



33

Monografías

El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas

**Modelos de referencia
y casos empresariales**

Elena Mellá Martí

María Pía Carnicer Andrés

Juan F. Jullá Igual

(coordinadores)

 **cajamar**
CAJA RURAL

El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas

**Modelos de referencia
y casos empresariales**

El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas

Modelos de referencia y casos empresariales

Elena Meliá Martí

María Pía Carnicer Andrés

Juan F. Juliá Igual

(Universitat Politècnica de València)





El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas: modelos de referencia y casos empresariales

© 2018 del texto y las imágenes que se reproducen (excepto mención expresa): los autores

© 2018 de la edición: Cajamar Caja Rural

Edita: Cajamar Caja Rural

www.publicacionescajamar.es

publicaciones@cajamar.com

ISBN-13: 978-84-95531-87-2

Depósito Legal: AL-194-2018

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte

Imprime: x

Fecha de publicación: marzo de 2018

© **Imagen de cubierta:** Gettyimages (Imagezoo)

Impreso en España / *Printed in Spain*

Cajamar Caja Rural no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.

© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.

Presentación	9
Capítulo 1. Introducción.....	13
<i>Juan F. Juliá Igual</i>	
Capítulo 2. Modelos organizacionales de las cooperativas agroalimentarias.....	21
<i>Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés</i>	
Capítulo 3. Caracterización de los modelos organizacionales de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa y su relación con la situación financiera, el rendimiento y la rentabilidad del socio.....	39
<i>Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés</i>	
Capítulo 4. El gobierno interno de las empresas cooperativas agroalimentarias en la UE. Innovaciones en sus sistemas de gobierno	61
<i>Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual</i>	
Capítulo 5. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas .	73
<i>Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual</i>	
Capítulo 6. La relación entre la innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias y su rendimiento.....	99
<i>Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual</i>	
CASOS EMPRESARIALES	
Caso Anecoop	109
<i>Elena Meliá Martí, Sergio Marí Vidal y María Pía Carnicer Andrés</i>	
Caso Alimer	129
<i>Narciso Arcas Lario y Miguel Hernández Espallardo</i>	
Caso Dcoop	147
<i>Adoración Mozas Moral, Enrique Bernal Jurado, Domingo Fernández Uclés y Miguel Jesús Medina Viruel</i>	
Caso Grupo Alimentario Guissona.....	171
<i>Antonio Colom Gorgues y Francisco Juárez Rubio</i>	
Caso Indulleida	199
<i>Francisco Juárez Rubio y Antonio Colom Gorgues</i>	
Conclusiones.....	221
<i>Juan F. Juliá Igual, Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés</i>	
Referencias bibliográficas.....	235

Anexos	253
Anexo 1. Grupos cooperativos de la muestra	255
Anexo 2. Clasificación de los grupos cooperativos de la muestra y observaciones al respecto	257
Anexo 3. Cuestionario sobre gobierno interno	259
Referencia curricular de los autores.....	263

Presentación

El desarrollo y la evolución de cualquier sociedad está muy condicionado por su capacidad para marcarse objetivos a largo plazo, de dotarse de unos planes de acción que conduzcan hacia los objetivos establecidos y de diseñar una estructura de gobierno y gestión que vigile que se va avanzando en la dirección establecida.

Al mismo tiempo, la rapidez con la que se producen los cambios en la actualidad exige de una cierta flexibilidad y capacidad de adaptación. O más bien que la propia organización establezca mecanismos que permitan su evolución y su adaptación a una realidad cambiante.

Este planteamiento es tan válido para las estructuras sociales, como políticas o económicas. Y por supuesto para las cooperativas agroalimentarias y las empresas de economía social.

Las cooperativas han sido durante mucho tiempo, y en muchos lugares, un modelo de innovación en la organización empresarial de las personas, con un enfoque que no solo ha tenido en cuenta la actividad económica sino, también, el progreso social. Han contribuido a democratizar el reparto de la riqueza y han permitido que los pequeños agricultores y los trabajadores pudieran aprovecharse del valor generado a lo largo de toda la cadena.

Como cooperativa que somos, estamos convencidos que esta fórmula empresarial sigue estando plenamente vigente. Que podemos competir en igualdad de condiciones y que contribuimos a generar riqueza y bienestar para el conjunto de la sociedad.

Pero también sabemos que los éxitos pasados no son garantía de futuro. Y que la capacidad de evolucionar y de innovar son factores fundamentales para asegurarnos un favorable porvenir.

Como cooperativa también somos conscientes de que la unión del trabajo, la ilusión y el esfuerzo de todas las personas que formamos parte de ella superan la suma de las capacidades individuales de cada uno de nosotros. Sin menospreciar,

en absoluto, el liderazgo y el empuje de un número relevante de personas, muy significativas en el mundo cooperativo, que han jugado, y siguen jugando, un papel tractor para conducir el buen destino de muchos proyectos.

Dentro de la labor de responsabilidad social que realizamos desde Cajamar Caja Rural está el análisis de nuestra realidad más cercana y la realización de una serie de actividades con las que queremos contribuir a seguir fortaleciendo el modelo cooperativo.

En la parte de diagnóstico hemos identificado varias líneas que consideramos requieren de una acción proactiva. Dentro de las mismas cabe destacar la necesidad de adquirir una mayor dimensión, la mejora de la formación y profesionalización de todos los agentes vinculados a las cooperativas y la apuesta decidida por la innovación, tanto en procesos, como en productos y modelos organizativos.

A través del trabajo realizado por la Cátedra Cajamar de Economía Social de la Universidad Politécnica de Valencia, que ahora presentamos, se han identificado las innovaciones que están llevado a cabo las cooperativas europeas en su proceso de crecimiento, se ha revisado su posible traslación en la legislación nacional y autonómica de cooperativas, se ha evaluado el grado de adopción de las mismas y, finalmente, se ha ilustrado la investigación con 6 casos paradigmáticos del cooperativismo agrario español.

A lo largo de las siguientes páginas, los socios y los consejos rectores de las cooperativas podrán encontrar la inspiración para adaptar sus estructuras de funcionamiento, seleccionando aquellas innovaciones que consideren más adecuadas para su caso concreto. Algunas de las elecciones que se proponen no requieren demasiados cambios en los procedimientos de trabajo ya establecidos. Otras, suponen un cambio radical de paradigma para la organización cooperativa. Sin embargo, el objetivo básico de todas ellas es mejorar la gestión interna y facilitar su crecimiento.

En Cajamar Caja Rural tenemos la convicción de que el papel de las cooperativas agroalimentarias continúa siendo vital y que, muy probablemente, lo sea aún mucho más en un futuro cercano. Por eso nuestros esfuerzos en este terreno van más allá de la edición de este libro (y del resto de los que componen nuestra biblioteca del cooperativismo). Hace más de 15 años comenzamos nuestra labor formativa con los denominados cursos de consejos rectores. En 2011 aquellos cursos dieron lugar al nacimiento de la Escuela de Consejeros, iniciativa que ha formado ya a más de 600 consejeros de empresas agroalimentarias, la mayoría de cooperativas. A principios de 2018 hemos puesto en funcionamiento un proyecto de escuela de negocios agroalimentaria (Formación ADN AgroFood) en el que no solo nos diri-

gimos a los consejos rectores y de administración, sino que ampliamos el foco a los profesionales de la gestión (gerentes y directivos), así como a los propios agricultores y ganaderos de base, los cuales también van a jugar un papel fundamental de cambio y también de adaptación a nuevas fórmulas de gobernanza, en la que se de participación a un colectivo más amplio y diverso de socios.

Nuestro vínculo con la Universidad Politécnica de Valencia, y más concretamente con Juan Juliá y Elena Meliá viene de hace muchos años, contando además en los últimos tiempos con el inestimable apoyo de Pía Carnicer. Durante este periodo hemos ido abordando numerosos y diversos proyectos que nos han ido mostrando la evolución del cooperativismo más dinámico. Y nos ha permitido organizar jornadas, realizar publicaciones y acompañar a muchas cooperativas en su proceso de crecimiento y evolución. Con el libro que publicamos damos un paso más. Nos gustaría incidir en la importancia que un buen modelo de organización va a tener para que se adopten las adecuadas decisiones.

Queremos mostrarles nuestro más sincero agradecimiento y nuestra felicitación por el trabajo que han realizado. Y extenderlo a todos los profesionales que han colaborado en la redacción de los casos prácticos, de indudable valor para hacer tangibles conceptos que en algunos casos se encuentran en un nivel más teórico.

Desde Cajamar Caja Rural seguimos implicados en la innovación como motor de crecimiento y mejora continua. Y en muchos casos esa innovación no solo depende de la adopción de las últimas tecnologías disponibles, sino también en la introducción de nuevas fórmulas sociales.

Roberto García Torrente
Director de Innovación Agroalimentaria
Cajamar Caja Rural

Introducción

Juan F. Juliá Igual

CEGEA (Universitat Politècnica de València)

1. Antecedentes

La globalización y unos mercados agroalimentarios cada vez más abiertos y concurridos, como consecuencia de los acuerdos comerciales que se han venido sucediendo en las últimas décadas, han determinado que la dimensión se haya configurado como un factor clave para la competitividad de las empresas agroalimentarias, en especial cuando estas se enfrentan a la necesidad de vender sus productos en unos mercados más amplios y competitivos. Y las cooperativas agroalimentarias, con una indiscutible importancia socioeconómica en la Unión Europea (UE), una fuerte presencia en la cadena agroalimentaria, y una facturación de alrededor de 347 billones de euros (COGEGA, 2015) son un claro ejemplo de ello.

Esto es algo que pudimos corroborar cuando en el año 2009 y 2010 desarrollamos en el Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la Universitat Politècnica de València (UPV), con la colaboración de Cajamar, un estudio que pretendía identificar los factores de competitividad de algunas de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo desde la experiencia de grandes grupos cooperativos de Dinamarca, Irlanda y Holanda; tres países europeos que destacan por el nivel de desarrollo y liderazgo de sus cooperativas en su sector agroalimentario. Para ello visitamos algunas de sus empresas más sobresalientes, la mayor parte en el *top* 25 del cooperativismo agroalimentario de la UE y nos entrevistamos con directivos y rectores de estas organizaciones.

Este trabajo nos permitió conocer y señalar los factores que sin duda fueron determinantes para que estos grupos cooperativos se consolidaran, gracias a su competitividad, como las compañías líderes en sus sectores de actividad. Entre ellos, y como denominador común, destacaban los procesos de integración y concentración de diferente índole y forma jurídica, que habían

emprendido y continuaban desarrollando para dotarse de una mayor dimensión. Esto les permitió abordar exitosamente procesos de internacionalización y diversificación de su actividad desde una apuesta clara por la innovación –tanto tecnológica como organizacional–, y una decidida orientación al mercado, todo ello dirigido a ampliar sus mercados y ser más competitivas, algo que sus cifras de negocio y balances de empresa testimoniaban que estaban consiguiendo.

Es cierto que las cooperativas agroalimentarias que fueron objeto del referido estudio (Juliá *et al.*, 2010), se corresponden con lo que se denomina el modelo del cooperativismo agrario del norte (Trenzado, 2013), en el que los procesos de integración y concentración, internacionalización, y diversificación se han desarrollado con mayor intensidad, a diferencia que en la Europa del sur, donde las cooperativas presentan en general un menor grado de desarrollo y una dimensión media mucho más reducida. Según los últimos datos de COGECA y Cooperativas Agro-alimentarias de España, la cifra de negocio media de las cooperativas agroalimentarias españolas es de unos siete millones de euros, frente a unos nueve en la UE, y unos tamaños muy superiores en el caso de los países del norte, donde en varios de ellos superan los 100 millones de euros de facturación media. Ahora bien, es justo reconocer que con un tamaño reducido, en general, en los países del sur gozan de una gran implantación territorial y, en el caso de España, de elevadas cuotas de mercado en algunos sectores como el hortofrutícola, aceite y vino. Pese a ello, en los últimos años se observa un movimiento en este sentido también en nuestro cooperativismo, seguramente de menor intensidad y ritmo del que fuera deseable, materializado por iniciativas diversas de integración y concentración, muchas de ellas lideradas o animadas desde los grandes grupos cooperativos, como ha venido sucediendo en otros países europeos, lo que nos está conduciendo a un aumento del tamaño medio de nuestras cooperativas y de su cifra de negocio global (Tabla 1), que crece especialmente en las más grandes.

Así, aunque ya algunas han adquirido una importante dimensión (si nos referimos al subsector del aceite, cárnico y hortofrutícola, alcanzando un par de ellas –Coren y Dcoop– los mil millones de euros de facturación en los últimos años), todavía ninguna se encuentra en el *top* 25 global de las mayores cooperativas agroalimentarias europeas, aunque sí se encuentran algunas de ellas en el *top* 10 en sus respectivos subsectores, como es el caso de Dcoop en el sector del aceite, Anecoop en el hortofrutícola, o Coren en el cárnico

(COGECA, 2015). Con todo, el crecimiento de nuestro cooperativismo y su mejor posición en el mercado en los últimos años es innegable, aunque dista aún mucho del nivel de desarrollo del de los países del norte.

Tabla 1. Principales cifras y evolución de cooperativas, socios, facturación y empleo (2007/2015)

	2007	2012	2013	2014	2015	Var. 2014/2015 (%)	Var. 2007/2015 (%)
Núm. de cooper. (agrarias + CEC)	3.996	3.844	3.838	3.780	3.762	-0,5	-5,9
Núm. de socios*	1.160.337	1.179.323	1.175.074	1.187.308	1.182.346	-0,4	1,9
Facturación (mill. de euros)	20.875	26.198	25.688	26.929	26.198	-2,7	25,0
Factur. global incluido mercantiles (mill. de euros)	s/d	26.900	27.330	29.152	28.204	-3,3	s/d
Empleo total	91.454	97.944	96.220	97.297	97.824	0,5	7,0
Ventas/empleado (euros)	228.256	257.628	266.971	276.77	267.803	-3,2	17,0

* Solo se han tenido en cuenta los de las cooperativas de primer grado. Asimismo, puede haber socios que pertenezcan a más de una cooperativa de primer grado.

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias de España (2015a).

En la actualidad, en España, las cooperativas agroalimentarias representan el 60 % del valor de la producción agrícola final, el 14 % del total de industrias alimentarias, el 29 % de la facturación y el 21 % del empleo. (COGECA, 2015; Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2015b).

Por otro lado, es importante no solo que el propio sector cooperativo, y al frente su organización representativa –Cooperativas Agro-alimentarias de España–, haya asumido su compromiso con esta dinámica de crecimiento y modernización del sector, sino también que el marco institucional que se deriva de las diferentes políticas públicas, contribuya de forma clara a ello, desde la emisión de meros informes y comunicaciones, resoluciones y normas legislativas, convirtiéndose en un efectivo catalizador de estos procesos en beneficio del mayor y mejor desarrollo del sector.

La UE desde hace ya años se viene pronunciando a favor de reequilibrar al productor en la cadena de valor alimentaria, con objeto de corregir las grandes asimetrías que en la misma se dan entre los productores agrarios y los operadores con los que estos se relacionan, tal y como señalaba en 2009 en su informe ante el Parlamento Europeo la eurodiputada Katerina Batzeli. El estudio que la Comisión encargó sobre el apoyo a las cooperativas agrarias unos años más tarde señalaba que las cooperativas agrarias pueden contribuir claramente a reequilibrar el peso del agricultor en la cadena, reduciendo así las asimetrías (Bijman, 2013), y que la dimensión de las organizaciones cooperativas es un elemento clave para ello y puede ayudar a mejorar su posición en el mercado y con ello conducir a mejorar los precios percibidos por los productores, reduciendo su volatilidad.

No es así de extrañar que el camino de las reformas de la PAC, de las que habló en octubre pasado en Atenas en el congreso del COPA-COGECA el comisario Phil Hogan, esté marcado en sus principios orientadores por la necesidad de sostener los elementos de legitimación social que suponen las condiciones de respeto medioambiental y sostenibilidad en el orden productivo, junto al sostenimiento del medio rural, y el otorgar un mayor protagonismo a los propios productores agrarios por medio de las llamadas organizaciones de productores. Estas descansan mayoritariamente sobre la fórmula cooperativa en la mayor parte de países europeos, y junto al deseo de simplificación normativa se configurarán como uno de los instrumentos centrales en la PAC post 2020.

En el caso español y con ese objetivo, la política del Ministerio de Agricultura apuesta de forma clara y precisa por un asociacionismo agroalimentario de mayor dimensión, con la promulgación de la Ley 13/2013 de fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. Esta ley introduce la figura de las *entidades asociativas prioritarias* (EAP), y aunque con algunas críticas en su desarrollo reglamentario en relación con la fijación de los requisitos y umbrales mínimos para otorgar la calificación, ha sido en general muy bien valorada. Aunque por el momento solo seis entidades han sido reconocidas como EAP, sí parece haber servido para que muchas organizaciones estudien y se planteen procesos de integración y concentración que puedan conducirles a este reconocimiento y a recibir las ayudas y apoyos que tienen asignadas, aunque lo más importante es que ha llevado a la agenda de muchas cooperativas españolas el tema de la necesidad de una mayor dimensión como estrategia para competir.

2. Objeto y desarrollo de la monografía

Llegados a este punto nos planteamos que estos procesos, en que por fortuna ya muchas de nuestras cooperativas están inmersas o están iniciando, requieren como ha sucedido en muchas de las cooperativas europeas, en especial las de mayor tamaño, de procesos de innovación no solo tecnológica sino también organizacional, como es el desarrollo e implantación de nuevos modelos de organización y de sistemas o formas de gobierno; lo que se vienen denominando nuevas formas de gobernanza corporativa.

En efecto, hoy los modelos de organización y sus sistemas de gobierno son un elemento fundamental, en general en todo tipo de compañías, pero de forma especial cuando estas van adquiriendo una mayor dimensión y complejidad, y requieren una mayor agilidad y profesionalización en la gestión. Esto es algo que se puede observar en la dinámica empresarial de los últimos años de muchos de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios en Europa.

A tal fin nos planteamos en el CEGEA de la UPV, desde la Cátedra Cajamar UPV de Economía Social, y contando con el apoyo una vez más del Grupo Cooperativo Cajamar, iniciar desde 2015 una ambiciosa línea de estudio y formación para avanzar en el conocimiento de estos temas. Así, desde la referencia del camino seguido por las organizaciones cooperativas de otras zonas, y el análisis de las posibilidades y limitaciones que supone nuestro vigente marco normativo, tratamos de ayudar a la mejor comprensión de estas innovaciones y su proceso de implantación, también con la experiencia de algunas de nuestras organizaciones que ya han desarrollado cambios importantes al respecto.

Hemos tenido felizmente la oportunidad de conocer, contrastar y debatir opiniones sobre estas cuestiones, así como analizar algunos de los resultados que se han ido obteniendo en los tres *workshops* que la Cátedra Cajamar-UPV ha desarrollado en estos tres últimos años, en los que hemos podido contar con expertos internacionales de gran prestigio y bien conocidos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como los profesores Michael Cook de la Universidad de Missouri de Estados Unidos, Jos Bijman de la Universidad de Wageningen de Holanda, Akira Akurimoto de la Universidad Hosei de Japón, y Peter Ollila de la Universidad de Helsinki de Finlandia, a los que agradecemos su participación, así como que nos dieran a conocer los resultados de algunos de sus estudios y propuestas al respecto. Estos *workshops* fueron

acompañados de mesas redondas con representantes y directivos de importantes cooperativas o instituciones representativas, y reconocidos académicos de diferentes universidades españolas, que enriquecieron con sus intervenciones los debates y conclusiones.

Del mismo modo hemos podido presentar y discutir algunos avances de resultados y propuestas que vinimos obteniendo a lo largo de los estudios desarrollados en congresos internacionales como el de CIRIEC en Reims, o los de la ACI de Almería y Stirling, donde pudimos presentar alguna contribución como comunicación o póster y, lo más importante, el desarrollo de la tesis doctoral «Nuevos modelos organizativos de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas: resiliencia *vs.* desmutualización», realizada por María Pía Carnicer Andrés, bajo la dirección de la profesora Elena Meliá Martí, la cual fue presentada en julio de 2017. Todos estos trabajos han servido en buena parte de base a esta obra. Adicionalmente se han incorporado cinco casos de grupos cooperativos españoles que han abordado, desde modelos organizacionales distintos, algunos de estos procesos.

La presente obra se inicia con un análisis y caracterización de los diferentes modelos estructurales y organizacionales desarrollados por las cooperativas agroalimentarias, en especial los identificados entre las mayores cooperativas agroalimentarias europeas, a partir de una muestra de 80 grupos cooperativos agroalimentarios europeos (los 20 mayores de los sectores cárnico, lácteo, hortofrutícola y suministros); algunos de corte más tradicional, otros que han migrado hacia la creación de corporaciones que suponen el centro neurálgico de la actividad del grupo, y en segundo término se ha analizado la relación entre estos modelos con distintos aspectos de la gestión empresarial, en especial la rentabilidad empresarial y la rentabilidad del socio.

Posteriormente se realiza una revisión de las innovaciones, que en materia de gobierno, recientes estudios (Bijman *et al.*, 2014) han identificado en el cooperativismo agroalimentario europeo, con un examen de los objetivos que pretenden, como son conseguir mayor y mejor financiación, procesos más ágiles y flexibles en la toma de decisiones, mayor profesionalización y capacitación en la dirección.

Pero como al fin y al cabo de lo que se trata es de analizar las opciones que se pueden plantear por el momento las cooperativas españolas, y las que requieren de cambios en la regulación sustantiva, nos pareció que un ejercicio previo obligado era analizar la compatibilidad de cada una de estas innovacio-

nes con nuestro vigente ordenamiento en materia de cooperativas, lo que supone una complejidad añadida de nuestro singular marco plurilegislativo, con diecisiete normas de regulación de la sociedad cooperativa (la Ley 27/1999 de Cooperativas del Estado –LC– y 16 leyes de cooperativas de ámbito autonómico). Se realizó para ello un análisis legislativo de las normas societarias cooperativas en relación con las siguientes ocho innovaciones:

- Incorporación de gerentes profesionales.
- Introducción del voto plural.
- Incorporación de expertos en los consejos rectores.
- Creación de órganos de supervisión.
- Creación de asambleas generales de delegados.
- Separación legal entre cooperativa «asociación» y cooperativa «compañía».
- Creación de estructuras de propiedad híbrida.
- Presencia de la mujer en los distintos órganos de gobierno.

