza en relación a la dimensión que han tomado sus cooperativas, de las cuales ya no se sienten partícipes. No parece que estas organizaciones quieran convertirse en abastecedores directos de la gran distribución (Bijman, 2013), sino más bien defender un interés particular más cercano a la producción y frente a intermediarios o industria transformadora sea o no de base cooperativa.

La organización o gobernanza interna de estas cooperativas no sigue una regla fija y su principal característica es la flexibilidad, dependiendo de la dimensión o estrategia empresarial. En los casos estudiados las cooperativas de menor dimensión suelen adoptar las estructuras cooperativas clásicas de asamblea general, consejo rector o de directores más el director-gerente de la cooperativa. Las cooperativas de mayor dimensión optan por una gobernanza interna adaptadas a las circunstancias del negocio y por un modelo más representativo y profesional, separando las

producción y venderla sin tener ninguna estructura comercial.

¹¹ Informe irlandés en *Support For Farmers' Cooperatives*.

¹² Si observamos los *rankings* del top 50 de las cooperativas de los países que hemos denominado del Norte en los informes que componen el estudio de la Comisión Europea *Support for Farmers' Cooperatives*, las 3 o 4 primeras suelen estar muy por encima del resto. En Suecia Latmamen cuenta con una facturación de más de 4.000 millones de euros, y la segunda baja a 615 millones.

¹³ *Bargaining Associations* en su traducción literal significa 'organización de poder de negociación'. Su objetivo principal es concentrar la producción de sus socios para conseguir mejores precios, sin ir más allá en la cadena de valor. No se debería confundir estas organizaciones con lo que en el entorno español se conoce como organizaciones de productores de negociación colectiva, puesto que si el objetivo es común, la negociación de precios, en la figura de la negociación colectiva no se exige un control de la producción por parte de la organización ni mayor vínculo por parte de sus representados que vaya más allá del mandato de negociación. En las *bargaining associations* no solo se exige la entrega de la producción, la organización también es responsable de la misma, y los socios deben participar activamente en su funcionamiento y mantenimiento, en realidad, se trata de una fórmula muy parecida a una cooperativa de producción de base cuya única función es almacenar la

responsabilidades de los miembros electos de la gestión empresarial. De esta manera la asamblea general puede incluir a todos los socios o también elegir a sus representantes en asambleas regionales, que luego forman la asamblea general encargada de elegir al consejo rector o de directores, aprobar las cuentas, la gestión general y las decisiones estratégicas (fusiones, inversiones importantes, etc.). El consejo rector o director ha evolucionado hacia órganos más profesionalizados que se encargan de la contratación del director gerente, que muchas veces forma parte del propio consejo, y donde también suelen incluirse a los representantes de los trabajadores de la propia cooperativa. Además, hay que destacar la figura del consejo auditor, que es un órgano interno independiente de control formado tanto por socios o profesionales externos que evalúan y auditan la gestión y la estrategia de la cooperativa.

La asamblea general no suele utilizar la regla de un *hombre un voto*, siendo más común el establecimiento de reglas relacionadas con la proporcionalidad ya sea por la aportación de la producción o participación en el capital. Tampoco se cumple el principio general cooperativo de *puertas abiertas*, siendo habitual el control de entrada de nuevos socios. La norma general es la plena flexibilidad en la organización interna y, por tanto, a medida que la cooperativa aumenta de dimensión o su estructura empresarial se hace más compleja, se abandonan los principios cooperativos clásicos y se integran otros basados en la profesionalidad de la gestión e instrumentos de control interno que permitan a los socios mantener cierta fiscalización y control sobre la cooperativa.

5.2. Los países mediterráneos

A diferencia de los países del Norte, si algo caracteriza el modelo cooperativo en los países mediterráneos es su vinculación con el entorno

institucional y político. El modelo cooperativo mediterráneo está muy vinculado a la economía social, lo que implica un modelo no solamente enfocado en la actividad económica sino al papel socioeconómico que estas empresas juegan en las zonas rurales. Además, suelen contar con reglas específicas que la diferencian claramente de las empresas mercantiles en la organización interna, funcionamiento e incluso en su fiscalidad¹⁴.

La historia del cooperativismo de estos países está marcada por sus relaciones con los poderes públicos que ha sido, según el caso, más o menos fluidas por estar vinculado a un movimiento político determinado. Por ejemplo, en Portugal las cooperativas agrarias fueron percibidas de manera muy negativa por la dictadura que gobernó gran parte del siglo XX, por considerarse un símbolo del socialismo, mientras que en España fueron una fórmula empresarial fomentada por la iglesia católica para organizar a agricultores y ganaderos frente a la industria e intermediarios, evitando de esta manera el avance de la militancia a movimientos socialistas o comunistas. El caso más extremo puede ser el griego, donde existe una gran permeabilidad entre movimiento cooperativo y poder político llegando a existir cooperativas de un bando u otro.