Tras este análisis se incorpora el estudio del nivel de implantación real de estas innovaciones en las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño grande y mediano asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias de España, a partir de una encuesta sobre las mismas con un nivel de respuesta válida de 105 cooperativas, lo que representó el 45 % de la población objeto de estudio. Ello se realizó, no solo con el objeto de conocer en qué medida vienen siendo utilizadas ya en nuestras cooperativas, sino lo que es más importante, el de contrastar lo que ha significado para la mejora de la gestión o el rendimiento el haberlas implantado.

Finalmente, y con el fin de enriquecer esta monografía, como señalamos, se incorporan cinco casos empresariales que consideramos especialmente relevantes al respecto y que se corresponden con modelos organizativos diferentes, con actividad en diversos subsectores agroalimentarios y que actúan en diferentes regiones de nuestro territorio. Estos fueron elaborados y presentados como un valioso material didáctico en el último *workshop* de la Cátedra por reconocidos colegas en la materia de las universidades de Lleida, Jaén, Murcia, Politécnica de Cartagena, y Politécnica de Valencia, a los que agradecemos su colaboración, y el que aceptaran someterse a una ficha-guión que previamente

elaboramos para que el desarrollo del caso fuera lo más uniforme posible, y mostrara cómo estas entidades vienen dando respuesta a muchas de las cuestiones planteadas en relación con la opción por un determinado modelo organizacional y el desarrollo de su sistema de gobernanza.

Modelos organizacionales de las cooperativas agroalimentarias

Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés

CEGEA (Universitat Politècnica de València)

1. Antecedentes

La creciente necesidad de coordinación vertical en la cadena agroalimentaria, junto con la heterogeneidad de los miembros y la necesidad de capital adicional, ha influido en la naturaleza y la estructura cooperativa (Fulton y Giannakas, 2013; Höhler y Kühn, 2014). En ocasiones, la tendencia hacia la diferenciación, las operaciones a gran escala y la internacionalización son tan fuertes que los miembros tienen dificultades para gobernar y financiar las cooperativas, perdiendo su razón de ser como empresas cooperativas (Nilsson y Ollila, 2009).

En este sentido, la posición en la cadena de suministro de alimentos, así como la estrategia adoptada para encontrar la mejor situación en la misma, se presenta como uno de los principales factores que determinan el éxito de las cooperativas en las cadenas alimenticias –junto con la gobernanza interna y el entorno institucional (Bijman *et al.*, 2012a)–. Para los autores anteriores, en un entorno de mercado competitivo, una cooperativa (como cualquier otra empresa) debe elegir su estrategia corporativa, que a menudo implica adoptar una estructura adecuada, la cual debe responder a sus propios requerimientos, debiendo preservar en la medida de lo posible los elementos intrínsecos y de definición de la cooperativa: propiedad y control por parte del agricultor.

Diversos académicos han analizado los cambios organizativos y estructurales que han realizado las cooperativas en sus procesos de crecimiento e internacionalización para responder con una mayor flexibilidad a las exigencias del contexto económico global y competitivo en el que operan (Chaddad y Cook, 2004a; Bekkum y Bijman, 2006). Algunos de estos estudios se centran especialmente en las cooperativas agroalimentarias de Estados Unidos (Collins, 1991; Cook, 1995; Cook e Iliopoulos, 1998; Cook e Iliopoulos, 2000; Barton, 2004), y otros en las cooperativas agroalimentarias europeas (Nilsson,

1999; Bijman *et al.*, 2012a; Guillouzo y Ruffio, 2005; Van der Krogt *et al.*, 2007), focalizándose estos dos últimos en el sector lácteo.

De acuerdo con la estructura financiera o de propiedad, las cooperativas agroalimentarias han sido clasificadas por varios autores, entre los que destacan Nilsson (1999), Chaddad y Cook (2004a) y Bekkum y Bijman (2006).

En este sentido, Nilsson (1999) realizó una caracterización de las tipologías estructurales hacia las que han evolucionado las cooperativas agroalimentarias europeas, identificando cinco modelos organizacionales diferentes, que son:

- Cooperativas tradicionales, con forma jurídica cooperativa y controladas completamente por los miembros¹. El ingreso a la cooperativa es libre, aplican el principio un miembro-un voto y sus resultados son distribuidos a los miembros como retornos en proporción a la actividad cooperativizada, siendo los miembros aquellos que hacen uso de la actividad cooperativizada.
- El modelo cooperativo de participación, aquel en el que existen dos tipos de capital social: el de los miembros y el de los inversores. Así, los inversores externos pueden tener participaciones en la cooperativa y son retribuidos por su inversión, bien con intereses sobre el capital aportado a la entidad o bien a partir de los resultados económicos. También pueden tener derecho a voto en la asamblea general o en el consejo rector, pero el control mayoritario permanece en manos de los miembros de la cooperativa. Las participaciones son negociables, y, por lo tanto, se pueden revalorizar, existiendo una mayor probabilidad de una gerencia profesionalizada en este tipo de entidades.
- El modelo cooperativo subsidiario, en el cual los inversores forman parte de empresas subsidiarias de la cooperativa, pero no están directamente vinculados a la cooperativa, que ejerce como matriz. Estos inversores externos pueden ser ‘abiertos’ (es decir, que acceden a través de la bolsa de valores) o cerrados (inversores seleccionados) y su participación es individualizada –no colectiva– estando también sujeta a revalorización.

Los inversores externos pueden participar en la asamblea general y en el consejo rector, pero la cooperativa tiene el control sobre este último. Los resultados económicos se distribuyen entre los miembros

¹ Entendidos como usuarios de la cooperativa. Algunos autores los denominan miembros-patronos.

de la cooperativa (a través de la sociedad cooperativa) y los inversores externos (a través de la filial), recibiendo en este último caso cada uno la remuneración en proporción a su propiedad. En este caso, también existe una gerencia profesionalizada, y si la filial es propiedad al 100 % de la cooperativa, esta se considera dentro del modelo tradicional.

- Cooperativas de nueva generación (muy comunes en Estados Unidos y con poca aplicación en la UE), donde la cooperativa es gestionada como una sociedad, no siendo la entrada libre. Los miembros son aquellos que han adquirido derechos de entrega de producción a la cooperativa, los cuales son negociables y están sujetos a revalorización en el mercado (aunque también puede haber inversores externos minoritarios). Existe, por tanto, una proporcionalidad entre la inversión de los miembros en la cooperativa y el volumen de producción suministrado a la cooperativa reflejado en el contrato de entregas a la misma. Así, la distribución de resultados a los miembros es proporcional a la actividad y, al mismo tiempo, también a la inversión en la cooperativa. Estas cooperativas están altamente profesionalizadas y los derechos de voto se distribuyen normalmente por igual entre los miembros, aunque también puede haber diferenciación de acuerdo al volumen entregado por cada miembro.
- El modelo cooperativo corporación o PLC, es un modelo muy similar al anterior (cooperativas de nueva generación), recayendo básicamente la diferencia en la forma jurídica elegida, ya que se trata de una sociedad de capital. Los miembros de la cooperativa se convierten en accionistas de la compañía, mientras que también permanecen como miembros de la cooperativa, por lo que el derecho de voto se distribuye en función de la inversión. Las ganancias también se revierten a los accionistas en función de su inversión y no como retornos en función a la actividad cooperativizada. En este caso, igual que en el anterior, pueden haber también inversores externos, pero si su participación en los votos supera el 50 %, la entidad no debe ser considerada como una cooperativa.

En definitiva, tanto en el modelo de participación, como en el subsidiario, los inversores son externos (en el primero se encuentran al nivel de la cooperativa, y en el segundo al nivel de la subsidiaria), mientras que en los modelos de cooperativas de nueva generación y en el de corporación, los

miembros de la propia cooperativa ejercen como inversores, aunque también puede haber inversores externos. Por otra parte, en el modelo de participación y en el de cooperativas de nueva generación, el negocio principal de la entidad es llevado a cabo por la cooperativa, mientras que en el modelo subsidiario y el de corporación, este es realizado por una sociedad de capital.

Por último, tal y como resalta Nilsson (1999), en ocasiones estos modelos no son (o no tienen por qué ser) aplicados a la totalidad del grupo cooperativo, si no que a veces se desarrollan en la mayoría de sus divisiones.

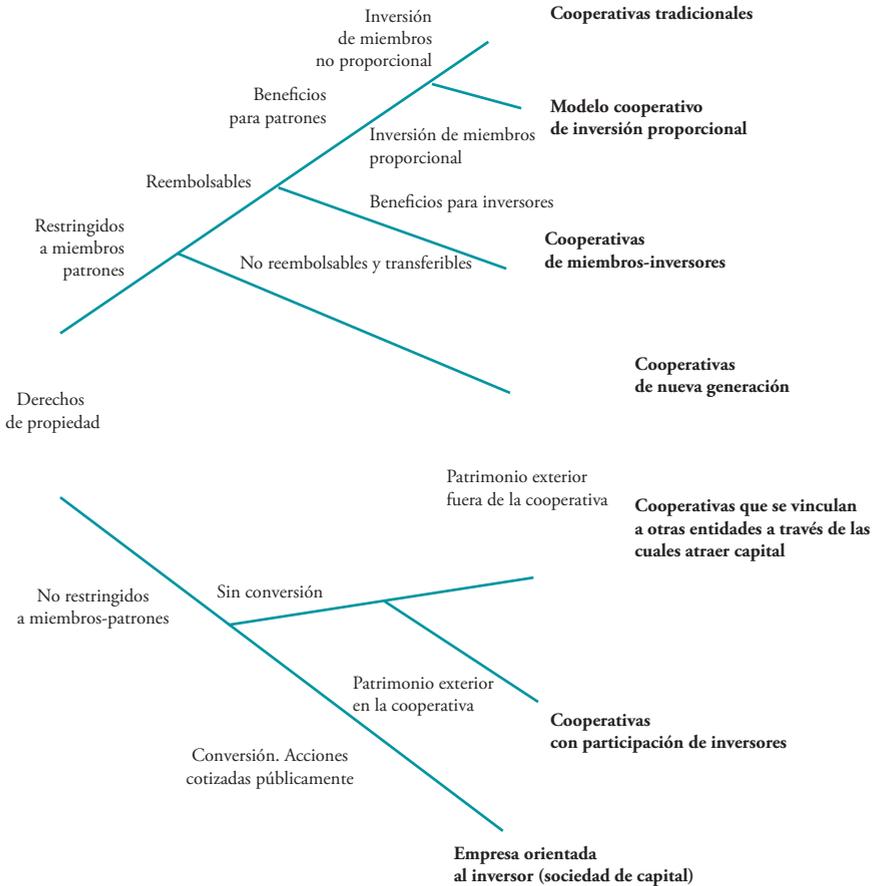
Por su parte, Chaddad y Cook (2004a) se basaron en los derechos de propiedad para realizar una clasificación de diferentes modelos cooperativos. La teoría de los derechos de propiedad identifica tres dificultades que reducen la disposición de los miembros a invertir en las cooperativas: el problema de la propiedad común, el del horizonte temporal y el de cartera (Nilsson, 2001 en Marcos *et al.*, 2013).

Esta teoría reconoce a los propietarios de los activos dos derechos básicos: el derecho al control del activo (es decir, el derecho que tiene el propietario a decidir sobre el uso del activo en aquellas cuestiones que no estén especificadas en la relación contractual con la empresa y que no se encuentren determinadas por la legislación vigente), y el derecho a la renta residual generada en la actividad de la empresa. En este sentido, cabe destacar que en las cooperativas estos derechos no son libremente transferibles, al contrario de lo que sucede en las sociedades de capital, mientras que los miembros reciben las rentas residuales en función de su actividad cooperativizada, (Marcos *et al.*, 2013).

Así, de acuerdo con los autores anteriores, el problema de la propiedad común emerge como consecuencia de la no transferibilidad de los derechos de propiedad de los miembros y de que los beneficios no se reciben en función del capital invertido, ya que en estas entidades existe una colectividad de la propiedad entre los socios y la distribución de beneficios atiende a criterios de uso –no de participación en el capital– surgiendo por tanto el famoso problema del polizón o *free rider*.

En esta línea, Chaddad y Cook (2004a) identificaron diferentes modelos de organización cooperativa agroalimentaria en base a los derechos de propiedad, donde la cooperativa tradicional y las sociedades de capital eran vistas como formas opuestas. Estos modelos son (ver Figura 1):

Figura 1. Modelos cooperativos desde la perspectiva de los derechos de propiedad



Fuente: Chaddad y Cook (2004a), traducido por las autoras.

- **Cooperativas tradicionales:** en las que los derechos de propiedad están restringidos a los miembros, los derechos a rentas residuales (es decir, a participar en el patrimonio colectivo generado por la cooperativa) son intransferibles, no revalorizables y reembolsables, distribuyéndose los resultados entre los miembros en proporción a su actividad con la cooperativa.

En este sentido, cabe resaltar, que en Estados Unidos, una parte del resultado de la cooperativa se destina a reservas no reembolsables (no acreditadas individualmente a los miembros). Otra parte se acredita a los miembros en base a su actividad, y de esta segunda parte, un porcentaje mínimo ha de ser reembolsado al socio en forma de retornos, y otro porcentaje (dependiendo de las necesidades de autofinanciación de la entidad) puede integrar las reservas, pero es reembolsada al socio en años posteriores, de acuerdo con el plan de reembolso de las reservas establecido por la cooperativa (Lund, 2013).

- Modelo cooperativo de inversión proporcional: donde los derechos de propiedad también están restringidos a los miembros, son intransferibles, no revalorizables y reembolsables, pero se espera que los miembros inviertan en la cooperativa en proporción a su actividad cooperativizada.
- Cooperativas de miembros-inversores: en las que de nuevo, los derechos de propiedad están restringidos a los miembros, son intransferibles y reembolsables, pero los beneficios se distribuyen a los miembros en proporción a la participación en el capital (o se quedan en la cooperativa siendo destinados a revalorizar las participaciones de los socios), en lugar de la actividad cooperativizada.
- Cooperativas de nueva generación: modelo que introduce derechos de propiedad en forma de derechos de entrega, que son negociables entre un grupo definido de miembros, por lo que los derechos de propiedad están restringidos a los miembros y donde los miembros realizan inversiones en derechos de entrega en proporción al volumen de actividad con la cooperativa. La ventaja de este modelo reside en la mejora de los incentivos para que los miembros puedan contribuir al capital riesgo de la cooperativa. Sin embargo, el éxito de este modelo depende en que haya un mercado secundario competitivo de derechos de entrega. Este modelo ‘relaja’ la restricción sobre la transferibilidad de los derechos a las rentas residuales, para suministrar liquidez y revalorización del capital en el mercado secundario.

En definitiva, en los modelos de inversión proporcional, miembros-inversores, y cooperativas de nueva generación, los derechos de propiedad están restringidos a los miembros de la cooperativa.

- Más allá de estas modalidades, hay otros modelos donde los derechos de propiedad no están restringidos a los miembros y, por consiguiente, la cooperativa puede adquirir capital-riesgo de inversores externos a través de las siguientes fórmulas, a pesar de poder surgir conflictos de intereses entre miembros e inversores externos:
 - Cooperativas que se vinculan a otras entidades a través de las cuales atraer capital, donde los inversores adquieren derechos de propiedad de una entidad separada legalmente de la cooperativa, a su vez propiedad total o parcial de la misma. Es decir, el capital del inversor externo no se introduce directamente en la empresa cooperativa, sino en sociedades filiales o subsidiarias (siendo un conocido ejemplo el famoso modelo irlandés, del que es un ejemplo el grupo Kerry).
 - Cooperativas, que adquieren capital adicional de inversores externos, pero sin convertirse en sociedades de capital. Estos inversores reciben derechos de propiedad de la cooperativa, y coexisten con los derechos de propiedad tradicionales que tienen los miembros. Es decir, la cooperativa dispone de más de una clase de participaciones asignadas a diferentes grupos de «propietarios».
- Por último, Chaddad y Cook (2004a) identifican como opción más radical la conversión o desmutualización (según Kalogeras *et al.*, 2013) en una sociedad de capital, estrategia adoptada por aquellas cooperativas que deciden no continuar operando como una organización controlada y propiedad de los miembros, y por tanto dejan de considerarse como cooperativas.

Por su parte, Bekkum y Bijman (2006) estudiaron la evolución de cincuenta grupos cooperativos internacionales de acuerdo con las innovaciones introducidas en su propiedad cooperativa y cómo de lejos se encontraban de la forma cooperativa clásica. Los autores distinguieron entre soluciones «cooperativas» y «no cooperativas», en cuanto a lo que se refiere al desafío de encontrar capital social adicional por parte estas entidades, tal y como se detalla a continuación:

- Creación de participaciones apreciables y/o internamente negociables, mecanismo que permite a los miembros capturar parte del valor de la cooperativa a lo largo del tiempo y participar en el crecimiento del valor de la cooperativa al salir de la misma (por ejemplo, al jubilarse).
- Creación de bonos subordinados negociables externamente, considerados una opción interesante para obtener capital externo sin perder el control por parte de los miembros. Estos bonos subordinados se clasifican como deuda en lugar de como patrimonio.
- Incorporación de inversores externos a nivel subsidiario o de grupo, ya sea en calidad de miembros «especiales» o como accionistas. Sin embargo, la entrada de inversores externos puede provocar un conflicto de interés entre los miembros (que prefieren los beneficios derivados de la actividad) y los accionistas externos (que prefieren un alto retorno de la inversión).
- Salida a bolsa de acciones preferentes, donde la ventaja frente a la salida a bolsa común es la de excluir el control externo. Se consideran como patrimonio neto y en caso de quiebra se encontrarían por delante de las acciones ordinarias, pero detrás de los bonos subordinados.
- Conversiones en sociedades de responsabilidad limitada propiedad de agricultores, donde las cooperativas han dejado de tener una forma jurídica «propiedad de los miembros» y se han convertido en «propiedad de los inversores», siendo normalmente las razones de esta conversión la necesidad de mejorar la flexibilidad de la toma de decisiones, o el deseo de atraer capital externo. En este caso, el impacto en los intereses de los miembros depende de la calidad de la cooperativa antes de la conversión, aunque un cambio de forma legal a menudo sirve como un trampolín para cambios más profundos en el futuro.
- Por último, prestando especial atención a los grupos cooperativos que cotizan en bolsa, los autores anteriores distinguieron dos grupos:
 - Las cooperativas que se convirtieron en sociedades de capital, cuyas acciones pasan a cotizar posteriormente en una bolsa de valores, y donde no queda nada específicamente «cooperativo». En este caso, se permite a los miembros canjear sus acciones discrecionalmente, manteniendo una relación de transacción con la empresa o no (*converted listed cooperatives*).

- Cooperativas que obtuvieron una cotización pública de sus acciones en la bolsa de valores para acceder a capital externo, pero que mantuvieron su identidad cooperativa (los autores las denominaron *hybrid listed cooperatives* o híbridas).

2. Estructuras de propiedad híbrida

Es interesante detenerse en el concepto de estructuras de propiedad híbrida, ya que se prevé que estas estructuras, todavía no tan frecuentes en Europa, aumenten su presencia debido a la necesidad de las cooperativas de atraer nuevo capital social para financiar su crecimiento (internacional) y la innovación, (Bijman, 2013).

Bijman *et al.* (2012a) utiliza el término «estructura de propiedad híbrida» para aquellas entidades que no cumplen estrictamente los principios cooperativos, según los cuales las cooperativas pertenecen a los usuarios, son controladas por los usuarios y benefician a los usuarios. Distingue dos tipos diferentes de estructuras híbridas:

- Las que permiten inversores externos (no usuarios) en la propia cooperativa o cualquiera de sus subsidiarias. Los propietarios externos se convierten en copropietarios de (una parte de) los activos de la cooperativa, pudiendo ser estos propietarios externos organizaciones de agricultores o sindicatos de agricultores,
- y las sociedades que pertenecen a los agricultores o a una organización de agricultores –o más– pero no tienen la forma jurídica de una cooperativa.

En ese sentido, Nilsson *et al.* (2014) introducen el término «empresa controlada por los agricultores», para referirse a las entidades que se organizan como sociedades anónimas o limitadas, pero que son propiedad tanto de agricultores (ya sea individualmente o a través de una sociedad de agricultores que posee acciones en la empresa), como de inversores externos, habiendo normalmente en el Consejo de Administración una mayoría de representantes de los agricultores. Esto hace que, a pesar de su forma jurídica no-cooperativa,

la entidad opere al menos en cierta medida en interés de los agricultores y no solo para maximizar el beneficio de los inversores.

Para los autores anteriores, estas entidades se pueden considerar híbridos entre sociedades de capital y cooperativas, por lo que podrían ser comparables con el segundo tipo de estructuras híbridas señaladas por Bijman *et al.* (2012a). Sin embargo, tal y como Nilsson *et al.* (2014) apuntaron, el conflicto de intereses de todas las partes involucradas puede amenazar la supervivencia de esas «empresas controladas por los agricultores».

Bekkum y Bijman (2006), en su trabajo sobre cooperativas híbridas cotizadas, establecen que su clave es que conservan «lo mejor de ambos mundos»: la lealtad de los agricultores, la seguridad del acceso al mercado para su producción y, al mismo tiempo, se benefician del acceso al capital externo, combinando sus objetivos cooperativos con las ventajas del mismo. Estos autores establecen distintas variantes de cooperativas híbridas cotizadas:

- Cooperativas con inversores externos: donde la cooperativa mantiene su forma legal e invita a inversores externos a la misma, coincidiendo con el «modelo de cooperativa con participación de inversores» de Chaddad y Cook (2004a), en el que la cooperativa adquiere capital de inversores externos sin convertirse en una sociedad de capital.
- El modelo irlandés: en el que la cooperativa establece una subsidiaria, es decir, una entidad legal separada cuyas acciones se sacan a bolsa, quedando la cooperativa como accionista y representando los intereses de los miembros. De acuerdo con Bijman (2013), en el modelo irlandés de estructura de propiedad híbrida, los derechos sobre los ingresos y sobre el control en la cooperativa, que cotiza en bolsa, son simétricos.
- El modelo finlandés: en él la cooperativa establece una subsidiaria, quedando la cooperativa como accionista, pero establece distintos tipos de acciones que incorporan mayor o menor porcentaje de derechos de voto y de ingreso (lo que asegura el mantenimiento del control de estas compañías por parte de los miembros, ya que aunque sus acciones no acrediten la mayoría de derechos sobre los ingresos, sí que conservan la mayoría de los derechos para la toma de decisiones). (Bijman, 2013).