En cualquier caso, esta vinculación del cooperativismo con el poder institucional y la sociedad local ha marcado su evolución, o no evolución, lo que ha implicado fórmulas más rígidas de organización interna, una mayor dificultad a la hora de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas y una fuerte reglamentación cuyo objetivo de fomentar o proteger el cooperativismo no siempre ha dado los resultados esperados. Que actualmente en España existan 13 leyes cooperativas autonómicas y una nacional es un ejemplo de la gran complejidad

¹⁴ Todos los países mediterráneos (Francia, Italia, Grecia, Portugal y España) cuentan con leyes cooperativas y con sistemas fiscales específicos bajo reglas impositivas y de contabilidad diferenciadas para adaptarse y compensar las obligaciones y limitaciones legales que impone el modelo cooperativo respecto al modelo de empresa capitalista o puramente mercantil.

existente en un mercado que va mucho más allá de las demarcaciones política-administrativas, y la prueba de que los gobiernos regionales muestran un gran interés por apoyar el cooperativismo, al menos formalmente, y que no existe en el país una estrategia unificada respecto al cooperativismo.

Sus estructuras de gobierno suelen ser las del cooperativismo clásico, una asamblea general formado por los socios productores y encargada de aprobar las cuentas anuales y de decidir sobre las decisiones de estrategia empresarial de la cooperativa (fusiones, inversiones, reglas básicas de funcionamiento interno). También hay un consejo rector elegido por la asamblea entre sus miembros que se encarga de la dirección y de la elección de un presidente, máximo representante de la cooperativa, y de la contratación de un director gerente, generalmente un profesional externo encargado de la gestión ordinaria y empresarial. No suelen haber, o no es la regla general, órganos de control o de auditoría interna. La figura del interventor de cuentas del cooperativismo español no puede definirse como un verdadero órgano de control interno, puesto que solamente ostenta potestad de acceso a la documentación y las cuentas.

En todo caso, e independientemente de la dimensión, la legislación cooperativa de los países mediterráneos deja muy poco margen de maniobra a la hora de desarrollar la gobernanza interna, la presencia de profesionales externos en los consejos rectores, socios capitalistas o productores o incluso contar con una junta directiva compuesta por especialistas profesionales. En España la presencia de profesionales externos en los consejos está limitada por la mayoría de leyes autonómicas y la estatal a un máximo de un tercio de sus miembros.

Por tanto, estamos ante un modelo donde la intervención de los socios y sus miembros electos en la gestión ordinaria y empresarial es mucho más marcada que en los países del norte, lo que implica que haya frecuentes confusiones entre gestores empresariales con representantes

electos. Es bastante común que el presidente de una cooperativa llegue a ser prácticamente el gestor empresarial, sea un presidente ejecutivo, y el director gerente se limite a llevar a la práctica los designios de este y de su consejo rector sin contar con el margen de maniobra suficiente para tomar medidas de gestión ordinarias. En Francia quizás el modelo haya avanzado algo más en la dirección de separar la gestión empresarial de la actividad interna, especialmente en aquellos grupos que han ido creciendo y adquiriendo industrias privadas o estableciendo alianzas con otras empresas, pero la presencia de fuertes vínculos sociales y de representatividad regional siguen estando muy patentes en el modelo.

La toma de decisiones también sigue patrones más vinculados al cooperativismo clásico, siendo muy frecuente todavía la regla de *un hombre un voto*, y menos la proporcionalidad de la actividad, pero tampoco existe un regla general que defina el modelo. Sin embargo, esta regla se relaja cuando llegamos a estructuras de segundo grado o federadas, donde se aplican criterios de la proporcionalidad del capital aportado o el número de productores miembros. En cualquier caso, el modelo de toma de decisiones es más rígido y lento que el de una empresa mercantil.

6. Conclusiones

Hemos observado que el desarrollo empresarial de las cooperativas en cualquier país tiene muchas caras y que, a pesar de que identifiquemos y diferenciamos ambos modelos, en todos los casos nos encontramos con una casuística variada. Sin embargo, dentro de los tres capítulos anteriormente descritos podemos identificar varias características que diferencian el desarrollo de las cooperativas en nuestro entorno mediterráneo con el desarrollo en el grupo de países que hemos llamado del Norte.