- Las filiales cotizadas: donde la cooperativa sigue operando su negocio como cooperativa, pero saca a bolsa una de sus subsidiarias.
- Las *listing value-added half of split business*: otra variante donde la cooperativa divide su negocio en uno de productos básicos (o *commodities*) y una empresa de valor añadido, obteniendo acciones cotizadas para esta última y derechos de entregas para la primera.

Podemos afirmar a partir de las caracterizaciones previas, que existe una gran variedad de modelos organizacionales, que van desde las cooperativas tradicionales hasta los más extremos, donde la cooperativa se convierte en una corporación empresarial de base cooperativa; existiendo modelos intermedios que han incorporado inversores externos, establecido filiales sociedades limitadas, anónimas, cotizadas y no cotizadas, etc., siendo una realidad como apunta Nilsson (2014) que el modelo cooperativo tradicional parece estar reduciendo su presencia, al menos en lo que respecta a las cooperativas de tamaño grande y de larga duración.

3. Modelos de corte capitalista: la desmutualización

De entre los modelos estructurales observados en los apartados anteriores, destacan algunos donde la cooperativa adquiere atributos de «sociedad capitalista» y por lo tanto deja de tener forma jurídica «cooperativa», conduciendo estos procesos en algunos casos a la completa desmutualización, con su desaparición y la creación de una sociedad de capital (en la que el control ya no está en manos de los miembros).

La desmutualización ha sido analizada por diversos investigadores de todo el mundo, estando más presente en países como Australia, Gran Bretaña, Sudáfrica y Estados Unidos, donde muchas mutuas y organizaciones cooperativas han decidido convertirse en sociedades de capital. No obstante, también va haciéndose presente en las cooperativas agroalimentarias europeas.

La mayoría de estos estudios se basan en el análisis del fenómeno a nivel internacional (Galor, 2008; Cronan, 1999; Chaddad y Cook, 2004a; Battilani y Schröter, 2011), especialmente con base en entidades estadounidenses. Dentro de estas últimas destacan trabajos del sector seguros, ahorro y crédito (Chaddad y Cook, 2004b; Hadaway y Hadaway, 1981); mientras que en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias encontramos estudios teóricos

como el de Chaddad y Cook (2007), así como trabajos realizados con la metodología del estudio de casos (Schrader, 1989; Stanford y Hogeland, 2004).

Aunque no existe un consenso en cuanto al grado de alejamiento que debe darse con respecto a la forma cooperativa tradicional para hablar de desmutualización, esta se asocia generalmente con procesos tales como la conversión (Kalogeras *et al.*, 2013) o transformación de la cooperativa. En este sentido, la mayoría de los autores la describen como un proceso en el que la cooperativa deja de existir y/o se convierte en una entidad económica, alejada de la naturaleza mutua.

Según Chaddad y Cook (2004b), la conversión, cada vez más conocida como desmutualización (Birchall, 2001), se refiere a los cambios en la estructura de propiedad de las organizaciones, que las transforman desde una base mutua hacia una organización con fines de lucro. Como resultado de la desmutualización, los derechos de control y a las rentas residuales, son reasignados entre las partes interesadas, lo que tiene implicaciones en el comportamiento y el desempeño de la organización. Es decir, se produce la conversión de las participaciones en acciones ordinarias, y estas se reasignan entre los accionistas, siendo habitual que tras la desmutualización se produzca la salida a bolsa de la entidad.

Griffiths (2004) apunta que el comienzo de la desmutualización de una cooperativa se da cuando se produce la pérdida de su identidad cooperativa (esto es, lo que la distingue de las empresas de corte capitalista) y posteriormente se convierte en una sociedad de capital. En este sentido, Battilani y Schröter (2011) identifican dos estadios en la desmutualización: uno inicial, que se da cuando la cooperativa pierde sus valores, y uno posterior, cuando se produce formalmente la conversión a sociedad de capital.

La realidad es que desde las formas tradicionales de cooperativas (que cumplen con los principios cooperativos) a la desmutualización (entendida como la desaparición de la forma cooperativa y la continuidad de la entidad bajo otra forma jurídica en la que los miembros ya no poseen la mayoría del control), hay una gran variedad de modelos cooperativos. Estos modelos implican mayor o menor alejamiento de la forma cooperativa tradicional tal y como la conocemos.

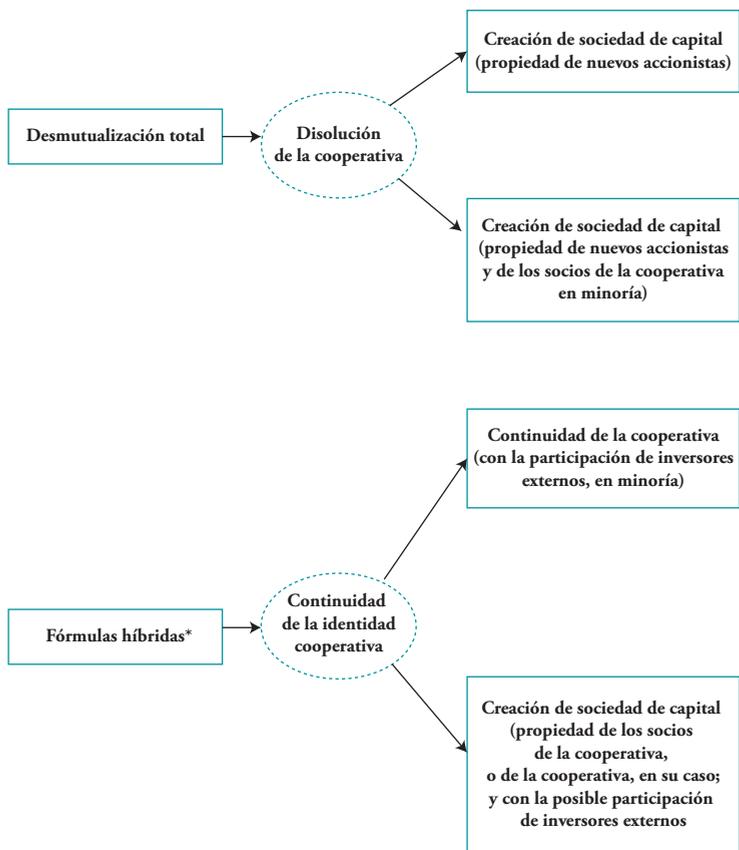
Así, aunque si bien existen cooperativas que han optado por la desmutualización total, un número cada vez más creciente de las mismas en sectores diversos se han decantado por fórmulas intermedias que han venido a llamarse «híbridas» (ya comentadas en el apartado anterior de este trabajo), que les han permitido incorporar capital para su proceso de crecimiento (tanto de socios como de nuevos inversores), mientras que el control permanece en manos de los socios (Chaddad y Cook, 2004b).

Como se puede observar en la Figura 2, en la desmutualización total se produce la desaparición de la cooperativa y se crea una sociedad de capital, propiedad de nuevos accionistas, manteniéndose en ocasiones los socios de la cooperativa, pero en minoría. Por el contrario, en las fórmulas híbridas, la «identidad cooperativa» sigue existiendo. Así, en algunos casos la cooperativa simplemente admite inversores externos (en minoría), o bien crea una o más sociedades de capital, a través de las cuales realiza la actividad empresarial, pudiendo la sociedad de capital a su vez estar participada por los propios miembros de la cooperativa y/o por inversores externos, aunque el control permanece en manos de los miembros. Es decir, son estructuras que se benefician de las fuentes de capital externo pero que mantienen su identidad cooperativa, «favoreciéndose» de lo mejor de ambos mundos.

Recordemos que Bijman *et al.* (2012a) incluyen dentro de las estructuras de propiedad híbrida a aquellas sociedades que pertenecen a los agricultores o a una organización de agricultores –o más– pero no tienen la forma jurídica de una cooperativa.

Diversos autores han analizado en profundidad las razones que llevan a los procesos de desmutualización, tal y como se puede observar en la Tabla 1. Alguno de ellos incluso diferencian entre factores externos (Collins, 1991) e internos (Schrader, 1989 y Holmström, 1999).

Figura 2. Desmutualización vs. estructuras de propiedad híbrida



** Bijman et al. (2012a) incluyen dentro de las estructuras de propiedad híbrida a aquellas sociedades que pertenecen a los agricultores o a una organización de agricultores –o más– pero no tienen la forma jurídica de una cooperativa.*

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Estudios previos sobre las razones que conducen a la desmutualización

Autor	Razones
Harte (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de obtener capital adicional para crecer. • Necesidad de dar un valor de mercado actual a las participaciones de los socios. • Mecanismo de motivación y remuneración al <i>staff</i> directivo.
Fernández-Guadaño (2006, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de financiación. • Globalización y aumento de la competencia.
Carow <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Poder dar un valor de mercado a las participaciones. • Necesidad de capital (financiación). • Mejorar la rentabilidad.
Cronan (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de que la empresa crezca. • Posibilitar que el valor de la empresa tenga reflejo en el valor de las participaciones en el capital y que estas sean libres y fácilmente transmisibles. • Posibilitar el acceso al capital o a fuentes alternativas de financiación más allá de las aportaciones de los socios. • Conseguir una estructura corporativa más flexible. • Falta de comprensión y conocimiento de los valores y principios cooperativos. • Entorno político que no entiende las necesidades y el carácter cooperativo de estas entidades. • Cambios en el entorno y el incremento de la competencia en los mercados donde están operando las cooperativas. • La motivación y el interés a corto plazo de los miembros del consejo de administración, asesores externos y los miembros.
Galor (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de comprensión de la identidad cooperativa. • Factores internos: <ul style="list-style-type: none"> • Miembros: propiedad limitada, no responden a sus expectativas, falta de educación cooperativa de los miembros y líderes. • Cooperativa: desaparición de la identidad cooperativa, necesidad de financiación, cambio de valores, cambio de miembros a accionistas. • Factores externos: <ul style="list-style-type: none"> • Redefinición de la propiedad, falta de soluciones cooperativas alternativas, imagen anticuada de las cooperativas, ambiente externo no cooperativo, tendencias a la desmutualización en otros países.
Fulton y Hueth (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar siendo financieramente viables. • Necesidades de capital adicional. • Deseo de los socios de acceder al neto, de recuperar más fácilmente su inversión, o realizar en el mercado el valor de la compañía. • Problemas con los derechos de propiedad. • En algunos casos se ha debido a una deficiente gestión de la cooperativa.
Nilsson <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos factores estructurales en el ambiente de los negocios. • Dificultad de las relaciones entre miembros cuando las cooperativas tradicionales se convierten en estructuras grandes y complejas. • Aspectos financieros.
Hailu y Goddard (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la deuda para financiar el crecimiento (por restricciones de capital y ausencia de inyecciones de capital por parte de los miembros).
Battilani y Schröeter (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo organizacional. • Razones culturales. • Razones políticas. • Ineficiencia o falta de crecimiento.

Fuente: elaboración propia.

Los motivos principales señalados por los autores referenciados son:

- La necesidad adicional de capital para sustentar el crecimiento.
- Dar un valor de mercado a las participaciones de los miembros.
- El deseo de flexibilizar la estructura cooperativa y la toma de decisiones, coincidiendo algunos autores en que estas iniciativas en ocasiones son un reflejo, y quizás una consecuencia, de una falta de entendimiento y conocimiento de los principios cooperativos.
- Ineficaz dirección de las cooperativas por los miembros provocando sin duda una pérdida de la identidad cooperativa.

La necesidad de capital adicional es identificado como un factor importante a considerar en las cooperativas actuales. De hecho, a pesar de que Bijman *et al.* (2012a) señalaron que el acceso a la financiación en muchas cooperativas no era un obstáculo importante para el crecimiento, es reseñable que una de las principales debilidades destacadas en el modelo de negocio cooperativo tradicional es su incapacidad de asegurar el acceso al capital externo que, según Cook e Iliopoulos (1999), es causada por unos derechos de propiedad vagamente definidos.

Los cambios en el comportamiento de los consumidores y de poder en la estructura de la cadena agroalimentaria, el desarrollo tecnológico y la globalización, han dado lugar a estrategias empresariales que se centran más en el crecimiento, la adición de valor y la internacionalización (Colom Gorgues, 2004), todo lo cual requiere de capital adicional (Bekkum y Bijman, 2006). Podría decirse, de acuerdo con Nilsson y Ollila (2009) y Nilsson, *et al.* (2014), que la expansión vertical requiere inversiones de tal magnitud que los agricultores-miembros no pueden permitirse financiarlas.

Sin embargo, no hay que olvidar que en el momento que se introducen esquemas de inversión voluntarios, que permiten tanto a miembros como a no-miembros capturar los excedentes de la cooperativa, emergen los conflictos de intereses y las relaciones entre los miembros tienden a sufrir (Bekkum y Bijman, 2006).

Las fuentes tradicionales de financiación de las cooperativas se basan principalmente en el capital generado internamente por las operaciones, normalmente en forma de retornos retenidos, y en financiación bancaria, siendo la necesidad de adquirir capital externo una de las principales razones que

está llevando a las cooperativas a desarrollar nuevos modelos organizativos basados en algunos casos en la creación de sociedades de capital con el fin de obtener este recurso de inversores externos para financiar su crecimiento (Barton, 2004).

Por su parte, Fernández-Guadaño (2008) apunta que recurrir a la aportación de capital social por parte de inversores externos es una práctica extendida en la mayor parte de los países de la UE, lo que provoca que se atenúe su carácter personalista, habiendo sido este considerado como uno de los factores claves y determinantes de la descooperativización de estas entidades. La causa hay que buscarla en las dificultades de las organizaciones de economía social para captar financiación del sector bancario, por los siguientes motivos, entre otros:

- a) Los candidatos carecen del perfil clásico del empresario.
- b) El sector bancario no entiende que se pueda sacrificar una parte de la rentabilidad a favor de objetivos sociales.
- c) El reducido tamaño de las empresas y la inestabilidad de los ingresos.
- d) La localización de los proyectos en zonas consideradas de alto riesgo.
- e) La falta de garantías de los proyectos.

Por otra parte, los mercados financieros tienen una percepción más desfavorable de las cooperativas que la que tienen de las empresas de corte capitalista. No existe cotización de sus participaciones en el capital que funcione como alerta o estímulo ante la necesidad de realizar cambios estructurales en la empresa, y no hay inversores activos que puedan conducir las reestructuraciones necesarias (Holmström, 1999).

Según Hailu y Goddardy (2009), el alto ratio deuda-capital en el sector cooperativo sugiere una dependencia sostenida de la deuda para financiar el crecimiento. En general, cuando las cooperativas se enfrentan a limitaciones de capital y en ausencia de inyecciones de capital de socios inversores, se ven obligadas a elegir entre estrategias de distinto índole: desde aumentar la financiación ajena, endeudándose más, desmutualizarse o vender a compañías inversoras.

Otra de las razones aludidas por muchos académicos es la necesidad de reconocer al socio su participación en el capital a un valor más acorde con el de mercado de la cooperativa, por lo que la creación de una sociedad de capital con la consecuente entrega a los socios cooperativistas de una parte de sus acciones, y la salida a bolsa de la misma, hace líquida la inversión del socio,

a la vez que actualiza su valor. Este es el caso de muchas cooperativas agroalimentarias europeas convertidas en sociedades anónimas.

Por último, otra de las razones que aparecen reflejadas en la Tabla 1 son la falta de comprensión o identificación con los valores cooperativos cuando estas entidades crecen excesivamente, aunque no parece ser determinante a la hora de desembocar en un proceso de desmutualización como tal.

Caracterización de los modelos organizacionales de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa y su relación con la situación financiera, el rendimiento y la rentabilidad del socio

Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés
CEGEA (Universitat Politècnica de València)

Tras la revisión bibliográfica efectuada, y una vez descritas las distintas tipologías estructurales que presentan las cooperativas agroalimentarias a nivel global, hemos considerado interesante identificar cuáles son los modelos utilizados por los mayores grupos cooperativos agroalimentarios en la UE. Una vez identificados, se establece si existe alguna relación o correlación entre el modelo utilizado y diferentes indicadores relativos a la situación económico-financiera de la entidad, y en especial los relativos al rendimiento, tanto de la cooperativa como del socio. Para ello se ha realizado un análisis de la estructura organizativa y de propiedad de los 20 mayores grupos cooperativos europeos de los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola y suministros.

1. Muestra y metodología

1.1. Configuración de la muestra

La población a analizar son las cooperativas agroalimentarias de tamaño grande de la UE. Esta se ha acotado a cuatro de los sectores de actividad más representativos: lácteo, cárnico, hortofrutícola y de suministros.

Para la selección de la muestra se utilizaron las listas de COGECA proporcionadas por una de sus publicaciones (*Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*, 2010), las cuales incluyen los mayores grupos cooperativos europeos pertenecientes a los sectores seleccionados. Éstos se ampliaron hasta conformar un número de 20 entidades (las de más facturación de cada uno de los sectores analizados), utilizando el listado de las cooperativas más grandes del mundo publicado periódicamente por la ACI (el cual contie-

ne información acerca del país, sector y facturación); así como la base de datos Orbis, siendo los criterios seguidos para incluir una cooperativa en la muestra final los siguientes:

- Ser una cooperativa de la UE. Las sociedades de capital fueron incluidas si son propiedad en parte de una cooperativa, ya que un grupo dirigido por una sociedad de capital es comúnmente aceptado como grupo cooperativo siempre y cuando más del 50 % de las acciones de la sociedad sean propiedad de una cooperativa o de sus miembros, lo que permite asegurar que la cooperativa tiene control sobre el grupo (Nilsson, 1999; Bijman *et al.*, 2012b). En estos casos, no se pudo acceder a la información sobre la cantidad total de acciones de la sociedad de capital en manos de los miembros de la cooperativa, principalmente porque los miembros son anónimos. Por esta razón, la condición establecida para considerar a un grupo como cooperativo –e incluirlo en la muestra– ha sido la de ser, en parte, propiedad de una cooperativa.
- Pertener a los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola o de suministros, de acuerdo con la ‘clasificación estadística de las actividades económicas en la Comunidad Europea’¹.
- La facturación utilizada para seleccionar las 20 mayores cooperativas de cada sector fue la del año 2009 (obteniéndose todos los datos de los estados financieros consolidados del grupo).

La muestra final, que incluye los 80 grupos cooperativos estudiados, se muestra en el Anexo 1.

Una vez configurada la muestra, se obtuvo la información financiera de las empresas, a través de la base de datos Orbis, para el análisis posterior.

1.2. Metodología

Para establecer los diferentes modelos organizacionales desarrollados por los principales grupos cooperativos agroalimentarios de la UE que integran la muestra, se examinó:

¹ Los códigos son: *Lácteo* (1050/1051/4633); *Cárnico* (1010/1011/1013/4632/4623); *Hortofrutícola* (1030/1031/1039/4631); *Suministros* (1091/4611/4614/4617/4621/4623/4661/4671).

- Su estructura organizativa corporativa, especialmente su configuración grupal y la forma jurídica de las empresas que integran cada uno de los 80 grupos.
- Las relaciones y la interdependencia entre ellas a través de la participación en el capital social (la existencia de filiales y porcentaje controlado por la cooperativa, la existencia de estructuras federadas, la creación de sociedades de capital, el porcentaje controlado por la cooperativa, etc).

La identificación y análisis de la estructura corporativa de los 80 grupos integrantes de la muestra objeto de estudio, permitió establecer 5 tipologías o modelos organizacionales diferentes: modelo tradicional de cooperativas de primer grado, modelo tradicional de cooperativas federadas o de segundo grado, corporación propiedad de varias cooperativas, corporación propiedad al 100 % de la cooperativa, y corporaciones de propiedad compartida entre la cooperativa y otros inversores (normalmente cotizadas).

Posteriormente, se analizaron las características económico-financieras de las cooperativas o grupos que integran cada uno de los cinco modelos de organización identificados, en áreas definidas de tamaño del negocio y empleo (expansibilidad), eficiencia en costes, rentabilidad y estabilidad financiera, así como la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre ellos, utilizando para ello el test de Kruskal-Wallis (prueba no paramétrica para distribuciones no normales, dado que partimos de más de dos muestras independientes; cinco, en este caso).

Tras comprobarse que tan solo existían diferencias entre los grupos más ‘extremos’ de la muestra, es decir, entre los más tradicionales y los que habían desarrollado estructuras basadas en mayor medida en sociedades de capital, estos se agruparon en dos grandes conjuntos de entidades de la siguiente manera:

- *Grupo tradicional*: aquellos que mantienen estructuras cooperativas tradicionales (tanto de primer grado como de segundo grado). Es decir, la propia cooperativa es la que realiza la actividad de gestión, y mantiene –en su caso– inversiones en subsidiarias.

- *Grupo corporación cooperativa*: aquellos que han creado una corporación empresarial a la que se deriva la mayor parte de la actividad y la gestión del grupo. Se trata pues de una sociedad de capital bajo control cooperativo (corporación empresarial de base cooperativa), con diferentes grados de participación cooperativa. A través de la corporación puede atraerse capital de no-miembros, pudiendo salir a bolsa o no.

A continuación, se verificó de nuevo mediante herramientas estadísticas (test de Mann-Whitney) la existencia de diferencias significativas entre estos dos conjuntos de entidades –en las áreas identificadas– se analizaron los resultados y se extrajeron las conclusiones.

1.3. Variables utilizadas para el análisis

Se escogieron diez indicadores para el análisis (Tabla 1), los cuales a su vez permiten analizar la situación de las cooperativas en lo que respecta a: tamaño y empleo, posición financiera, rentabilidad y eficiencia en costes. Los indicadores relacionados con el tamaño y empleo –inicialmente expresados en términos absolutos– también se transformaron en sus correspondientes logaritmos, para un mejor tratamiento y comprensión de los datos.

La serie de años analizada es la que se corresponde con el período 2006-2015, por lo que se obtuvieron los datos correspondientes a las variables analizadas para cada uno de los años objeto de estudio.

Es importante decir que durante ese período, Europa estuvo inmersa en la crisis económica mundial. Sin embargo, no se ha considerado este hecho porque afecta a toda la muestra de igual forma.

Por otra parte, conviene señalar que los indicadores/ratios tradicionales de rentabilidad propuestos (ROA y ROE) han sido utilizados anteriormente por diferentes académicos, para analizar las diferencias económico-financieras entre sociedades de corte capitalista y cooperativas, como Heyder *et al.*, (2011), Kalogeras *et al.*, (2013) y Meliá y Martínez (2015).