1. *Mayor peso del sector productor y mayor número de sectores productivos en los países mediterráneos. Mayor eficiencia y peso de la industria agroalimentaria en la economía y mayor especialización productiva en los países del Norte.*

El peso del sector primario en la economía es mayor en los países mediterráneos, casi todos superan el 1,5 % de su PIB, que en los del norte, donde casi no se supera el 1 %. Sin embargo, la importancia de la industria agroalimentaria respecto al sector productor es mucho mayor en los países del norte, destacando a Dinamarca, Irlanda o Bélgica, cuya industria tiene un peso en relación a su PIB de casi el 15 %; mientras que en Francia, Italia o España, tres de las cuatro potencias agroindustriales de la UE, ninguno alcanza al 10 %.

Por otro lado, los países del norte cuentan con muchas menos producciones que en los países mediterráneos, siendo muchos más especializados en productos ganaderos, especialmente leche y cárnicos, y menos en cereales y cultivos frutales. La complejidad productiva es mucho mayor en los países mediterráneos.

Por tanto, *una* primera diferencia entre los dos modelos es que en los países del norte son más eficientes a la hora de aprovechar y potenciar su sector primario a través de la industria agroalimentaria, llegando a ser elementos claves en sus respectivas economías. Por otro lado, muestran mayor especialización en cuanto a los sectores más desarrollados, destacando dos o tres sobre el resto, que si bien existen, tienen un peso residual. En los países mediterráneos existen muchos más sectores y viven una situación productiva más compleja.

2. *El cooperativismo en los países del Norte acapara el sector agroindustrial en sus principales sectores productivos, está concentrado en pocas empresas, han evolucionado con una estrategia caracterizada por*

la dimensión fruto de grandes fusiones y la internacionalización de sus cooperativas. El cooperativismo mediterráneo no domina en casi ningún sector, está atomizado, poco dimensionado y su grado de internacionalización es residual.

Observando la Tabla 2 vemos que la cuota de mercado del cooperativismo en los sectores productivos en los países del norte es muy elevada. Podemos decir que en algunos sectores son los absolutos dominadores, como es el caso de leche o cárnicos, pero también en las frutas y hortalizas, donde Bélgica y Holanda cuentan con una cuota de mercado en manos de las cooperativas casi total. Por el contrario, en los países mediterráneos la cuota de mercado en manos de las cooperativas es más débil, incluso en aquellos sectores donde el país es considerado una potencia productiva. Italia, segundo productor europeo de aceite de oliva casi no cuenta con presencia del sector cooperativo; o en España, gran productora y exportadora en frutas y hortalizas, el sector cooperativo solamente ostenta el 35% del sector que más valor aporta de largo a la producción final agraria española.

Además de la cuota de mercado hay que medir la concentración y dimensión de las empresas cooperativas, para lo cual hemos acudido a los diferentes *rankings* de mayores cooperativas. En el *top 10* acumulado de ambos grupos solamente encontramos una cooperativa francesa, INVIVO, especializada en suministros. Mientras que en los *top 20* de ambos grupos las cooperativas dedicadas a la leche, cárnicos o materias primas encabezan por volumen de facturación y dimensión, en contraste con sectores como las frutas y hortalizas, que a pesar de contar con un alto valor añadido y con amplia cuota de mercado cooperativa en algunos países, el grado de concentración y dimensión de sus empresas cooperativas es menor.

El hecho de que en determinados países mediterráneos lleguen a altas cuotas de mercado

en manos cooperativas no quiere decir que la concentración empresarial sea un hecho; España, a pesar de contar con el 70 % de la producción en vino y aceite de oliva, existen más de 500 cooperativas en cada sector y de reducida dimensión, lo que implica una alta atomización en un mercado caracterizado por una alta concentración del sector de la distribución y en productos que en la práctica funcionan como verdaderas materias primas, a pesar de ser considerados productos de alto valor añadido.

Por último, el modelo de crecimiento cooperativo en los países del norte se ha basado en la gran concentración a través de fusiones y adquisiciones de empresas y en sectores caracterizados por ser mercados de *commodities*, donde la estrategia que prima es la dimensión y concentración en un primer momento sobre la especialización en producciones con calidad diferenciada, que pasa a ser una estrategia de segundo plano. Por otro lado, se observa que su crecimiento ha sido tal que no solo cuentan con una actividad exportadora muy importante, sino que han dado el salto a contar con socios y actividad propia en otros países, lo que hemos denominado como cooperativas internacionales y transnacionales.

En los países mediterráneos, exceptuando Francia, la dimensión de las cooperativas es más reducida, las fusiones entre cooperativas son menos frecuentes y se acuden más a estructuras de segundo grado que no diluyan las cooperativas de base, muy arraigadas al territorio y cuyo mantenimiento está muy vinculado a la presión de las instituciones públicas locales que temen perder capacidad económica en la zona en caso de fusión en estructuras mayores.

3. *La estructura interna de las cooperativas en el Norte está orientada al mercado, es flexible y profesional. Poca orientación al mercado, poca flexibilidad y profesionalidad en los países mediterráneos.*

El modelo cooperativo del norte parece estar mucho más orientado al mercado, contar con una gran flexibilidad en sus legislaciones cooperativas, mínima o inexistente, cuyo objetivo es adaptar la estructura interna a la actividad económica de las cooperativas y, por último, contar con la participación de profesionales cualificados y especialistas contratados o independientes en sus órganos de gobierno, separando la gestión comercial de la política interna de la cooperativa. Este hecho nos lleva a recordar que el modelo cooperativo de estos países es tan dispar que nos podemos encontrar con empresas que, a pesar de denominarse cooperativa, funcionan como verdaderas sociedades anónimas que cotizan en bolsa (BayWa).

Por el contrario, en los países mediterráneos el modelo está todavía muy centrado en a producción y en unas empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios a alejados de la necesaria orientación al mercado. También existe una amplia legislación cooperativa que hace que estas empresas tengan más dificultades a la hora de adaptar sus estructuras a las necesidades y realidad del mercado. Por último, la separación entre gestión empresarial y gestión interna de la cooperativa no está clara o simplemente no existe, por lo que se observa falta de profesionalización en la gestión.

4. *La adaptación, profesionalización y control interno podrían ser la clave.*

Tras este ejercicio comparativo podemos concluir que el modelo en sí mismo no es la clave del éxito, puesto que la adaptación del modelo a los países del mediterráneo choca, como parece evidente, con un componente humano y de mentalidad que podría deberse a la excesiva intervención pública en el desarrollo del cooperativismo, especialmente en cuanto a su funcionamiento interno.

Sin embargo, si hay algo que define la continuidad de la actividad económica y, por tanto, la salida y rentabilidad a la producción de sus socios, es la capacidad de adaptación de la cooperativa a los cambios que se producen en el mercado, una fuerte profesionalización de su gestión y la posibilidad de que los socios productores sigan contando con un nivel de control interno que les implique en el proyecto empresarial.

Parece que el modelo cooperativo se ha desarrollado por necesidades técnicas y económicas, y no tanto por las decisiones políticas o legislativas. No hay pruebas concluyentes de que una determinada política o incentivo pueda tener la clave del éxito del desarrollo del modelo cooperativo de empresa, pero sí de que un modelo cooperativo dimensionado, con poder en el mercado, gestionado profesionalmente es la mejor fórmula para conseguir los objetivos de la empresa cooperativa, conseguir la rentabilidad económica y sostenible de la actividad y explotaciones de sus socios.

Referencias bibliográficas

BIJMAN, J. (2012): *Apoyo a las Cooperativas Agrarias. Informe Final*. Estudio encargado por la Comisión Europea. Universidad de Wageningen. Holanda. Disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm.

- *Informe Bélgica*. C. GIJSELINCKX y M. BUSSELS.
- *Informe Dinamarca*. P. PYYKKÖNEN; S. BÄCKMAN y H. KAURIINOJA.
- *Informe Holanda*. J. BIJMAN.
- *Informe Suecia*. J. NILSSON; P. PYYKKÖNEN; P. OLLILA; S. BÄCKMAN y H. KAURIINOJA.

- *Informe Finlandia*. P. PYYKKÖNEN; S. BÄCKMAN; H. KAURIINOJA y P. Ollila.
- *Informe Irlanda*. M. O'SHAUGHNESSY; H. O'CONNOR y C. SMIDDY.
- *Informe Alemania*. R. KUHL.
- *Informe Francia*. M. FILIPPI.
- *Informe Italia*. P. BONO.
- *Informe Grecia*. C. ILIOPOULOS.
- *Informe Portugal*. J. REVELO.
- *Informe España*. C. GIAGNOCAVO y C. VARGAS-VASSEROT.

COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2013): OSCAE 2012.

COMISIÓN EUROPEA. DIRECCIÓN GENERAL DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (2013): *Anuario Estadístico 2012*. Disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/index_en.htm

DUNN, J.R. (1988). «Basic Cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices»; en *Journal of Agricultural Corporation* (3); pp. 83-93.