En este sentido, es necesario resaltar que, si bien las sociedades de corte capitalista tratan de satisfacer los intereses de las distintas partes interesadas y generar beneficios para los propietarios, no es fácil medir el desempeño de las cooperativas, el cual está relacionado con la forma en la que son satisfechos los intereses de los miembros (Van der Sangen y Bijman 2012; Nilsson, 2014).

Tabla 1. Clasificación de las variables utilizadas

Grupo	Variable	Explicación del ratio
Tamaño y empleo	Número de empleados ^a	
	LN_Empl	LN del número de empleados
	Ingresos ^a	
	LN_Ing	LN de los ingresos
	Total activos ^a	
	LN_Activos totales	LN de los activos totales
Posición financiera	Ratio liquidez	(Activo corriente/Pasivo corriente)*100
	Ratio solvencia	(Patrimonio neto/Activos totales)*100
Rentabilidad	Ratios tradicionales de rentabilidad:	
	ROE (Rentabilidad financiera)	(Beneficio antes de impuestos/Patrimonio neto)*100
	ROA (Rentabilidad sobre activos)	(Beneficio antes de impuestos/Total activos)*100
	Rentabilidad de los miembros:	
	Materiales/Ingresos	(Coste de los materiales ^b /Ingresos)*100
Eficiencia en costes	Coste de personal/Ingresos	
	Amortizaciones/Ingresos	

^a Estas variables se han transformado en logaritmos para una mejor interpretación de los datos.

^b Los 'materiales' se corresponden con los aprovisionamientos de mercaderías y materias primas de la cooperativa, que en su mayoría comprenden los productos entregados por los socios, aunque pueden incluir los suministrados por terceros.

Fuente: elaboración propia.

Así, los beneficios de los miembros son la característica distintiva de las cooperativas y van más allá de la maximización de las ganancias (Mazzarol *et al.*, 2014), por lo que los retornos a los miembros y la continuidad de estos debe considerarse como el núcleo de los objetivos de la entidad (Soboh *et al.*, 2009). Las cooperativas son empresas que persiguen un doble objetivo: tienen que obtener beneficios en un mercado competitivo, a la vez que servir a los intereses de los miembros en su faceta de proveedores, consumidores, etc., por lo que sus objetivos no se corresponden exclusivamente con la maximización de los beneficios.

Por lo tanto, en términos de rendimiento, las especificidades de las cooperativas recomiendan la necesidad de utilizar diferentes instrumentos a los

que normalmente se emplean para analizar sociedades de corte capitalista (Singh *et al.*, 2001; Kyriakopoulos *et al.*, 2004; Guzmán *et al.*, 2006; Soboh *et al.*, 2012).

Como se ha comentado, tanto la rentabilidad de los activos (ROA), como la rentabilidad sobre el capital invertido (ROE), han sido utilizados por académicos para expresar la rentabilidad de una cooperativa (entre otros ejemplos, Heyder *et al.*, 2011). Sin embargo, no consideran otros beneficios de los miembros, tales como la capacidad de la entidad para retribuir la producción de los socios/proveedores en el caso de cooperativas de comercialización agroalimentaria, así como de proporcionar insumos a precios competitivos en las de suministros.

Los miembros de la cooperativa esperan tradicionalmente recibir un retorno en forma de mejores precios para sus productos o de sus insumos, en mayor medida que por la vía de rendimientos directos de su inversión en la cooperativa (Parliament *et al.*, 1990) o del aumento en el valor de mercado de la empresa (Pyykkönen y Ollila, 2012).

En este sentido, Bekkum y Bijman (2006) argumentaron que el precio que recibe (en una cooperativa de *marketing*) o paga (en una cooperativa de suministros) el miembro puede reflejar o determinar en qué medida una cooperativa satisface a sus socios.

Estos argumentos nos han llevado a proponer un indicador adicional a los tradicionales (ROA y ROE) para medir la rentabilidad de los miembros, el ratio Materiales/Ingresos, que compara el valor de las producciones entregadas a la cooperativa (materiales) respecto a los ingresos. Otros autores como Soboh *et al.* (2011) han empleado indicadores similares, como es el caso del ratio «coste de los materiales» sobre el total de activos, para medir la rentabilidad de las cooperativas frente a sociedades de capital.

Sin embargo, conviene apuntar que una parte de los aprovisionamientos de «materiales» pueden no provenir de socios. No hemos dispuesto de información acerca del porcentaje de gasto efectuado por compras de materiales a los socios y a terceros, pero se supone que dada su condición cooperativa, en su mayor parte estos serán realizadas a socios.

Por último, indicar que este ratio de rentabilidad del socio no se ha aplicado a las cooperativas de suministros, en la medida en que sus miembros actúan como compradores y no como vendedores, razón que llevó a excluir a las cooperativas de suministros del cálculo de este ratio.

2. Resultados

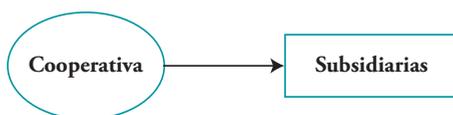
2.1. Modelos organizacionales identificados entre los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa

Como resultado del análisis de la estructura organizativa o grupal de cada una de las 80 entidades integrantes de la muestra, se han identificado cinco categorías o modelos organizacionales homogéneos, que se corresponden con:

1. Cooperativas de primer grado, que actúan como entidad *holding* y gestionan la actividad, denominadas en lo sucesivo «Grupo de cooperativas tradicional de primer grado» (CT1).

Arla Foods (Suecia-Dinamarca), Danish Crown (Dinamarca), Flora Holland (Países Bajos) y DLG (Dinamarca), entre otros, son ejemplos de este modelo estructural. Representan el 53,75 % de la muestra total.

Figura 1. Grupo tradicional de cooperativas de primer grado (CT1)



Fuente: elaboración propia.

2. Cooperativas federadas, en lo sucesivo denominadas «Grupo de cooperativas tradicional de segundo grado» (CT2).

Está formado por aquellas cuyos miembros son cooperativas (aunque dependiendo del país, como sucede en España –art. 77, LC–, pueden admitir también sociedades de capital en la base social). La entidad federada (el segundo nivel) emprende actividades, normalmente de industrialización y comercialización, para mejorar la venta de los productos de sus cooperativas afiliadas y agregarles valor.

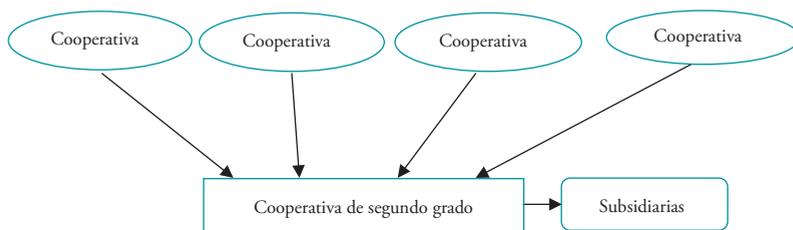
En esta categoría es la cooperativa de segundo grado la que actúa como sociedad *holding*, estableciéndose a partir de la misma una red de filiales, pudiendo también tener las cooperativas miembros sus propias subsidiarias. Irish Dairy Board (Irlanda), COREN (Espa-

ña), Conserve Italia (Italia) y DLG Agro (Dinamarca), entre otras, pertenecen a este modelo estructural. Representan el 16,25 % de la muestra total.

Las cooperativas federadas han sido muy cuestionadas en los campos profesionales y académicos por diversas razones. Entre ellas, cabe destacar los problemas de organización y de gobernanza interna que a veces comportan y que en ocasiones conducen a paradojas. Este es el caso de algunas cooperativas de segundo grado que llegan a competir en los mercados con sus propias cooperativas de base, con el consecuente conflicto de intereses que de ello se deriva (Meliá, 2003).

En este sentido, Chaddad e Iliopoulos (2013) señalaron que la creciente complejidad organizativa –que en muchos casos es el resultado de un cada vez mayor grado de heterogeneidad de los intereses de los miembros– ha hecho que algunas de estas estructuras queden obsoletas, con la consecuente migración hacia estructuras más centralizadas.

Figura 2. Grupo tradicional de cooperativas de segundo grado (CT2)



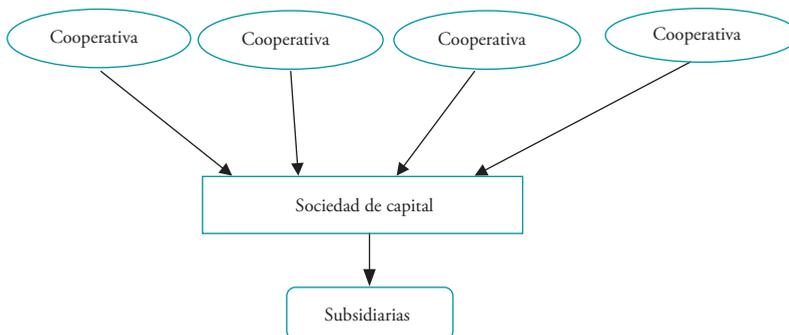
Fuente: elaboración propia

3. Diferentes cooperativas que crean una sociedad de capital, denominadas en adelante «corporaciones cooperativas federadas» (CCF).

Diferentes cooperativas (más de una) crean una sociedad de capital, que gestiona la actividad y tiene control sobre las filiales. Las cooperativas también pueden tener sus propias filiales.

Es similar al modelo anterior, pero en este caso la empresa *holding* creada por las cooperativas es una sociedad de capital en lugar de una cooperativa. VALIO (Finlandia) y Maine Viande Socopa (Francia) pertenecen a este grupo y representan el 3,75 % de la muestra total. En España contamos con ejemplos como Indulleida, SA o Agricons, SA.

Figura 3. Corporaciones cooperativas federadas (CCF)



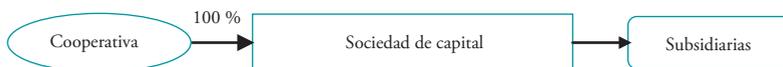
Fuente: elaboración propia.

4. Cooperativas que han creado una sociedad de capital de la que poseen el 100 % de las acciones, en adelante denominada «corporaciones cooperativas cerradas» (CCC).

Este grupo incluye las cooperativas que han creado una sociedad de capital, de la que penden todas o una mayoría de las empresas del grupo, siendo la cooperativa la que posee el 100 % del capital de la mercantil, actuando por tanto como sociedad matriz. Por otra parte, la entrada en la corporación a otros socios inversores está cerrada. En este caso, la cooperativa tiene control directo total sobre la sociedad de capital y, a través de ella, control indirecto (total o parcial) sobre las subsidiarias. En estos casos, una buena parte de los activos de la cooperativa (sino todos) y la gestión de su actividad es derivada a la sociedad de capital.

FrieslandCampina y The Greenery (ambas de los Países Bajos) o COVALIS (Bélgica), entre otras, son ejemplos de este modelo organizativo; representando las entidades de este grupo el 12,5 % de la muestra total.

Figura 4. Corporaciones cooperativas cerradas (CCC)



Fuente: elaboración propia.

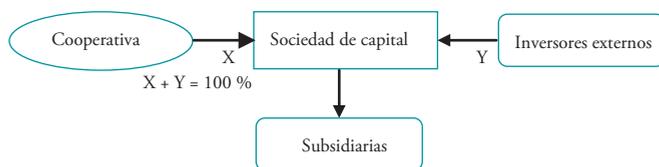
5. Cooperativas que han creado una sociedad de capital, siendo titulares de menos del 100 % del capital social, en lo sucesivo denominadas «corporaciones cooperativas abiertas» (CCA).

La cooperativa crea una sociedad de capital, pero no posee el 100 % de su accionariado, siendo común en este caso que la empresa salga a bolsa. La cooperativa –o sus miembros– tiene(n) un porcentaje de la sociedad de capital y el resto ha quedado abierto a otros inversores. En estos casos, al igual que el anterior, una buena parte de los activos de la cooperativa (sino todos) y la gestión de la actividad de la cooperativa es derivada a la sociedad de capital.

Dado que no se dispone de información en todos los casos sobre el porcentaje de capital que posee la cooperativa o sus miembros (especialmente la parte que está en manos de estos últimos) y otros inversores, se ha optado por incluir como CCA a todas aquellas en las que la sociedad de capital creada incorpora inversores externos, aun sabiendo que si el peso de los inversores externos en la sociedad de capital supera el 50 %, el grupo no debería considerarse como cooperativo.

Glanbia (Irlanda), HKScan (Finlandia) y Agravis (Alemania) han optado por este modelo, y representan el 13,75 % de la muestra total.

Figura 5. Corporaciones cooperativas abiertas (CCA)



Fuente: elaboración propia.

Los modelos presentados anteriormente se ordenan de 1 a 5, siendo los más próximos a 1 los más cercanos al modelo tradicional (en términos de propiedad), y los más alejados, lo contrario. (En el Anexo 1 se incluyen todos los grupos cooperativos de la muestra, por categoría, así como determinadas observaciones correspondientes a la creación de la base de datos y su clasificación en los modelos).

Como se puede observar en la Tabla 2, los modelos más presentes o representados son los de corte tradicional (CT1), seguidos del federado (CT2). A continuación aparecen los modelos de corporación cooperativa (abierta [CCA] y cerrada [CCC]) y, finalmente, el modelo corporación cooperativa federado (CCF). Cabe destacar que casi todas las entidades que han creado sociedades de capital (corporaciones cooperativas federadas, abiertas o cerradas) están situadas en Europa central o del norte, mientras que países del sur de Europa como Portugal o Italia solo tienen una entidad perteneciente a tales modelos. En el caso de España, no hay ninguna entidad en la muestra que pertenezca al grupo corporación cooperativa (cerrada, abierta o federada), ya que aunque sí que existen, ninguna se encontraba entre los mayores 20 grupos de la UE en su sector.

Tabla 2. Información básica relativa a los modelos identificados

	CT1	CT2	CCF	CCC	CCA
Número de entidades	43	13	3	10	11
Países mayoritarios	Francia, Italia y Alemania	Italia, Francia y España	Francia y Finlandia	Países Bajos y Alemania	Alemania, Finlandia e Irlanda
Sectores mayoritarios	Cárnico y suministros	Hortofrutícola	Lácteo	Lácteo y hortofrutícola	Lácteo y cárnico

CT1: cooperativas tradicionales de primer grado.

CT2: cooperativas tradicionales de segundo grado.

CCF: corporaciones cooperativas federadas.

CCC: corporaciones cooperativas cerradas.

CCA: corporaciones cooperativas abiertas.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, hay que señalar que en la muestra no hay cooperativas del sector de suministros pertenecientes a los grupos corporación cooperativa federada (CCF) y cerrada (CCC), así como tampoco hay cooperativas en el sector hortofrutícola pertenecientes a los grupos corporación cooperativa federada (CCF) y abierta (CCA).

2.2. Contraste y análisis de los resultados económico-financieros de las cooperativas de los distintos modelos

Tras la categorización anterior, se analizaron las diferencias económico-financieras entre los cinco grupos identificados, en las variables definidas, correspondientes a tamaño y empleo, estabilidad financiera, rentabilidad (tradicional y del miembro) y eficiencia en costes.

Como se ha señalado anteriormente, se utilizó un panel de diez años (2006-2015) para el análisis, expresándose las variables relacionadas con el tamaño y el empleo tanto en logaritmos como en término absolutos, para así poder tener una mejor comprensión de los datos y percibir su dimensión «real».

Como se puede observar en la Tabla 3, en términos de tamaño y empleo destacan por encima del resto los modelos de tipo corporación, es decir, los que han creado una sociedad de capital durante su desarrollo, como son los modelos de corporación cooperativa federada, abierta y cerrada (CCF, CCA y CCC, respectivamente). Y dentro de este colectivo de corporaciones cooperativas, en lo que respecta a ingresos, número de empleados y activos (en términos absolutos), ocupan posiciones similares las cooperativas de los modelos corporación cooperativa abierta y cerrada (CCA y CCC), seguidas a distancia –con un muy inferior tamaño medio– las pertenecientes al modelo de corporación cooperativa federado (CCF).

En lo que a liquidez respecta no se manifiestan grandes diferencias entre las cooperativas de los cinco modelos, siendo el único grupo que se distingue del resto, el de corporación cooperativa cerrada (CCC), que posee una liquidez muy superior. En cuanto a solvencia, destaca el grupo corporación cooperativa federada (CCF), con media y mediana muy superior al resto (66,46 y 69,35), y el modelo tradicional federativo por debajo, con media y mediana de 29,43 y 30,32, respectivamente. El resto de grupos arrojan ratios de solvencia similares (45).

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los modelos identificados (2006-2015)

Variables (2006-2015)	GRUPOS														
	CTI			CT2			CCF			CCC			CCA		
	Media	Mediana	Dev. típica	Media	Mediana	Dev. típica	Media	Mediana	Dev. típica	Media	Mediana	Dev. típica	Media	Mediana	Dev. típica
Tamaño y empleo															
Núm. de empleados	2.551,85	722,50	4.818,55	1.241,56	733,00	1.674,05	3.589,13	4.406,50	2.087,69	7.669,66	1.623,00	10.440,19	7.833,04	4.806,50	7.475,69
LN_ Empleados	6,63	6,58	1,66	6,11	6,60	1,63	7,70	8,39	1,34	7,25	7,39	2,29	8,47	8,48	1,08
Ingresos (miles de euros)	1.206.076,00	616.252,50	1.709.210,00	975.309,40	466.279,60	1.464.069,00	1.473.944,00	1.788.708,00	668.694,20	3.236.671,00	1.397.462,00	3.604.508,00	3.007.782,00	2.133.400,00	3.134.468,00
LN_Ingresos	13,40	13,33	1,06	13,09	13,05	1,11	14,02	14,40	0,73	13,96	14,15	1,87	14,40	14,57	1,14
Total activos (miles de euros)	568.814,70	250.834,80	936.755,20	367.662,80	137.435,70	461.666,40	631.447,30	671.544,00	426.502,70	1.192.278,00	410.661,70	1.833.176,00	1.731.008,00	1.111.615,00	1.512.348,00
LN_Total activos	12,50	12,43	1,19	12,16	11,83	1,12	12,97	13,39	1,07	12,18	12,93	2,74	13,90	13,92	1,19
Posición financiera															
Ratio liquidez (%)	1,31	0,87	3,95	0,89	0,88	0,36	1,00	0,96	0,22	3,15	1,23	9,44	0,85	0,81	0,25
Ratio solvencia (%)	46,72	45,90	21,96	29,43	30,62	17,81	66,46	69,35	19,36	43,75	45,15	21,85	47,18	44,43	18,37
Rentabilidad (tradicional y del socio)															
ROE (%)	5,65	6,08	14,18	5,80	2,89	15,62	6,16	5,77	6,10	9,32	6,51	21,19	11,64	10,36	11,66
ROA (%)	2,13	1,78	3,89	2,33	0,40	6,61	2,69	2,18	2,91	2,82	2,49	4,88	3,72	3,22	3,16
Materiales/ Ingresos (%)	79	81	12	78	82	13	70	67	9	81	75	13	63	61	9

Tabla 3 (cont.). Estadísticos descriptivos de los modelos identificados (2006-2015)

Variables (2006-2015)	GRUPOS														
	CT1			CT2			CCF			CCC			CCA		
	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica
Eficiencia en costes															
Coste de personal/ Ingresos	0,08	0,06	0,05	0,06	0,04	0,05	0,10	0,11	0,04	0,06	0,07	0,03	0,12	0,12	0,05
Amortizac./ Ingresos	0,020	0,017	0,019	0,015	0,008	0,015	0,024	0,029	0,012	0,012	0,012	0,007	0,026	0,025	0,014
N	43			13			3			10			11		

* El ratio *Materiales/Ingresos* se ha calculado excluyendo las cooperativas de suministros de la base.

Fuente: elaboración propia.

En el caso de las rentabilidades tradicionales (medidas a través de ROA y ROE), el grupo corporación cooperativa abierto (CCA) –el más alejado del modelo tradicional– es el que muestra valores más altos, al igual que sucede con el ratio «Coste de personal/Ingresos».

Por el contrario, no se observan grandes diferencias en términos de amortización sobre ingresos, mientras que el ratio de Materiales/Ingresos –identificativo de la rentabilidad del socio por la producción aportada– es mayor en los grupos tradicionales (CT1 y CT2), según los valores de sus medianas. En este último caso, y dado que el perfil de los miembros en las cooperativas del sector de suministros es de cliente y no de proveedor, se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos similares.

Después de comparar estadísticamente los cinco modelos entre sí, se observó que existían diferencias significativas entre los grupos de los extremos de la Tabla 3, es decir, entre los modelos tradicionales (CT1 y CT2) y los modelos de tipo corporación cooperativa, especialmente el modelo de corte abierto. Por ello, la comparación final se realizó sobre estos dos conjuntos de entidades:

- Modelo tradicional: entidades que mantuvieron una estructura cooperativa tradicional (grupos CT1 y CT2).
- Modelo corporación cooperativa: aquellas que optaron por crear sociedades de capital durante su desarrollo, con una participación mayor o menor de la cooperativa (que corresponde a los grupos CCF, CCC y CCA).

En la Tabla 4 se muestran los estadísticos descriptivos (media, mediana y desviación típica) de cada variable y grupo, para el conjunto del panel de diez años analizado, así como las diferencias significativas que se encontraron al realizar el contraste de hipótesis para dos muestras independientes.

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos grupo «tradicional»
vs. grupo «corporación cooperativa» (2006-2015)**

Variables (2006-2015)	Grupo «tradicional» (CT1+CT2)			Grupo «corporación cooperativa» (CCF+CCC+CCA)		
	Media	Mediana ^a	Desv. típica	Media	Mediana ^a	Desv. típica
Tamaño y empleo						
Número de empleados	2.212,25	722,50***	4.283,54	7.258,16	4.389,00***	8.262,54
LN_Empleados	6,51	6,58***	1,65	7,96	8,39***	1,71
Ingresos (miles de euros)	1.160.708,00	596.367,70***	1.650.856,00	2.970.475,00	1.878.118,00***	3.164.397
LN_Ingresos	13,33	13,30***	1,14	14,22	14,45***	1,44
Total activos (miles de euros)	533.601,90	238.051,20***	862.979,40	1.377.112,00	875.331,10***	1.605.004
LN_Total activos	12,44	12,38***	1,22	13,08	13,68***	2,14
Posición financiera						
Ratio liquidez (%)	1,22	0,87	3,52	1,84	0,87	6,22
Ratio solvencia (%)	43,98	40,97*	22,46	48,62	47,33*	20,44
Rentabilidad (tradicional y del socio)						
ROE	5,67	4,99***	14,35	10,08	8,67***	15,72
ROA	2,06	1,44***	5,03	3,24	2,89***	3,90
Materiales/Ingresos (%)	79,00	82,00***	12,00	71,00	69,00***	13,00
Eficiencia en costes						
Coste de personal/Ingresos	0,07	0,06***	0,06	0,10	0,09***	0,05
Amortizaciones/Ingresos ^b	0,019	0,016*	0,018	0,021	0,020*	0,013
N	56			24		

^a La diferencia en las medianas entre ambos grupos es significativa al 0,01 (***), 0,05 (**), 0,10 (*).

^b En este caso, y dado que el perfil de los miembros en las cooperativas del sector de suministros es de cliente y no de proveedor, se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos y su significación similares.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, aparecen diferencias significativas en todas las variables (excepto en el ratio de liquidez), siendo estas diferencias significativas en todos los casos al 1 %, excepto en los ratios de solvencia y Amortización/Ingresos, ambos significativos al 10 %.

Tal y como se avanzaba en el análisis de los cinco modelos por separado, son las cooperativas que han creado sociedades de capital –las corporaciones cooperativas– las que tienen una dimensión significativamente mayor (tanto en empleo, como en ingresos y activos totales) en comparación con las cooperativas tradicionales (federadas o no), siendo esta diferencia estadísticamente significativa (al 1 %). Esto vendría a confirmar lo que autores como Kalogeras *et al.* (2009) argumentaban al afirmar que la emulación de estructuras organizativas de tipo «sociedad de corte capitalista» por parte de las cooperativas, permite la implementación de estrategias relacionadas con el crecimiento para aumentar la competitividad.

En cuanto a la estabilidad financiera, medida en primer lugar a través del ratio de liquidez, no se observan diferencias estadísticamente significativas en lo que respecta a sus medias, coincidiendo con autores como Venieris (1989) y Soboh *et al.* (2011). Sin embargo, a pesar de no existir dichas diferencias entre ambos grupos, es destacable que la media es mayor en las corporaciones cooperativas que en las cooperativas tradicionales (de primer grado o federadas), en línea, en este caso, con autores como Lerman y Parliament (1990) o Gentzoglani (1997), que mostraron que las sociedades de capital tenían una liquidez significativamente mayor que las cooperativas.

Por el contrario, sí que se encuentran diferencias significativas en el ratio de solvencia, obteniendo de nuevo las corporaciones cooperativas valores más elevados que las tradicionalmente estructuradas, coincidiendo con otros investigadores que han aportado conclusiones en la misma línea, como Chaddad y Cook (2004b), quienes afirmaron que la conversión de cooperativas en una sociedad de capital (en las industrias de ahorro, préstamos y seguros) eliminaba las restricciones financieras.

En cuanto a la rentabilidad tradicional –medida a través del ROA y ROE– se ha encontrado que las corporaciones cooperativas (CCF, CCC, CCA) mostraron valores más elevados que las cooperativas tradicionales (CT1 y CT2). Estos resultados coinciden con los de autores como Chen *et al.* (1985), Venieris (1989), Notta y Vlachvei (2007) y Soboh *et al.* (2011), quienes afirmaron que las cooperativas eran, en promedio, menos rentables que las sociedades de capital. Chaddad y Cook (2004b) concluyeron lo mismo con las industrias de ahorro, préstamos y seguros, mientras que Bijman *et al.*, (2012a) afirmaron que las cooperativas agroalimentarias tradicionales mostraban un menor rendimiento que aquellas con propietarios externos.

Pero el análisis de la rentabilidad no es fiable si no contempla uno de los componentes clave en las cooperativas, que es la rentabilidad de sus miembros por sus aportaciones de producción a la misma. En este caso, la rentabilidad o beneficio de los miembros –medido a través del ratio «Materiales/Ingresos»– fue más elevado en el grupo de cooperativas tradicional que en el grupo de corporaciones cooperativas (sig. 1 %), lo que indica que el grupo de cooperativas tradicionales destina un mayor porcentaje de sus ingresos a retribuir la producción. Teniendo en cuenta que esta es suministrada en gran parte por los miembros, se puede inferir que la rentabilidad que obtienen en su calidad de socios-suministradores es muy superior a la que obtendrían si fueran meros suministradores de una sociedad de capital. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Soboh *et al.* (2011), quienes concluyeron que una empresa –en su caso, de procesamiento de productos lácteos– con altos costes de los materiales (sobre el total del activo) tiene una mayor probabilidad de ser cooperativa que sociedad de capital.

Además, este mayor coste de los materiales no implica una pérdida de eficiencia en el grupo de cooperativas de corte tradicional, ya que los miembros son los receptores de dicho gasto, aunque este mayor coste permite explicar la menor rentabilidad (económica y financiera) de estas entidades frente a las del grupo corporación. De nuevo, se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos y su significación similares.

Otro elemento que puede influir en esta menor capacidad de retribución a la producción de los modelos basados en corporaciones de corte capitalista, es la propia naturaleza del grupo creado, que incorpora el interés de inversores no-miembros, el cual confronta en algunos aspectos con el de los miembros (usuarios). De hecho, el conflicto o desajuste en el interés de los socios e inversores es un elemento que ha recibido interés por parte de la academia. Los miembros (proveedores de la cooperativa), persiguen, por una parte, una buena compensación por los productos suministrados en su calidad de proveedores de la cooperativa y, por otra, el retorno financiero derivado de la distribución de excedentes. Por el contrario, el interés de los inversores, además de aumentar el valor de la empresa, es la maximización de los excedentes y, con ellos, del retorno financiero. El conflicto está servido, en la medida en que ambos intereses son contrapuestos, ya que cuanto más se retribuye la producción, menor es el excedente y la distribución de retornos.

Cabría preguntarse, en el caso que nos ocupa, si los socios productores del modelo corporación han visto compensada esta menor liquidación por sus producciones por la vía de una mayor percepción de dividendos o retornos.

En lo que respecta a la cuestión de la eficiencia en costes, de la Tabla 4 se desprende que la proporción de los ingresos que es destinada a retribuir al personal es menor en el grupo tradicional que en el grupo de las corporaciones cooperativas, lo que puede sustentar la tesis de O'Connor y Thompson (2001), quienes afirmaron que las cooperativas pagan salarios más bajos a los altos directivos en comparación con las sociedades de capital.

Esto tiene un doble significado: mientras que los costes laborales reducidos pueden tener un impacto positivo en la rentabilidad, a su vez pueden derivar en una pérdida de rendimiento relativa –en comparación con las empresas con un personal bien remunerado– ya que es difícil retener talento y mantener la motivación con salarios bajos. Es bien sabido que los empleados y los gerentes tienen que estar bien remunerados, para así poder atraer y mantener la experiencia y las habilidades y son necesarios unos salarios adecuados para poder contratar a estos líderes y gerentes (Bijman *et al.*, 2012a).

Por último, también los gastos de amortización como porcentaje sobre los ingresos fueron significativamente menores (10 %) en el grupo de cooperativas de corte tradicional que en las corporaciones cooperativas.

Por lo tanto, considerando que los costes de amortización y personal (sobre los ingresos) son más reducidos en las cooperativas tradicionales, en comparación con los grupos que han creado corporaciones empresariales de base cooperativa, son los mayores porcentajes destinados a retribuir la adquisición de producciones a los productores de las cooperativas tradicionales los responsables de su menor rentabilidad económica y financiera (ROA y ROE).

En un segundo enfoque, para comprobar los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis efectuado, se realizó un análisis de regresión logística con datos de panel para comparar y analizar los grupos tradicional y corporación cooperativa, que determinan en este caso la variable dependiente. El hecho de utilizar un panel (en concreto de diez años, desde el 2006 al 2015) permite eliminar el sesgo derivado de considerar tan solo un año estático para el análisis.

Las variables independientes empleadas se seleccionaron de las principales áreas de estudio: una variable de tamaño (LN_Empleados), una variable relacionada con la rentabilidad de los socios (Materiales/Ingresos), una varia-

ble de rentabilidad tradicional (ROA) y una variable relacionada con la estabilidad financiera (ratio de solvencia), evitando así seleccionar variables correlacionadas entre sí. En este análisis se obtuvo que las entidades con mayor valor del empleo (LN_Empleados) –indicador de dimensión–, y del ratio de solvencia, tienen más probabilidad de ser corporaciones empresariales de base cooperativa (CCF, CCC o CCA), mientras que las entidades con un mayor ratio de Materiales/Ingresos tienen más posibilidades de adoptar modelos de cooperativa tradicional (CT1 o CT2). Por el contrario, este análisis no pudo validar la afirmación previa obtenida en el contraste de hipótesis de que las corporaciones cooperativas generan mayor rentabilidad económica y financiera (sig. 1 %) que las de corte tradicional. Así, los resultados acerca del tamaño, solvencia y rentabilidad de los socios son consistentes con los esperados según la teoría analizada, pudiéndose aceptar que:

- Las cooperativas que han optado por el modelo de corporación cooperativa (federada, abierta o cerrada), alcanzan un mayor tamaño que las que han permanecido bajo un modelo tradicional.

El contraste de hipótesis viene a confirmar que el tamaño (medido a través del número de empleados, el volumen de activos y la cifra de facturación) es una variable significativa (1 %), y que las cooperativas que han creado corporaciones empresariales de base cooperativa adquieren mayor desarrollo y tamaño que las tradicionales. La regresión logística apuntada permitió validar estos resultados.

- Las cooperativas que han optado por el modelo de corporación cooperativa (federada, abierta o cerrada) tienen mayor estabilidad financiera (medida a través del ratio de solvencia), en comparación con aquellas que han mantenido una estructura cooperativa tradicional.

Respecto a la estabilidad financiera, el contraste de hipótesis ha confirmado de nuevo que el grupo de corporaciones empresariales de base cooperativa presenta una mayor estabilidad financiera (al 10 %) –medida a través del ratio de solvencia– que los grupos de cooperativas tradicionales. Hay que apuntar, sin embargo, que esto no ocurre con el ratio de liquidez.

Estos resultados fueron confirmados a través de la regresión logística, lo que sugiere que una entidad con un elevado ratio de solvencia cuenta con una mayor probabilidad de ser una corporación empresarial de base cooperativa frente a una cooperativa tradicional (al 10 %).

- Las cooperativas que han optado por el modelo tradicional tienen una mayor rentabilidad del socio (asimilada a su liquidación por la producción aportada a la cooperativa) que las corporaciones cooperativas.

La rentabilidad del socio (medida a través del ratio Materiales/Ingresos) aparece como significativa tanto en el contraste de hipótesis (1 %) como en el análisis de regresión logística (10 %), siendo en ambos casos las cooperativas bajo fórmula tradicional las que destinan un mayor porcentaje de los ingresos a retribuir a los proveedores (mayoritariamente socios), frente a las corporaciones empresariales de base cooperativa.

No ha sido posible contrastar si las corporaciones compensan o complementan esta menor liquidación al miembro por su producción, con reparto de dividendos, bien directos, o bien a través de la cooperativa (dada su condición de socia de la sociedad de capital).

Sobre las medidas de rentabilidad empresarial tradicionales (ROA y ROE) y la eficiencia en costes, el contraste de hipótesis confirma que las corporaciones empresariales de base cooperativa obtuvieron mayores niveles que las cooperativas tradicionales, pero estos resultados no se confirmaron posteriormente con la regresión logística efectuada (en lo que respecta a la variable ROA), lo que nos lleva a no poder sustentar la afirmación de que las corporaciones cooperativas arrojan una mayor rentabilidad empresarial que las cooperativas de corte tradicional.

El gobierno interno de las empresas cooperativas agroalimentarias en la UE

Innovaciones en sus sistemas de gobierno

Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual
CEGEA (Universitat Politècnica de València)

Para las cooperativas agroalimentarias, la importancia de adquirir una mayor dimensión para ganar competitividad se ha convertido en uno de sus principales objetivos (Meliá *et al.*, 2010). En este sentido, son muy conocidos el grado de desarrollo alcanzado por algunos grandes grupos cooperativos europeos. De hecho, de entre las 100 mayores cooperativas agroalimentarias del mundo, 62 son de Europa, con una facturación de 192,7 billones de euros (Bekkum, 2013).

En el caso de España, cabe destacar los procesos expansivos llevados a cabo por algunas de sus cooperativas agroalimentarias, que las han llevado a ser líderes en sus respectivos sectores, como es el caso de Dcoop, Grupo AN, Anecoop o Coren, entre otras.

A menudo estos procesos de crecimiento implican importantes cambios estructurales y organizativos (como pueden ser el incremento del número de socios y de su heterogeneidad, así como la incorporación de directivos cualificados que sean capaces de gestionar apropiadamente estos nuevos retos), que afectan a la gestión de la cooperativa (Chaves, 2004 y Arcas *et al.*, 2011). En ese sentido, uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta durante estos procesos expansivos de las cooperativas agroalimentarias es su gobierno interno.

El gobierno interno (junto al entorno institucional y la posición dentro de la cadena agroalimentaria) es uno de los pilares fundamentales para el éxito de las cooperativas (Bijman *et al.*, 2012a); hecho que ha motivado que haya sido analizado recientemente en varios estudios e informes de índole global (Chaddad e Iliopoulos, 2013), estatal (Arcas *et al.*, 2011) y, especialmente, europeo (Bijman *et al.*, 2013 y 2014), donde destaca el informe final *Support for Farmers' Cooperatives* (de Bijman *et al.*, 2012a y b), así como los estudios que este último contiene (véanse los específicos de gobierno interno: Hanisch y Rommel, 2012; Van der Sangen y Bijman, 2012 e incluso el propio informe de España, elaborado por Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Estos estudios vienen confirmando que muchas cooperativas agroalimentarias están considerando introducir innovaciones en sus estructuras de gobierno interno para dotarse de una mayor flexibilidad, especialmente cuando adquieren un tamaño importante. De hecho, Bijman *et al.* (2014) señalan siete innovaciones, como son: el nombramiento de gerentes profesionales que lleven a cabo las tareas ejecutivas del consejo rector, la introducción del voto proporcional, la presencia de expertos externos en el consejo rector y/o en el consejo supervisor, la separación legal entre cooperativa «asociación» y cooperativa «empresa», la inclusión de consejos de socios (asimilables en el ordenamiento español a las ‘asambleas generales de delegados’), y la creación o conversión hacia estructuras de propiedad híbrida, con diferentes tipos de socios (miembros capitalistas e inversores externos).

No obstante, es importante resaltar que algunas de estas innovaciones –como pueden ser la contratación de directivos profesionales o la inclusión de expertos externos– pueden provocar que el control de los miembros de la cooperativa se vea mermado o debilitado (Juliá y Meliá, 2015), y es especialmente en las cooperativas grandes –donde existen estructuras *holding* con subsidiarias– en las que existe mayor riesgo de dicha pérdida de control (Van der Sangen y Bijman, 2012), por lo que es de vital importancia que las decisiones estratégicas sean alineadas y consultadas por la dirección a los miembros.

También es necesario tener en cuenta y hacer referencia a los archiconocidos problemas de agencia que pueden surgir como consecuencia de la separación entre propiedad y control, donde los directivos pueden perseguir objetivos distintos y a veces poco compatibles con los de los socios (García y Aranda, 2001; Arcas *et al.*, 2011 y Berge *et al.*, 2016). De acuerdo con los últimos autores, esta separación provoca que el consejo rector incremente la supervisión a la dirección para asegurar que los derechos de los propietarios sean respetados.

Además, los propios procesos de crecimiento que acometen las cooperativas suelen comportar cambios estructurales y organizativos que afectan a la gestión, como pueden ser el incremento del número de socios y de su heterogeneidad, y/o la incorporación de directivos con mayor cualificación y experiencia que sean capaces de gestionar apropiadamente estos nuevos retos (Chaves, 2004 y Arcas *et al.*, 2011); siendo deseable que estos procesos de cambio sean adecuadamente gestionados y discutidos con los miembros. En este sentido, el informe final de *Apoyo a las cooperativas de agricultores* (Bijman *et al.*, 2012b) destacó que las que llevaron a cabo fusiones con otras coopera-

tivas, adquisiciones o inversiones en sociedades de capital, cuya estrategia no había sido suficientemente discutida con los miembros de la entidad, protagonizaron operaciones fallidas.

Por lo tanto, es esencial diseñar adecuadamente estas estructuras de gobierno interno. Así, no es extraño que la gobernanza corporativa se haya convertido en un elemento clave y fundamental en las compañías modernas, donde los códigos de buenas prácticas ofrecen recomendaciones para las relaciones entre los distintos agentes de la entidad, así como para los inversores y propietarios (Fontes-Filho y Bronstein, 2016).

Además, la buena gobernanza no es un concepto simple que se pueda copiar de una organización a otra, si no que cada una de ellas debe interpretar y solucionar sus propios problemas de gobierno en relación a su entorno y su supervivencia (Fairbairn *et al.*, 2015). De acuerdo con Birchall (2014) se debe extremar el celo a la hora de rediseñar las estructuras de gobierno interno, ya que este proceso es costoso, y si no se realiza adecuadamente puede derivar en que la cooperativa se convierta en una estructura de propiedad de diferente tipo o naturaleza.

1. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas

El gobierno interno ha sido estudiado en varios trabajos recientes en la UE. Sin embargo, como se refleja en el informe publicado por COGECA (2015), en muchos Estados miembros de la UE no hay un principio estándar prescrito para la gobernanza cooperativa, existiendo normalmente dos órganos de toma de decisiones: el consejo rector y la asamblea general, que en algunos casos complementan sus actividades con supervisores, auditores o inspectores independientes.

Las funciones del consejo rector son la alta dirección, la supervisión de los gerentes (equipo ejecutivo) y la representación de la cooperativa, mientras que la Asamblea General es el órgano a través del cual los miembros administran y deciden democráticamente, de acuerdo con el principio de «un miembro, un voto», existiendo también la posibilidad de voto proporcional si así lo permiten los estatutos.

Respecto al consejo rector, son diversos los estudios que señalan déficits en cuanto a su composición y funcionamiento, como es el de la ineficacia

en su desempeño en lo que respecta a la vigilancia de los directivos (Chaves, 2004) o, en algunos casos, la falta de profesionalidad de sus miembros, lo que pone de relieve, de acuerdo con Arcas *et al.*, (2011), la necesaria atención a la formación de todos los recursos humanos y, en especial, a la del consejo rector; siendo además conveniente —en el caso de las acciones formativas de la cooperativa destinadas a sus consejos rectores— que sean adecuadas en contenido, horario y lugar de celebración.

En cuanto a la gestión democrática de las cooperativas, cabe destacar que esta propicia una dispersión del voto en la Asamblea, que se acentúa con el aumento del número de socios, o la disminución del nivel de participación de estos cuando aumenta el tamaño de la cooperativa y los miembros tienen más edad (Spear, 2004). Esto puede diluir el poder decisorio de los socios frente a un creciente poder de los directivos profesionales contratados por las cooperativas para llevar a cabo su gestión de forma eficiente.

2. Modelos de gobierno interno en cooperativas agroalimentarias

De acuerdo con Chaddad e Iliopoulos (2013) pueden distinguirse diferentes estructuras o modelos de gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias del norte y del sur de Europa. En concreto, en el sur de Europa predominan el modelo «tradicional» y el «tradicional extendido» (este último en las cooperativas de mayor tamaño), mientras que en el norte de Europa se observa el modelo «tradicional extendido» y transiciones hacia los modelos *management* y corporación.

El *modelo tradicional* de gobernanza es adoptado por la mayoría de las cooperativas de tamaño pequeño de los países de la zona mediterránea de la UE y está compuesto normalmente por la asamblea general y el consejo rector, siendo en algunos países obligatorio también la existencia de un consejo supervisor.

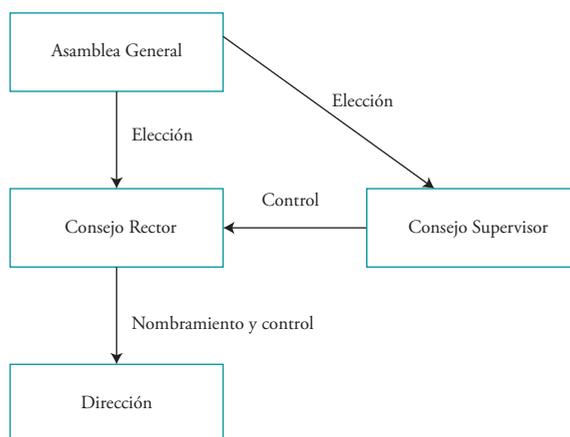
El consejo supervisor es el responsable de supervisar y controlar las actividades y decisiones del consejo rector. No es obligatoria su creación en asociaciones y cooperativas de tamaño pequeño, siendo los estatutos de cada cooperativa los que deben determinar su obligatoriedad, sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, en algunos países del norte, como los Países Bajos, cuando las cooperativas (o las sociedades de capital) alcanzan cierto tamaño, deben contar con una Junta de Comisionados (*Board of Commissio-*

ners) cuya responsabilidad es vigilar los intereses de todos los *stakeholders* de la compañía.

El nombramiento del consejo supervisor lo hace la asamblea general y tradicionalmente está integrado por miembros de la cooperativa, aunque recientemente algunos países han facilitado la incorporación de externos (no-miembros) (Chaddad e Iliopoulos, 2013 y Bijman *et al.*, 2013).

El *modelo tradicional extendido* contiene los órganos de gobierno usuales (la asamblea general, el consejo rector y el consejo supervisor, si así se ha especificado), a los que se incorpora una dirección profesional que lleva a cabo la gestión o administración de la cooperativa (ver Figura 1). Se trata pues de un modelo «dualista», frente al modelo «monista», en el que es el consejo rector el que adopta las funciones de la Dirección (Mozas, 1999).

Figura 1. Modelo «tradicional extendido» de gobierno interno cooperativo



Fuente: Bijman *et al.* (2014).

Tal y como avanzaban Pedrosa y García (2011), la incorporación de directivos profesionales en las cooperativas constituye un elemento transformador de su lógica de gobierno, siendo la gestión en esta tipología de empresa ejercida directamente por los socios a través de la Asamblea General, participando estos en la toma de decisiones y en la fijación de sus políticas de actuación.

La incorporación de una dirección profesional viene a cubrir uno de los principales déficits de una gran parte de los miembros de los consejos rectores, que es la falta de formación específica en el campo de la administración de

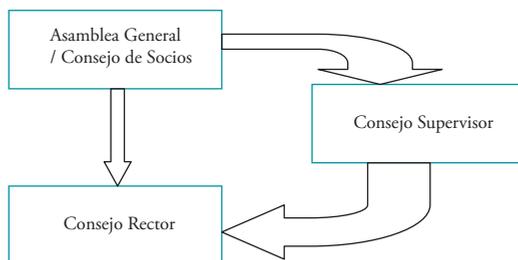
empresas, lo que en ocasiones lleva a una toma de decisiones más conservadoras (Meliá *et al.*, 2016 y 2017). No en vano, la falta de conocimientos específicos y la inseguridad hacen que a veces los consejos rectores eviten o demoren tomar decisiones que podrían mejorar el desempeño de las cooperativas.

Sin embargo, cuando la profesionalización de la gestión se lleva a cabo con la incorporación de directivos externos pueden aparecer los problemas de agencia, al separar la propiedad y el control. Tal y como avanzaban Berge *et al.* (2016), en una empresa cooperativa estos pueden causar tensiones debido al compromiso del consejo rector con aspectos más relacionados con los socios –que no siempre van en la misma dirección que los que contribuyen a mejorar los resultados empresariales–, ya que mientras en las sociedades de capital los miembros del Consejo de Administración están centrados en incrementar beneficios como una medida de éxito empresarial, en las cooperativas su misión es más compleja. No en vano se pueden limitar los problemas de agencia articulando algunos mecanismos de control y sistemas de incentivos en la organización, o con la mejora de la formación de socios o empleados no-socios (García y Aranda, 2001).

Por último, otro aspecto a considerar es la remuneración de estos cargos (tanto de la Dirección como del consejo rector). Las empresas de economía social, y en este caso las cooperativas, no suelen utilizar grandes incentivos hacia sus gerentes y directivos, teniendo además una evaluación del rendimiento algo subjetiva (Kopel y Marini, 2016). Además, la heterogeneidad entre los miembros hace difícil llegar a acuerdos para definir los objetivos de rendimiento de la entidad, lo que acaba derivando en escasos incentivos hacia sus directivos (Hueth y Marcoul, 2009). En este sentido, y de acuerdo con autores como García (2015), es de gran importancia diseñar una política retributiva adecuada, ya que esta es una cuestión relevante a la hora de lograr un buen gobierno de las sociedades cooperativas.

En el *modelo management* la principal característica es que el consejo rector se ha profesionalizado y ya no está compuesto por miembros de la cooperativa, sino por gerentes profesionales. Con ello, ya no hay una distinción entre decisión y ejecución de tareas. Este modelo es algo excepcional y solo está presente en países como Estonia y los Países Bajos (ver Figura 2).

Figura 2. Modelo «management» de gobierno corporativo cooperativo



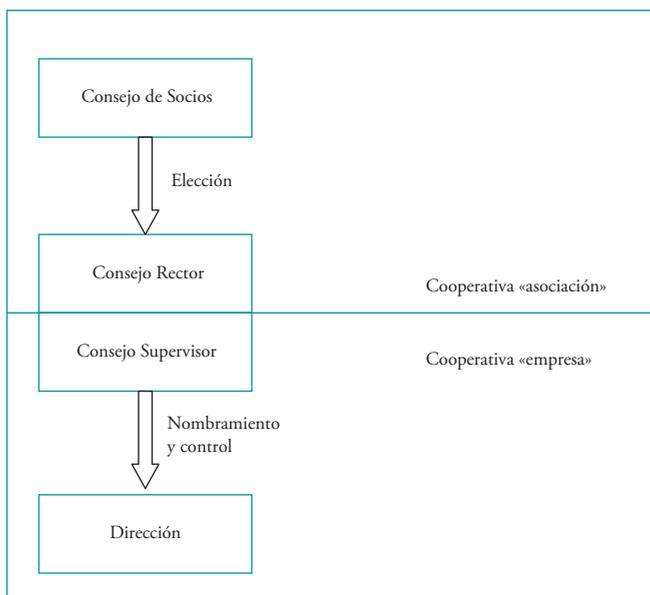
Fuente: Bijman *et al.*, (2013 y 2014).

El *modelo corporación* se identifica en cooperativas en las que se da una separación legal entre la cooperativa «asociación» y la cooperativa «empresa» (ver Figura 3). Se trata de cooperativas que han creado una sociedad de capital (la cooperativa «empresa») a la que se le han transferido los activos y la mayoría de las actividades de la cooperativa; convirtiéndose la cooperativa «asociación» en una sociedad *holding* que posee el 100 % de las acciones de la sociedad de capital (subsidiaria), si bien este porcentaje puede ser menor. Así, la mayoría de cooperativas de tamaño grande de los Países Bajos han traspasado sus actividades comerciales a sociedades de capital, pero han retenido la propiedad cooperativa (Bekkum y Bijman, 2006).

La separación legal entre la empresa (sociedad de capital) y la cooperativa asociación, tiene la ventaja de reducir el pasivo (dada la inyección de capital que consigue la sociedad de capital) y dejar más margen de libertad a los gerentes profesionales de la empresa.

En este modelo, los miembros del consejo rector de la cooperativa «asociación» también son miembros del consejo supervisor de la cooperativa «empresa». Desaparece el consejo supervisor del consejo rector de la cooperativa «asociación», y se consolida el de la cooperativa «empresa» (ver Figura 3). Normalmente el consejo rector está compuesto por miembros de la cooperativa, mientras que el consejo supervisor también incluye expertos externos (Bijman *et al.*, 2013 y 2014).

Figura 3. Modelo 'corporación' de gobierno corporativo cooperativo



Fuente: Bijman *et al.*, (2013 y 2014).

3. Evolución de las estructuras de gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas

Como una de las características distintivas de las cooperativas es la ausencia de «control externo» por parte de los mercados de capitales, los modelos de gobernanza interna de las cooperativas agroalimentarias europeas están evolucionando (especialmente en el norte de Europa), haciendo cada vez más necesarias la autoridad interna y la existencia de mecanismos de control. Autores como Van der Sangen y Bijman (2012) hacen hincapié en que el control de la gestión y el desempeño de las cooperativas podrían aumentar con los gerentes profesionales, por un lado, y con la introducción de un consejo supervisor por el otro (tradicionalmente formado por miembros de la cooperativa, elegidos por y desde la Asamblea General), aspecto que se desarrollará en sucesivos apartados en mayor profundidad.

Por otra parte, tal y como se desprende del informe final *Support for Farmers' Cooperatives* de Bijman *et al.* (2012a), los marcos legales para la gobernanza interna en los Estados miembros de la UE no son en general un obstáculo o limitación para las cooperativas. De hecho, no hay obstáculos jurídicos importantes que impidan a las cooperativas agroalimentarias modernizar y hacer más flexibles sus estructuras de gobierno, aunque sería deseable que en algunos países tuvieran mayor libertad para incluir innovaciones en sus estatutos, como sucede en los Países Bajos y Dinamarca, países con un marco legal muy flexible en ese aspecto.

Con todo, los estudios existentes coinciden en que no hay demanda o necesidad de legislación adicional en el campo de la gobernanza, pero sí de una legislación mejor y más flexible que, con la limitación del respeto a los principios cooperativos, permita incluir las innovaciones organizacionales, estructurales y de funcionamiento que cada cooperativa estime necesarias en cada momento de su vida, en sus estatutos internos.

No en vano es importante señalar que –además de las cuestiones legislativas– existen muchos otros factores que afectan al modelo de gobernanza interna de una cooperativa, como son su volumen de negocio, la diversidad de sus actividades empresariales, su grado de internacionalización, la existencia de cambios en su estructura de propiedad para atraer inversores externos, etc.

La Tabla 1 ofrece algunos datos interesantes sobre la gobernanza interna de las cooperativas agroalimentarias en la UE-27. Estos datos se obtuvieron de los estudios de Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014), a partir de una muestra de 500 cooperativas agrícolas de la UE, seleccionadas por ser las mayores –en términos de volumen de negocio y miembros– de los sectores agroalimentarios más importantes de la UE-27 (productos lácteos, frutas y hortalizas, carne de cerdo, carne de ovino, cereales, azúcar, aceitunas-aceite de oliva y vino).

El estudio analiza la presencia de siete innovaciones en las mismas (Tabla 1). Así, el voto proporcional estaba presente en un 20 % de la muestra, la gerencia profesional en el 60 %, el 27 % contaba con expertos externos en sus consejos supervisores y el 14 % los tenían en su consejo rector. Es importante señalar que las cooperativas de la muestra que tenían estos atributos fueron identificadas como «cooperativas profesionalizadas» y presentaron en general un mejor rendimiento.

Tabla 1. Datos relevantes sobre gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias de la UE-27

Gerentes profesionales	El 60 % de la muestra delegaba en un gerente profesional. Se demostró que un mayor tamaño de la cooperativa, incrementa la probabilidad de tener un gerente profesional.
Voto proporcional	El 80 % de la muestra mantenía el principio «un miembro, un voto» y tan solo un 20 % utilizaba el voto proporcional (y en este último, la mitad aplicaba un límite al número de votos que un miembro podía tener).
Expertos externos en el consejo rector	19 Estados miembros de la UE lo permiten en su legislación. Alrededor de un 14 % de la muestra contaba con expertos externos no-socios en sus consejos rectores.
Expertos externos en el consejo supervisor	En un 27 % de las cooperativas, los consejos supervisores incluían externos (no-miembros).
Separación legal entre cooperativa «asociación» y «empresa»	Fue encontrada en un 20 % de la muestra europea, siendo común en países como Alemania o Países Bajos.
Asamblea General de Delegados	El Consejo de Socios (asimilable en nuestra legislación a la «Asamblea General de Delegados») aún no es muy común (tan solo el 15 % de la muestra contaba con ello), a pesar de estar permitido en 15 países de la UE-27. Este Consejo está formado por representantes de diferentes grupos de miembros (representando diferentes áreas geográficas, productos, etc.), que han obtenido los derechos y obligaciones que normalmente tiene la Asamblea General. En las cooperativas europeas que cuentan con estos órganos ya no existe formalmente una Asamblea General como tal.
Estructuras de propiedad híbrida	Las fórmulas híbridas (inclusión de inversores no-miembros en la propiedad de la cooperativa) se encuentran en muy pocos países de la UE, como Alemania y Dinamarca. Sin embargo, es interesante resaltar que solamente 7 Estados miembros lo han prohibido expresamente en su legislación.

Fuente: Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

Sin embargo, algunas de las innovaciones reflejadas en la Tabla 1 se encuentran en muy pocos países europeos, como la separación legal entre la cooperativa «asociación» y la cooperativa «empresa», así como las fórmulas híbridas.

Al respecto de estas últimas, autores como Bijman *et al.* (2012a) establecen que permiten incorporar propietarios externos (no usuarios), bien en la propia cooperativa o bien en una o más de sus filiales, convirtiéndose de esta manera las personas y organizaciones externas en copropietarios de una parte de los activos de la cooperativa, pudiendo estos ser también organizaciones de agricultores o sindicatos de agricultores. Además, se contemplan como

híbridas algunas sociedades de carácter no cooperativo que son propiedad de agricultores u organizaciones de agricultores.

Como se refleja en la Tabla 1, solo siete Estados miembros de la UE-27 prohíben explícitamente fórmulas híbridas en su legislación. De ello se deduce que la razón por la cual las estructuras híbridas no son más frecuentemente creadas, con objeto de aliviar la reducida capacidad de captar capital de inversores externos no-miembros (aludida en múltiples estudios: Cook, 1995; Harte, 1997; Cronan, 1999; Cook e Iliopoulos, 2000; Chaddad y Cook, 2004a; Bekkum y Bijman, 2006; Kalogeras *et al.*, 2007; Fernández-Guadaño, 2008; Carow *et al.*, 2009; Fulton y Hueth, 2009; Hailu y Goddard, 2009), no es aparentemente la existencia de obstáculos legislativos.

La verdadera razón parece encontrarse en que la posibilidad de crear fórmulas híbridas no siempre lleva aparejada una asignación satisfactoria de los derechos de voto para estos inversores externos, lo que hace poco atractiva para ellos la inversión en la cooperativa. No obstante, incluso en países con ambas facilidades, la cuestión de captar capital de inversores externos se encuentra todavía en una etapa muy temprana (Bijman *et al.*, 2012a).

Una opción desarrollada por algunas cooperativas para solventar esta ausencia o déficit de derecho de voto de los inversores dentro de la cooperativa, y con ello atraer la inversión, son las estructuras *holding*, en las que existe una separación legal entre la cooperativa «asociación» y la cooperativa «empresa», siendo la cooperativa y/o sus socios propietaria de la «empresa», conjuntamente con otros inversores. Estas estructuras permiten distintas tipologías de acciones, que pueden conllevar mayor o menor porcentaje de votos y de derechos económicos para los distintos grupos de interés (cooperativa e inversores) y posibilita que inversores externos posean acciones en la cooperativa «empresa», con los consecuentes derechos de voto y de participación en los retornos, mientras la cooperativa «asociación» mantiene la mayoría de la propiedad (Bijman e Iliopoulos, 2014).

La duda que subyace ante algunas de estas estructuras de propiedad complejas es si siguen siendo propiedad de los productores, bien por su cualidad de socios de la cooperativa, que es socia y propietaria a su vez de la cooperativa «empresa», o bien por ser socios directos de la misma.

Tal y como se ha apuntado anteriormente, es importante señalar que algunas de estas innovaciones, como la inclusión de inversores, pueden significar la pérdida de control por parte de los miembros de la cooperativa; hecho

que pone de relieve la importancia de diseñar adecuados sistemas internos de gobernanza cooperativa (Birchall, 2014; Juliá y Meliá, 2015) para evitar terminar en procesos de desmutualización completa, con la consecuente pérdida total de estatus cooperativo.

El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas

Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual

CEGEA (Universitat Politècnica de València)

Las cooperativas agroalimentarias de nuestro país se caracterizan por ser muchas, de reducido tamaño y con elevado arraigo local (Juliá *et al.*, 2011; Arcas *et al.*, 2011 y 2016), donde fundamentalmente predomina el modelo tradicional de gobierno interno, existiendo normalmente tres órganos corporativos, que son la asamblea general, el consejo rector y la intervención. Entre otros aspectos, la aplicación de este modelo tradicional suele comportar que sean excesivamente presidencialistas y que exista un exceso de poder en la figura del presidente (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

La gobernanza interna ha resultado especialmente importante en tiempos de crisis, en los que resulta un elemento clave el lograr un justo equilibrio entre los precios pagados a los miembros por su producción (liquidación) y una visión corporativa que depende de los resultados (Baamonde, 2013).

Son diversos los factores (culturales, sociales e históricos) que afectan a los patrones de gobierno interno (Bijman *et al.*, 2012b), lo que implica incertidumbre para los miembros y líderes cooperativos y les hace más reticentes a la hora de introducir cambios en sus estructuras de gobernanza interna.

Este hecho ya lo avanzaban autores como Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012) en su informe sobre España para el estudio *Support for Farmers' Cooperatives*, donde se resaltaba que, a pesar de que el gobierno cooperativo está fuertemente influenciado por los modelos capitalistas, muchas de las medidas implementadas por estas entidades –que podrían redundar en mejoras en la gestión– no son adoptadas normalmente por las cooperativas, como por ejemplo la presencia de consejeros externos e independientes.

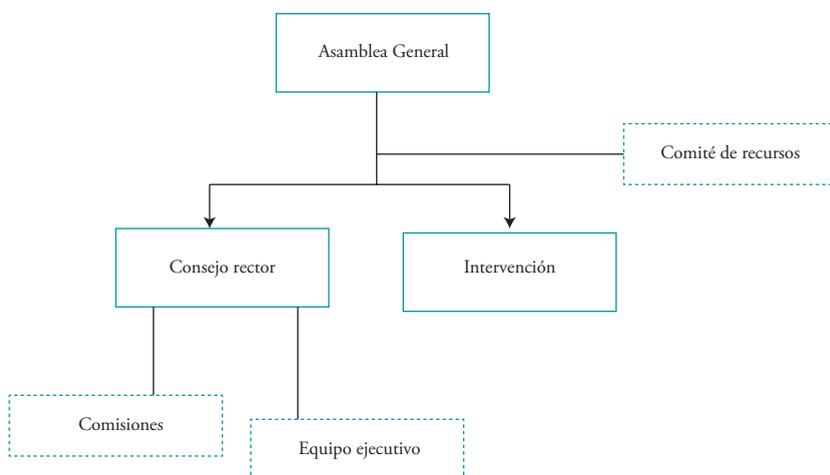
Respecto a la legislación cooperativa aplicable, como ya es bien sabido, España se caracteriza por disponer de escasa unidad (Lejarriaga *et al.*, 2005) y una alta heterogeneidad, con diferencias entre regiones que hacen más complicada la cooperación interregional y dificultan implementar estrategias de crecimiento e internacionalización.

Actualmente existen 16 leyes de cooperativas regionales, más una ley nacional sobre cooperativas –la Ley de Cooperativas 27/1999 (LC)–, que se aplica fundamentalmente en aquellas sociedades cooperativas que desarrollan su actividad cooperativizada en el territorio de varias comunidades autónomas, no produciéndose en ninguna de ellas con carácter principal, así como las que realicen su actividad principal en Ceuta y Melilla.

Tal diversidad legislativa conlleva la existencia de diferencias en el ordenamiento jurídico de los órganos sociales de las cooperativas y, en consecuencia, en su gobierno corporativo, dependiendo de la legislación aplicable (Puentes *et al.*, 2009).

De acuerdo con la LC (art. 19), los órganos corporativos de las cooperativas españolas son los siguientes (Figura 1): consejo rector, asamblea general e intervención. La intervención es un órgano de fiscalización que se asemeja al comité de auditoría de las sociedades de capital y que es obligatorio en la LC y en la mayoría de las leyes regionales. En este sentido, Puentes *et al.* (2009) señalaron que una de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, específicamente para los comités de auditoría, era que estuvieran compuestos exclusivamente por expertos externos para lograr la independencia necesaria.

Figura 1. Gobierno corporativo en las sociedades cooperativas



Fuente: Puentes *et al.* (2009).

Igualmente, la sociedad cooperativa podrá prever la existencia de un comité de recursos y de otras instancias de carácter consultivo o asesor, cuyas funciones se determinen en los estatutos, que, en ningún caso, pueden confundirse con las propias de los órganos sociales. Así, la LC (art. 44) establece que los estatutos podrán prever la creación de un comité de recursos que «tramitará y resolverá recursos contra las sanciones impuestas a los socios –incluso cuando ostenten cargos sociales– por el consejo rector, y en los demás supuestos que lo establezca la presente ley o los estatutos».

1. Innovaciones en el gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas: posibilidades a partir de las distintas leyes de cooperativas

En este epígrafe se ha analizado la legislación cooperativa española para observar lo que regula en materia de gobierno interno, específicamente con relación a ocho aspectos o innovaciones, como son: la introducción de gerentes profesionales que lleven a cabo las tareas ejecutivas del consejo rector, la utilización del voto proporcional, la inclusión de expertos externos (no-miembros) en el consejo rector y/o en el consejo supervisor, la separación legal entre cooperativa «asociación» y cooperativa «empresa», la creación de asambleas generales de delegados, la formación de estructuras de propiedad híbrida y, finalmente, el papel de la mujer en los puestos directivos de las cooperativas.

Para ello se han estudiado las diferentes leyes de cooperativas vigentes en España, tanto la nacional como las autonómicas, las cuales se enumeran a continuación:

- España: Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (LC).
- Andalucía: Decreto 123/2014, de 2 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.
- Aragón: Decreto Legislativo 2/2014, de 29 agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón.
- Asturias: Ley del Principado de Asturias 4/2010, de 29 de junio, de Cooperativas.

- Cantabria: Ley 6/2013, de 6 de noviembre, de Cooperativas de Cantabria.
- Castilla-La Mancha: Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha.
- Castilla y León: Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León.
- Cataluña: Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas de Cataluña.
- Comunidad Valenciana: Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del *Consell*, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana.
- Extremadura: Decreto Ley 1/2011, de 11 de noviembre, por el que se modifica la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades de Cooperativas de Extremadura.
- Galicia: Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia (y modificaciones posteriores).
- Islas Baleares: Ley 1/2003, de 20 de marzo, de Cooperativas de las Illes Balears (y modificaciones posteriores).
- Madrid: Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid.
- Región de Murcia: Ley 8/2006, de 16 de noviembre, de Sociedades Cooperativas de la Región de Murcia (y modificación posterior).
- Navarra: Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra.
- La Rioja: Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de la Rioja.
- País Vasco: Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi (y modificaciones posteriores).

Tras examinar todas las leyes cooperativas vigentes en España, caben resaltar los siguientes elementos clave para las ocho innovaciones propuestas en este trabajo (Tabla 1).

Como se puede observar (Tabla 1), la incorporación de una *gerencia profesional* se contempla tanto en la LC como en toda la legislación autonómica. Asimismo, la introducción de *expertos externos en el consejo rector* aparece reflejada en la LC, art. 34.2, (con un máximo de 1/3 del consejo rector), y en

algunas leyes regionales, con diferentes limitaciones al respecto, no pudiendo estas personas ser el presidente o el vicepresidente del consejo rector.

**Tabla 1. Innovaciones en el gobierno interno
 incluidas en la legislación cooperativa nacional y regional**

Gerencia profesional	Tanto la legislación nacional (LC), como toda la legislación regional, incluyen la opción de delegar la gestión a gerentes profesionales.
Voto proporcional	Se contempla en la LC, dependiendo del volumen de actividad para las cooperativas de primer grado (no pudiendo ser superior en ningún caso a cinco votos sociales, sin que puedan atribuir a un solo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa. art. 26.4), y también del número de miembros, si la cooperativa es de segundo grado. También se establece en todas las leyes regionales, con diferentes restricciones en el número máximo de votos.
Expertos externos en el consejo rector	Está incluido en la LC, con un máximo de 1/3 del consejo rector (art. 34.2), y en algunas leyes regionales, con diferentes limitaciones al respecto, no pudiendo estas personas ser el presidente o el vicepresidente del consejo rector. Algunas legislaciones regionales lo permiten, reduciendo el límite aplicado a escala nacional, como Aragón (art. 38.2) y Castilla-La Mancha (art. 66.3).
Expertos externos en el consejo supervisor	No existe un órgano como tal (consejo supervisor) en la LC ni en la mayor parte de leyes autonómicas. Solo algunas leyes autonómicas como la de la Comunidad Valenciana (art. 54) o la de Castilla-La Mancha (art. 72), contemplan un comité supervisor más allá del área contable. Sin embargo, solo el comité regulado por la ley de Castilla-La Mancha admite la presencia de externos no-socios en el mismo. En el caso del País Vasco (art. 50) se regula una comisión de vigilancia que puede ser asimilable también al consejo supervisor, permitiendo la presencia de expertos externos en su composición.
Separación legal entre cooperativa «asociación» y cooperativa «empresa»	La legislación cooperativa española no contiene ninguna referencia específica al respecto, pero eso no impide que se pueda llevar a cabo legalmente.
Asamblea general de delegados/consejo de socios	La «asamblea general de delegados» está regulada en la LC (art. 30) y casi todas las leyes autonómicas la contemplan.
Estructuras de propiedad híbrida (inclusión de inversores externos en la propiedad)	La LC y algunas leyes regionales permiten a los inversores externos tomar una participación en el capital de la cooperativa, a través de opciones tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas mixtas, recogidas en el artículo 107 de la LC y en algunas leyes regionales como el País Vasco (art. 136), Castilla-La Mancha (art. 152), Región de Murcia (art. 128), Asturias (art. 186) y Navarra (art. 79). • «Persona inversora», reflejado en la legislación regional andaluza (art. 25). • «Asociados o colaboradores» incluidos en todas las leyes.
Papel o presencia de la mujer en órganos de gobierno	Algunas leyes regionales recientes han incorporado referencias específicas al papel de la mujer en los órganos de gobierno, como por ejemplo la Comunidad Valenciana (art. 42.6) y la Ley Catalana (art. 10).

Fuente: elaboración propia, basada en la LC y en las leyes cooperativas de carácter autonómico vigentes.

La profesionalización de la gestión es un elemento clave para poder hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan las cooperativas (García y Aranda, 2001; Chaves y Sajardo, 2004). Así, es de vital importancia que las cooperativas se doten de recursos humanos cualificados, entre ellos los directivos, con capacidad para adoptar las decisiones adecuadas dirigidas a que los socios alcancen sus objetivos (Arcas *et al.*, 2011).

No obstante, autores como Chaves (2004) ya señalaban la carencia de directivos asalariados en muchas cooperativas –al asumir su función el propio consejo rector– como uno de los factores clave de la complejidad del modelo simple de gobierno cooperativo. Por su parte, autores como Pérez *et al.* (2009), a raíz de su estudio sobre un conjunto de cooperativas del territorio aragonés, confirmaban que dichas entidades se inclinan por la opción de la promoción interna en cuanto a la contratación de directivos, debido normalmente a la confianza, experiencia y carácter especial requerido para los directores cooperativos.

En este sentido, Mozas (2004), en su estudio realizado sobre las cooperativas oleícolas de Jaén, ya destacaba la escasez de profesionales al frente de la cooperativa, la falta de participación e implicación general de los socios en la gestión, así como la escueta formación de los presidentes (que normalmente son personas de avanzada edad, con más de una profesión, que dedican poco tiempo a la gestión y que llevan más de cuatro años en el puesto). Coinciden con estas premisas Hernández *et al.*, (2004), poniendo de relieve en su estudio de análisis de casos sobre almazaras cooperativas andaluzas, la falta de formación económico-empresarial de algunos miembros de los consejos rectores y socios.

El voto proporcional está contemplado en la LC, dependiendo del volumen de actividad en las cooperativas de primer grado (no pudiendo ser superior en ningún caso a cinco votos sociales, sin que pueda atribuirse a un solo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa, art. 26.4), y también del número de miembros, si la cooperativa es de segundo grado. En cuanto a las leyes regionales, también lo recogen, con diferentes restricciones en el número máximo de votos.

En lo que respecta a los consejos supervisores, España es uno de los países (junto con Reino Unido, Portugal y Grecia) donde la rendición de cuentas de la dirección a los miembros presenta deficiencias, debido precisamente a la falta de un órgano supervisor como tal (Van der Sangen y Bijman, 2012). Este déficit genera problemas específicos de gobernanza interna que pueden tener

un impacto negativo en el desempeño de las cooperativas, ya que el control y la supervisión interna no están suficientemente desarrollados, y no existen mandatos legales claros para los consejos supervisores (Bijman *et al.*, 2012b).

De hecho, no existe un órgano asimilable al consejo supervisor en la LC ni en la mayor parte de leyes autonómicas. Por lo general, el consejo supervisor, tal y como lo entienden las cooperativas del norte de Europa, desarrolla una función de supervisión y control del consejo rector y de los directivos, con objeto de salvaguardar los intereses de los socios, asegurando la consonancia de la gestión implementada con las decisiones tomadas por los socios en la asamblea general y, en general, con la visión, misión y valores de la cooperativa.

La legislación estatal, y la mayor parte de la regional, únicamente contemplan un comité de intervención contable, que asume funciones de verificación al objeto de elaborar un informe anual sobre las cuentas anuales (art. 38 y 39 LC). Aunque es cierto que todas las leyes amplían sus funciones de verificación a cualquiera que le sea asignada en los estatutos, la mayor parte de las cooperativas le adjudican únicamente un rol de control sobre la contabilidad.

No en vano, la carencia de un verdadero órgano de supervisión de la gestión, más allá del ámbito contable, es una debilidad de las cooperativas españolas, señalada por algunos académicos (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012; Van der Sangen y Bijman, 2012), aunque como se ha apuntado, su no existencia en la legislación no obstaculiza su formación, ya que las cooperativas pueden usar sus estatutos para crear este Comité. Por otra parte, tampoco está clara la verdadera utilidad del comité de intervención contable, ya que como señalan algunos autores como Gadea (2015), la aproximación progresiva al derecho general de sociedades, y en especial la asunción de la auditoría externa, convierten a este órgano en algo superfluo e incluso extravagante.

Además, en ocasiones las personas elegidas para este órgano no disponen de la preparación necesaria para el desarrollo de tareas especializadas de fiscalización económica y contable. No obstante, esta carencia puede ser paliada –al menos parcialmente– con la inclusión de expertos externos y, de hecho, la LC lo contempla (hasta un máximo de un tercio de miembros de este órgano), aunque no está permitido en todas las leyes autonómicas.

Cabe indicar que ya hay algunas leyes regionales, como las de Castilla-La Mancha (art. 72) o la Comunidad Valenciana (art. 54), que contemplan un órgano supervisor más allá del área contable –aunque no con carácter obligatorio– como es el comité de control de la gestión, asignándole entre sus

competencias: examinar la marcha de la cooperativa, las directrices generales y las decisiones concretas adoptadas por el consejo rector, el consejero delegado o la comisión ejecutiva y el director, así como advertir a estos sobre su conformidad o no con la política fijada por la asamblea general y los criterios de una buena gestión empresarial. Sin embargo, solo el comité regulado por la Ley de Castilla-La Mancha admite la incorporación al mismo de expertos (profesionales, exdirectivos o exrectores de otras cooperativas, etc.) que puedan enriquecer y mejorar su cometido.

En el caso del País Vasco se regula una comisión de vigilancia (art. 50), que además de tener las facultades propias de una intervención contable (como la revisión de cuentas, etc.), está acreditada para realizar funciones tales como informar a la asamblea general sobre aquellas situaciones o cuestiones concretas que la misma le hubiese encomendado, entre otras, pudiendo también contar con expertos externos dentro de su composición.

En cuanto a la separación legal entre la cooperativa «asociación» y la cooperativa «empresa», nuestra legislación no contiene ninguna referencia específica al respecto, pero esto no impide que pueda llevarse a cabo legalmente y que sea factible, aunque con restricciones fiscales, ya que las cooperativas que participan en cuantía superior al 10 % en el capital social de entidades no cooperativas (o en un 40 % cuando se trate de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa), pierden la condición de cooperativa fiscalmente protegida.

Algunos de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios españoles han creado corporaciones empresariales de base cooperativa para operar con mayor agilidad, introducirse o intensificar su presencia en determinados sectores o actividades complementarias, como es el caso del Grupo AN (con empresas participadas en múltiples ámbitos de la transformación en los sectores en los que opera: cereales, frutas y hortalizas, cárnico, etc.), o DCOOP (con participadas en el sector de la producción, transformación y comercialización de aceitunas, aceite y derivados); y en muchos casos para internacionalizarse, como ocurre con el grupo Anecoop (con presencia de filiales en Francia, Reino Unido, Polonia, etc.).

En cuanto a las asambleas generales de delegados, están reguladas en la LC (art. 30) y casi todas las leyes autonómicas las contemplan.

Con respecto a la formación de estructuras de propiedad híbrida, las cuales poseen dos tipos de socios (los usuarios de la actividad cooperativa o miembros y los inversores externos), los mecanismos son diversos:

- La figura de la «persona inversora», contemplada en la Ley de Cooperativas andaluza, que es una persona que no realiza actividad cooperativizada pero invierte en la cooperativa, teniendo derechos de voto en la asamblea general con un límite del 25 % y pudiendo participar –hasta un máximo del 45 %– de los resultados positivos anuales de la entidad, en proporción al capital desembolsado (art. 25).
- Las «cooperativas mixtas», reflejadas en la LC y en algunas leyes autonómicas, como el País Vasco (art. 136), Castilla-La Mancha (art. 152), Murcia (art. 128), Asturias (art. 186) y Navarra (art. 79), que pueden tener dos tipos de socios: los cooperadores y los capitalistas, titulares de las partes sociales con voto (Alzola, 2009). Estos últimos son retribuidos en función del capital aportado y tienen la posibilidad de votar en la asamblea general (con un máximo del 49 % de los derechos de voto) en proporción al capital aportado.

Sin embargo, como destaca Vázquez (2013), la cooperativa mixta no ha sido aplicada de forma significativa en España, sobre todo porque la legislación nacional carece de una regulación extensa y precisa para esta figura, así como por la inseguridad que muestra el sector en cuanto a la incorporación de socios capitalistas en las cooperativas, ya que es una excepción a principios cooperativos básicos, como la mutualidad y la igualdad de votos en la asamblea general.

Existen otros mecanismos mediante los que no-miembros pueden participar en el capital de la cooperativa y, por lo tanto conducir a estructuras de propiedad híbrida. Este es el caso de los «asociados» y los «colaboradores», que son no-miembros que, sin tomar parte en la actividad empresarial de la cooperativa, pueden participar en el capital de la entidad y ser retribuidos por esta contribución, disponiendo de un límite máximo aplicable al número de votos que tienen en la asamblea general, e incluso pudiendo formar parte de los órganos de gobierno de la cooperativa. No obstante, aunque estas fórmulas pueden ser utilizadas por las cooperativas como una forma de incorporar capital de inversores, este no suele ser el caso, y son comúnmente utilizadas por los miembros que cesan su actividad en la cooperativa y no quieren perder su

conexión con la misma. De ahí que se conviertan en asociados o colaboradores y mantengan su capital en la cooperativa.

Por último, se podrían incluir –como una opción por la cual externos a la cooperativa puedan participar en su capital– las «participaciones especiales», que son fuentes externas de financiación de la cooperativa con naturaleza subordinada (Bel y Fernández, 2002), aunque únicamente tienen la consideración de capital social si el vencimiento de estas participaciones no tiene lugar hasta la aprobación de la liquidación de la cooperativa (art. 53.1. LC).

Finalmente, respecto al papel o presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas, y coincidiendo con Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012), se puede decir que nuestra legislación no ha hecho mucho progreso en cuanto al tema de paridad de género en los órganos de gobierno y equipos directivos de las cooperativas.

En este sentido, tan solo la ley catalana (art. 10) y la ley de la Comunidad Valenciana (art. 42.6) contienen artículos recomendando que sus órganos de gobierno incorporen un número de mujeres que permita una representación equilibrada de hombres y mujeres en su seno. Véase: «las cooperativas procurarán incluir en su consejo rector un número de mujeres que permita alcanzar en su seno una presencia equilibrada de mujeres y hombres coherente con la composición de su masa social» (art. 42.6, ley de la Comunidad Valenciana). Por otra parte, la ley andaluza (art. 113.7) contiene una recomendación similar para las federaciones de cooperativas y sus asociaciones.

En resumen, en cuanto a la posibilidad de incorporar las innovaciones analizadas de acuerdo con nuestra legislación, tanto la normativa cooperativa nacional como la regional española, permiten al consejo rector delegar la gestión en gerentes profesionales, así como la inclusión del voto plural ponderado. Sin embargo, la presencia de expertos externos en el consejo rector o consejo supervisor, la creación de asambleas generales de delegados, e incluso la participación de inversores externos en el capital social de la cooperativa, se pueden encontrar en la legislación nacional, pero no en todas las leyes regionales. Por su parte, la separación legal también es factible, pero con limitaciones al respecto.

Por lo tanto, del análisis de la legislación española en materia cooperativa (tanto a nivel estatal como regional) se desprende que esta no representa un impedimento a la hora de permitir innovaciones en las estructuras de gobierno interno (tal y como las definían Bijman *et al.*, 2014), siendo las propias

cooperativas interesadas las que deben amoldar sus estatutos y apostar por estos cambios.

2. La innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño grande y mediano

Después de explorar las opciones legales disponibles de las cooperativas a la hora de introducir innovaciones en sus sistemas de gobierno, en esta sección se analiza hasta qué punto están siendo incorporadas por las cooperativas agroalimentarias españolas.

Para ello, se examinaron las características del gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio y grande a partir de los resultados extraídos de un cuestionario (Anexo 3), consistente en una encuesta *ad hoc* enviada a las mismas.

2.1. Configuración de la muestra

El universo de partida está constituido por las cooperativas agroalimentarias españolas. Estas se han tomado de una base de datos de cooperativas (CCAE, 2013), las cuales pertenecen a los siguientes sectores: aceite de oliva, aceituna de mesa, alimentación animal, arroz, avícola de carne, avícola de puesta, cultivos herbáceos, frutas y hortalizas, frutos secos, lácteo, mostos y vinos, ovino y caprino, porcino blanco, suministros y vacuno (representando el 99,5 % de la totalidad de entidades asociadas en ese momento a Cooperativas Agro-alimentarias de España). La base contiene un total de 2.718 cooperativas.

Estas entidades se segmentaron según su facturación en el año 2013, seleccionando aquellas con mayor facturación en su sector (más de 10 millones de euros), ya que los estudios previos muestran que el tamaño es uno de los factores que influyen positivamente en la inclusión de innovaciones en materia de gobierno interno.

Tras la segmentación, las cooperativas seleccionadas comprenden en total 232 entidades, que se pueden clasificar en:

- Grandes: cooperativas con una facturación anual superior a los 50 millones de euros.

- Medianas 1 (Med1): cooperativas con una facturación anual entre 25 y 50 millones de euros.
- Medianas 2 (Med2): cooperativas con una facturación anual entre 10 y 25 millones de euros.

Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta

Universo	2.718 cooperativas. Socias de Cooperativas Agro-alimentarias de España (CCAIE, 2013)
Población objetivo	232 cooperativas: Grandes (> 50 millones de euros): 30 Medianas (1) (25-50 millones de euros): 45 Medianas (2) (10-25 millones de euros): 157
Muestra	105 cooperativas: Grandes (> 50 millones de euros): 15 Medianas(1) (25-50 millones de euros): 23 Medianas(2) (10-25 millones de euros): 67
Intervalo de confianza	95 %
Error muestral	± 0,05
Varianza	Máxima indeterminación (p = q = 50 %)
Periodo de la encuesta	Octubre (2015) - febrero (2016)
Metodología	Encuesta por Internet (y posterior seguimiento telefónico)
Campo de trabajo	Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social, adscrita a CEGEA en la Universitat Politècnica de València
Grabación y creación de bases de datos	Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social, adscrita a CEGEA en la Universitat Politècnica de València

** Se ha aplicado la corrección de población finita, corrección que se aplica cuando el tamaño de la muestra representa el 10 % o más del tamaño de la población (Malhotra, 2004).*

Fuente: elaboración propia.

2.2. Metodología

Para analizar el nivel de implementación de estas innovaciones en las cooperativas agroalimentarias de España de tamaño mediano y grande, se elaboró un cuestionario *ad hoc* que contenía 34 preguntas, divididas de acuerdo a las innovaciones de gobierno interno analizadas en apartados anteriores (datos sobre la dirección, consejo rector, voto plural, consejo supervisor, asamblea general de delegados, separación legal entre cooperativa «asociación» y «empresa», estructuras de propiedad híbrida y la presencia de mujeres en los puestos de dirección). En el Anexo 3 se encuentran las 34 preguntas del cuestionario.

El cuestionario comprendía preguntas no estructuradas o abiertas (es decir con respuesta abierta), así como estructuradas con:

- Respuesta cerrada (de tipo dicotómicas, tricotómicas y de respuesta múltiple).
- Respuesta semicerrada (con diferentes alternativas e incluyendo también una alternativa abierta identificada como «otros»).
- Varias preguntas utilizando una escala Likert con siete niveles de respuesta, donde el 1 implica desinterés y 7 el máximo interés.

El cuestionario se remitió a la población identificada. Fue enviado en primer lugar *online* al presidente o gerente de cada cooperativa y, posteriormente, se realizó un seguimiento telefónico.

Como resultado, fueron 105 cooperativas las que respondieron al cuestionario y constituyeron la muestra a analizar.

2.3. Resultados

En las Tablas 3 a 10 se muestran los principales resultados, los cuales se compararán con los obtenidos a nivel europeo a partir de diversos estudios (Hanisch y Rommel, 2012; Bijman *et al.*, 2012a y Bijman *et al.*, 2014).

Tabla 3. Datos generales

		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Número de respuestas	105	15	23	67
	Clasificación:				
	• <i>De primer grado</i>	83	7	15	61
	• <i>De segundo grado</i>	22	8	8	6
	Número medio miembros consejo rector	10,6	12,9	10,7	10,0
		Total			
UE-27	Número de respuestas	500			
	Número medio miembros consejo rector	8,8			

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

Como se observa en la Tabla 3, la muestra encuestada contiene muchas más cooperativas de primer grado que de segundo grado. Como reflejo de la realidad, el porcentaje de cooperativas de segundo grado es mayor en el colectivo de cooperativas de mayor tamaño, representando el 53,3 % de las cooperativas de tamaño grande de la muestra, el 34,8 % de las de tamaño mediano Med 1 y tan solo un 9 % de las de tamaño mediano Med 2.

Tabla 4. Presencia de gerente profesional. En porcentaje

El gerente es miembro del consejo rector					
		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Sí	18	7	26	34
	No	82	93	74	66
	En los casos afirmativos, normalmente está en calidad de presidente				
UE-27	Un 60 % de las cooperativas delegaban en un profesional gestor				
	A mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de contar con esta figura				

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012); Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

En cuanto al tamaño del consejo rector (Tabla 3), es algo mayor (10,6) en las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas que en el promedio europeo (8,8). Por otra parte, el tamaño del consejo rector crece a medida que aumenta el tamaño de la cooperativa, siendo por término medio en las

cooperativas medianas Med 2 de 10 miembros, de 10,7 en las Med 1 y de 12,9 en las grandes.

La profesionalización de la gestión se observa en la mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas estudiadas (ver Tabla 4). De hecho, en el 18 % de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, el gerente es miembro del consejo rector; por lo que en el 82 % de los casos se contrata a un gestor profesional externo (dato mayor al 60 % obtenido en la muestra europea).

Cabe añadir que la probabilidad de que exista un profesional gerente no perteneciente a la base social y, por tanto ajeno al consejo rector, es mayor en las cooperativas grandes (93 % de los casos), previsiblemente con mayores requerimientos y complejidad en la gestión, que en las medianas (74 % en Med1 y 66 % en Med2); coincidiendo con lo que sucede en el ámbito europeo en los estudios realizados por Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014). Por su parte, Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012), en su publicación sobre el caso español para el informe *Support for Farmers' Cooperatives*, también observaron que las cooperativas españolas de tamaño medio suelen contratar un gerente profesional para apoyar en las tareas del consejo rector.

Como se ha señalado anteriormente en este trabajo, existen dos cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en relación a los directivos de las cooperativas, que son la formación y la remuneración. En primer lugar, la formación es un elemento fundamental para el desarrollo de la cooperativa, al que se une el contar con los servicios de asesoramiento técnico y el apoyo financiero adecuado, siendo clave no solo la selección de gerentes adecuados y formados, sino también su supervisión (Chaves, 2004). Por otra parte, la remuneración es uno de los elementos determinantes a la hora de atraer a los gestores más capacitados a una cooperativa. Y este es un punto débil de algunas cooperativas españolas, existiendo estudios que señalan que los gerentes no suelen estar adecuadamente remunerados en estas entidades, lo que no ayuda a la hora de atraer a profesionales a estas posiciones (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Asimismo, sería justo subrayar que la tarea de estos miembros y gerentes profesionales (el núcleo del liderazgo de las cooperativas) no es fácil, ya que deben conciliar los intereses de diferentes actores internos y externos (Coque, 2008). Así, los gerentes externos a veces son vistos como una amenaza por los miembros, ya que sus objetivos pueden no coincidir con los de estos últimos.

En consecuencia, una vez contratados, a menudo no se les permite llevar a cabo sus tareas con el nivel de independencia que sería deseable (García, 2001).

El voto proporcional aparece en el 49 % de los casos analizados en España (41 % en las cooperativas de primer grado y 82 % en las de segundo grado), estando en el 37 % de los casos basado en el volumen de actividad con la cooperativa y en el 12 % en el número de miembros. Cabe resaltar que estos datos son muy superiores a los obtenidos por término medio en las cooperativas de la UE-27, que solo lo incorporan en un 20 % (ver Tabla 5).

Tabla 5. Voto proporcional. En porcentaje

¿Existe voto proporcional?		Total	1.º grado	2.º grado
España	Sí	49	41	82
	• Sí, en función del número de socios	12	13	9
	• Sí, en función del volumen de actividad cooperativizada	37	28	73
	No	51	59	18
		Total	1.º grado	2.º grado
UE-27	Sí	20	13	42
	No	80	87	58

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

Por el contrario, como se muestra en las tablas siguientes (6, 7, 8, 9 y 10), el resto de innovaciones analizadas tienen un grado de implantación reducido (por debajo del 25 %) y en muchos casos inferior al que presentan las cooperativas agroalimentarias europeas.

- *La inclusión de externos (no-miembros) en la composición del consejo rector* refleja datos similares y algo superiores a los del estudio europeo, como muestra el hecho de que los no-miembros o externos estén presentes en el 17 % de las cooperativas agroalimentarias españolas, frente al 14 % de las de la UE-27.

Por otra parte, merece resaltar que son las cooperativas de tamaño medio (Med1 y Med 2) las que incorporan estos expertos en mayor proporción (26 % y 15 % respectivamente), por encima de las de tamaño grande (14 %), probablemente porque las cooperativas de

mayor tamaño cuentan con unos cuadros directivos más cualificados que pueden asesorar a los Consejos Rectores y hacen menos necesaria la incorporación de externos.

Es interesante resaltar que las personas externas existentes en el consejo rector de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas suelen ser abogados, ingenieros o economistas, siendo 1,8 su promedio (ver Tabla 6).

Esta cifra no es elevada, teniendo en cuenta que la mayoría de las leyes cooperativas españolas permiten esta opción, siendo muchas las ventajas que reporta el fortalecer el consejo rector con expertos de distintas áreas, en orden a mejorar y robustecer la toma de decisiones. Como señalaban Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012), el hecho de que se recogiera en la LC una enmienda que permitiera la presencia de profesionales no-miembros en el consejo rector ha contribuido a una gestión y estrategia cooperativa más profesional en España. Algo similar ocurre en las cooperativas agroalimentarias europeas, ya que 19 países de la UE-27 también contemplan esta opción.

Tabla 6. Expertos externos en el consejo rector. En porcentaje

		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Sí	17	14	26	15
	No	83	86	74	85
	Número medio: 1,8. Normalmente abogados, economistas o ingenieros				
UE-27	Sí	14			
	No	86			
	En 19 países la legislación lo permite				

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

- Para identificar la *presencia de expertos externos en el consejo supervisor*, en primer lugar se preguntó a las entidades de la muestra acerca de la existencia de un consejo supervisor en áreas como la fiscal, contable, estrategia empresarial y política de liquidación al socio. Como se refleja en la Tabla 7, y como era de esperar, es la existencia de una supervisión contable la que destaca frente al resto de áreas (con un 48 %).

Sin embargo, no es desdeñable que un 15 % de la muestra afirme contar con un órgano supervisor en materia de estrategia empresarial, más comparable al consejo supervisor presente en otras cooperativas europeas, y aludido en apartados anteriores, el cual realizaría funciones como la supervisión y control de la política del equipo ejecutivo. En segundo lugar, y en relación con la incorporación de expertos externos en su composición, tan solo el 8 % de la muestra afirma contar con ello, dato muy alejado del 27 % que reflejan las cooperativas agroalimentarias de la UE-27.

Con todo, sería deseable que las cooperativas incorporaran un consejo supervisor más allá del ámbito contable, ya que esto es factible por vía estatutaria; así como que aumentara la presencia de expertos en los mismos, y más teniendo en cuenta que otros estudios han probado que su presencia –entre otros– supone un impacto positivo en el desempeño de las cooperativas (Hanisch y Rommel, 2012). Sin embargo, la encuesta muestra que tan solo el 54 % de las cooperativas que no cuenta con alguno de los consejos supervisores apuntados, consideraría necesario crearlo.

Tabla 7. Consejo supervisor y presencia de externos en su composición. En porcentaje

¿Existe un consejo supervisor en alguna de las áreas indicadas a continuación?				
	Fiscal	Contable	Estrategia empresarial	Política de liquidación al socio
Sí	19	48	15	54
No	81	52	85	46
¿Si su cooperativa no cuenta con alguno de estos consejos supervisores, consideraría necesario crearlo?				
Sí	54			
No	46			
¿Se permite la entrada de no-miembros en el consejo supervisor?				
España	Sí	8		
	No	92		
No-miembros en el consejo supervisor				
UE-27	Sí	27		
	No	73		
16 Estados miembros posibilitan la existencia de expertos en el consejo supervisor.				

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

- *La separación legal entre la cooperativa «asociación» y la cooperativa «empresa» es algo inusual, contrariamente a lo que ocurre en la muestra europea (presente en el 20 % de los casos), siendo más común en países como Alemania o los Países Bajos.*

El grupo alimentario catalán Guissona es uno de los escasos ejemplos que existen de esta modalidad en el panorama cooperativo español. Este tiene sus orígenes en la Cooperativa Agropecuaria de Guissona (CAG), la cual en su proceso expansivo dio el paso de constituir la Corporación Alimentaria Guissona, SA, aportando a la misma sus actividades de piensos y mataderos. Los principales accionistas de la corporación son la Cooperativa CAG (16 %), Caja Guissona (2 %), siendo el resto del capital de 4.000 socios de la CAG y un millar de trabajadores de las diferentes empresas del grupo.

Como se muestra en la Tabla 8, las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas manifiestan cierto interés por la creación de sociedades de capital, el cual muestra una clara segmentación por tamaño. Las cooperativas de gran tamaño son más propensas que las medianas a crear una sociedad de capital controlada por ellas, siendo las razones que sustentarían con mayor peso tal decisión la posibilidad de incrementar las operaciones con terceros y la agilidad en la toma de decisiones, las cuales obtuvieron una valoración de 5,3 y 5,4 sobre 7, siendo la escala de 1 a 7 (1 implica desinterés y 7 el máximo interés). A su vez, reflejaron un interés más discreto por la creación de estas sociedades para conseguir capital adicional, así como para establecer filiales en el extranjero (4 y 3,9 respectivamente).

Las cooperativas medianas (Med 1 y Med 2), pese a mostrar un interés más reducido por esta opción, destacan igualmente como razones de mayor peso la posibilidad de incrementar las operaciones con terceros (4,8 y 5, respectivamente) y la agilidad en la toma de decisiones (4,1 y 3,6).

Esto es comprensible en la medida en que la reducción del número de miembros de muchas cooperativas y la necesidad de viabilizar muchas de sus instalaciones hacen que tengan que incrementar –para mantener la actividad– las operaciones con terceros. Teniendo en cuenta que una limitación para el mantenimiento de ventajas fiscales (protección fiscal) es que no pueden realizar un volumen de operaciones con terceros no-socios superior al 50 % del total de operaciones de la

cooperativa, crear una empresa a través de la cual puedan realizar una parte de la actividad de la cooperativa, sin la limitación de terceros, es una opción a considerar.

Además, aunque existe una limitación adicional en cuanto a la participación de las cooperativas en el capital de entidades no cooperativas que realizan actividades preparatorias, subordinadas o complementarias a la propia cooperativa (la cual no puede exceder del 40 %), la realidad es que este límite puede ampliarse incluso hasta el 100 %, previa solicitud de ampliación al Ministerio de Economía y Hacienda (Ley 20/1990, de Régimen Fiscal de Cooperativas).

En cuanto a las otras razones planteadas en el cuestionario como argumento para crear una sociedad de capital, independientemente de su tamaño, ninguna de ellas está muy interesada en crear una empresa para aumentar el capital o establecer filiales en otros países (ambos ítems obtuvieron un promedio de 3, aunque las grandes les asignaron una valoración de 4).

Tabla 8. Interés en una separación legal entre cooperativa ‘asociación’ y ‘empresa’

¿Se plantearía crear una sociedad de capital participada por su cooperativa?					
		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Sí, para incrementar el capital social	3,0	4,0	2,6	2,8
	Sí, para incrementar operaciones con terceros	5,0	5,3	4,8	5,0
	Sí, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones	4,0	5,4	4,1	3,6
	Sí, para crear filiales en otros países	3,0	3,9	3,4	2,5
	No	3,9	3,2	5,3	3,6
UE-27	Se encuentra en un 20 % de la muestra, siendo común en países como Alemania o los Países Bajos.				

Escala: de 1 (poco probable) a 7 (muy probable).

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

Por tanto, se puede decir que no existen –en la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas– los elementos y la cultura empresarial que han llevado a algunas cooperativas europeas a desplazar la actividad y la gestión a sociedades de capital, como es el caso de Kerry o Glanbia. La cooperativa queda como mera accionista de la sociedad de capital y, en algunos casos, las necesidades de financia-

ción para impulsar la expansión del grupo han comportado la salida a bolsa de la entidad y la incorporación de nuevos inversores externos.

- *La creación de asambleas generales de delegados* responde a una necesidad patente en algunas cooperativas, normalmente de tamaño grande, que ven que su asamblea general es cada vez menos operativa debido a la falta de asistencia, unida a la dificultad de combinar los intereses de miembros gradualmente más heterogéneos (Chaves, 2004). El cuestionario realizado a las cooperativas agroalimentarias españolas arroja resultados similares a los obtenidos en la muestra europea (aprox. 15 %). Y, como cabía esperar, son las grandes cooperativas las que muestran porcentajes más elevados en la creación de estas asambleas (37,5 %) (ver Tabla 9).

Tabla 9. Asamblea general de delegados. En porcentaje

		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Sí	14,0	37,5	13,0	9,0
	No	86,0	62,5	87,0	91,0
UE-27	Sí	15,0			
	No	85,0			
Aún no es muy común en la UE-27, a pesar de estar permitido en 15 Estados miembros.					

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

- *La formación de estructuras de propiedad híbrida* comporta la incorporación de diferentes tipos funcionales de propietarios, con la consecuente introducción de inversores externos en el capital.

En este caso, tal y como se refleja en la Tabla 10, el 15 % de las cooperativas encuestadas afirmaron tener participaciones de no-miembros (sin derecho a voto en el 40 % de los casos), pero la mayoría provenía de asociados o colaboradores, figura que es introducida por las cooperativas principalmente para permitir que los socios que cesen su actividad permanezcan y mantengan su vínculo con la entidad, manteniendo su capital en la misma.

Tabla 10. Estructuras de propiedad híbrida. En porcentaje

La cooperativa cuenta con capital procedente de no-miembros					
		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Sí, procedente de socios colaboradores o asociados	14	7	21	12
	Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales	1	7	4	0
	No	85	86	75	88
	En los casos afirmativos, normalmente es para asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad, más que para atraer capital.				
	Sin derecho a voto en un 40 % de los casos.				
UE-27	Las fórmulas híbridas se encuentran en muy pocos países, como por ejemplo Alemania o Dinamarca.				
	Solo 7 Estados miembros lo prohíben explícitamente en su legislación.				
¿Qué porcentaje del capital social total procede de esas fuentes (capital de externos no-miembros)?					
		Total	Grandes	Med 1	Med 2
España	Menos del 5 %	53	33	80	46
	Entre el 5 y 30 %	21	67	0	18
	Más del 30 %	26	0	20	36
¿Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los miembros?					
España	Sí	25			
	No	75			

Fuente: Datos españoles, elaboración propia. Datos europeos, Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.* (2012a) y Bijman *et al.* (2014).

Conviene añadir que son las cooperativas de tamaño mediano las que hacen un mayor uso de esta fórmula, con porcentajes del 12 % y 21 % en el caso de las Med 2 y Med 1, respectivamente, presentándose tan solo en un 7 % de las cooperativas grandes. Por otra parte, y de forma inversa, son las cooperativas de tamaño grande las que han emitido en mayor proporción participaciones especiales (7 %).

En cuanto a la cantidad de capital procedente de externos (no-miembros), en el 53 % de las cooperativas encuestadas representa menos

del 5 % del capital social, en el 21 % supone entre el 5 y el 30 % y en el 26 % restante, más del 30 %. En este último caso (aquellas que cuentan con más del 30 % del capital procedente de no-socios), no se encuentra ninguna cooperativa grande. Nuevamente, son las de tamaño mediano las que poseen una mayor proporción de capital procedente de terceros (el 20 % de las Med 1 y el 36 % de las Med 2). Estos datos confirman lo que autores como Vázquez (2013) han apuntado; es decir, que las «cooperativas mixtas» (una de las opciones que actualmente permite incluir inversores externos en el capital de las cooperativas) no han sido empleadas de forma representativa en España, probablemente debido a la inseguridad que puede suponer para las cooperativas el hecho de introducir socios capitalistas, así como la falta de una regulación extensa y precisa de esta figura en la legislación.

Los resultados sugieren una tercera razón, y es que la obtención de capital extra no es vista como una necesidad, al menos para las cooperativas medianas y grandes que se analizan en este trabajo.

De hecho, la mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas (75 %) no ven la obtención de financiación propia, más allá de sus miembros, como una necesidad actual (ver Tabla 10).

- Por último, respecto al *papel de la mujer en puestos de responsabilidad* de las cooperativas agroalimentarias españolas, cabe indicar que la presencia de mujeres en los consejos rectores es baja (tan solo existente en el 26 % de las cooperativas encuestadas) con porcentajes similares en cooperativas grandes y medianas; mientras que la proporción de mujeres respecto al número total de miembros del consejo rector es del 15 %, desempeñando en muy pocos casos ellas el cargo de presidenta o vicepresidenta (ver Tabla 11).

Los datos son superiores a los reflejados en el estudio «la participación de las mujeres en las cooperativas agrarias de España» de Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011), en el que estas suponían solamente un 3,5 % del total de integrantes de los consejos rectores. Probablemente la disparidad es debida a la diferente muestra analizada, ya que ese estudio contemplaba 3.989 cooperativas de diferentes tamaños, y la de este trabajo solo contiene empresas de tamaño mediano y grande (con una facturación superior a los 10 millones de euros).

Tabla 11. Presencia de la mujer en roles directivos de las cooperativas agroalimentarias. En porcentaje

		Total	Grandes	Med 1	Med 2
Porcentaje de mujeres respecto el total de miembros del consejo rector		15	12	16	16
Porcentaje de cooperativas con al menos una mujer en el consejo rector		Total	Grandes	Med 1	Med 2
	Sí	26	27	30	24
	No	74	73	70	76
España	<i>Media: 1,5</i>				
Porcentaje de cooperativas con al menos una mujer en el equipo directivo		Total	Grandes	Med 1	Med 2
	Sí	59	85	70	50
	No	41	15	30	50
	<i>Media: 1,9</i>				
	Normalmente ocupan puestos de dirección financiera, responsable de Administración o dirección de Recursos Humanos.				

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el porcentaje de mujeres socias de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas (22,2 %) en el estudio llevado a cabo por Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011) guarda algo de relación con el porcentaje medio de mujeres en los consejos rectores obtenido en este estudio (15 %), aún con una diferencia de más de 7 puntos porcentuales. Esto hace pensar que la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos rectores puede no deberse a que estas estén infravaloradas, sino que la composición por género del consejo rector reflejó la de su base social. Los datos también coinciden en lo que se refiere a los cargos desempeñados por las mismas, ya que el informe anterior refleja que el porcentaje de mujeres que desempeñan el cargo de presidenta o de vicepresidenta en las cooperativas agroalimentarias encuestadas es bajo (1,75 % y 2,17 % respectivamente), mientras que su peso es superior en los puestos de menor responsabilidad (tesorería, secretaría y vocales).

Respecto a la presencia de mujeres en puestos directivos, los resultados muestran que el porcentaje de cooperativas con al menos una mujer en esos equipos (59 %) es mayor en las grandes (85 %) que en las medianas (Med 1) (70 %), apareciendo en tercer lugar las más pequeñas (Med 2), con un 50 %; confirmando estos resultados los obtenidos por Esteban *et al.* (2015), quienes afirmaban que las cooperativas de mayor tamaño son más propensas a contratar mujeres.

Además, tal y como se refleja en la Tabla 11, las mujeres que forman parte de los equipos directivos de estas cooperativas actúan como responsables de la Administración o están involucradas en la dirección financiera o de Recursos Humanos, pero raramente desempeñan el rol de gerente, coincidiendo de nuevo con el informe de Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011), de donde se desprende que la presencia de mujeres desciende al incrementarse los niveles de responsabilidad, poseyendo únicamente representación mayoritaria entre el personal de administración. En este sentido, autores como Langreo y Benito (2006), en su estudio «La mujer en la agricultura y el mundo rural valenciano», mostraron que la participación de las mujeres en la gestión de las cooperativas era escasa. Específicamente, en el Censo Agrario de 1999 realizado en la zona valenciana, solo apareció una mujer presidenta y 37 en el consejo rector, aunque eran muchas las que trabajaban en las cooperativas.

En este caso no fue posible comparar los datos españoles con la muestra europea. No obstante, este promedio es presumiblemente bajo, teniendo en cuenta que en algunos países del norte de Europa, como Noruega, se impone que el 40 % de los miembros integrantes de los Consejos Rectores sean mujeres (Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2015c).

En cualquier caso, tal y como reconoció la presidenta de la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agro-alimentarias de España, AMCAE (Bonafé, 2015), la reducida proporción de mujeres en los órganos de gobierno no es solo una realidad propia de las cooperativas, es algo que ocurre en las compañías españolas en general, no alcanzando la participación de la mujer en los consejos el 5 %. No en vano, estudios como los de Gargallo *et al.*, (2010) destacan una mayor presencia femenina en los consejos rectores de las empresas de gestión democrá-

tica, en comparación con otros tipos de entidades como las anónimas o laborales.

Por lo tanto, se puede decir que algunas de las innovaciones analizadas en ese trabajo tienen mayor implementación en las cooperativas agroalimentarias de nuestro país (al menos en las de tamaño medio-grande) que en las cooperativas agroalimentarias europeas. De hecho, se constata que hay cuatro innovaciones con un nivel de aplicación superior o igual, como son: existencia de gerente profesional, voto proporcional, inclusión de externos no-miembros en el consejo rector y existencia de asambleas generales de delegados.

Por el contrario, innovaciones como la presencia de expertos externos en el consejo supervisor, la separación legal entre «asociación» y «empresa», o las estructuras de propiedad híbrida, se aplican en menor proporción en las cooperativas agroalimentarias españolas que en las europeas; y en algunos casos, no se dan las circunstancias adecuadas para que estas se desarrollen.

La relación entre la innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias y su rendimiento*

Elena Meliá Martí, María Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual
CEGEA (Universitat Politècnica de València)

No existe consenso acerca de la relación entre el gobierno y el rendimiento de la organización. Algunas voces sugieren la existencia de evidencias que asocian ambos hechos (como Cornforth y Chambers, 2010); aunque otros autores no han identificado una relación clara, siendo los estudios existentes heterogéneos y contradictorios (Seguí-Mas, 2015).

En cualquier caso, si bien los estudios relacionados con la gobernanza en las entidades de corte capitalista son más extendidos, el conocimiento sobre la relación entre esta y su influencia en los resultados en organizaciones democráticas basadas en los miembros, como son las asociaciones, empresas sociales o cooperativas, es aún escaso (Aldashev *et al.*, 2015). Y a esto se une la dificultad de la medición o cuantificación del rendimiento como tal en las cooperativas, ya que entran en juego muchas variables como la heterogeneidad de sus miembros, entre otras (Kalogeras *et al.*, 2004, Van der Sangen y Bijman, 2012).

Si bien el gobierno interno es uno de los factores clave que determinan el rendimiento de una cooperativa agroalimentaria, existen muchos otros factores que pueden determinar o afectar a este rendimiento, ya que las estructuras de gobernanza no se desarrollan separadas de los contextos nacionales y mercados en los que se mueve cada entidad (Van der Sangen y Bijman, 2012).

Lo que sí está aceptado por la academia es que la armonía y el saber hacer de los órganos de gobierno de las cooperativas son un elemento clave para el buen funcionamiento de la misma. En este sentido, entre los déficits organizacionales más frecuentes entre las cooperativas se encuentran: el nombramiento

* Este capítulo está basado en una publicación previa de los autores: Meliá, E.; Carnicer, M. P. y Juliá, J. F. (2017); «El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento»; *Revesco* 124(1).

to de directivos asalariados poco competentes o con poco interés en los socios, la falta de capacidad técnica del consejo rector para llevar a cabo funciones de supervisión o la baja rotación de los miembros del consejo rector, entre otros (Chaves, 2004). De acuerdo con Mozas (2004), los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas constituyen un grave freno en el desarrollo empresarial.

Autores como Hanisch y Rommel (2012), y Bijman *et al.* (2012a y 2014) concluyeron, a raíz de un estudio realizado sobre las mayores cooperativas agroalimentarias europeas, que las cooperativas que muestran una mayor innovación en sus estructuras de gobierno –en aspectos como la profesionalización de la gestión, la inclusión de voto proporcional o la presencia de expertos externos en los consejo rectores o consejos supervisores– presentan mejores resultados que las cooperativas que no poseen dichos atributos y se han mantenido más conservadoras en este sentido.

Otro aspecto a tener en cuenta sobre el consejo rector es su tamaño y el número de miembros que forman parte de él. En este sentido, el estudio realizado por Hanisch y Rommel (2012), detectó que un tamaño mayor del consejo rector afectaba positivamente al rendimiento de las cooperativas; al contrario de lo que sucede en las empresas de corte capitalista.

Todo esto ya lo avanzaban autores como Kalogeras *et al.* (2004), cuando resaltaban la importancia de que estas entidades sean dirigidas por directivos contratados, bajo la supervisión del consejo rector, a la vez de la necesidad de contar con un consejo supervisor profesional.

1. Estudio empírico

Tras haber analizado en los apartados anteriores las innovaciones que están incorporando las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas en sus estructuras de gobierno interno, así como lo que contempla la legislación cooperativa española sobre esta materia, es interesante observar si estas innovaciones tienen repercusiones sobre los resultados de las cooperativas.

Recordemos que la muestra utilizada para este estudio está integrada por 105 cooperativas agroalimentarias españolas que contestaron al cuestionario planteado sobre gobierno interno, proveyendo esas respuestas –junto a diversos indicadores económicos de estas entidades, extraídos a partir de la base de datos Orbis en el periodo 2006 al 2015– los datos que se han utilizado para la realización de la regresión lineal con datos de panel que se muestra a continuación.

1.1. Descripción de las variables

Se partió de la muestra de cooperativas obtenida en el apartado anterior (105 cooperativas), así como de los datos adquiridos del cuestionario realizado a las mismas. Esta base de datos se complementó con los datos económico-financieros de dichas entidades obtenidos de la base de datos ORBIS y correspondientes a un periodo de diez años (comprendido desde el 2006 hasta el 2015), con objeto de calcular las variables propuestas.

Por otra parte, también se extrajeron el número de miembros de cada cooperativa, a través de la base de datos de CCAE (2013) utilizada en el apartado anterior.

De acuerdo con Hanisch y Rommel (2012), el logaritmo de la facturación por miembro de la cooperativa es una aproximación general útil para medir el rendimiento de la misma. Aunque la combinación con otras variables cuantitativas, como por ejemplo la satisfacción de los miembros, permitirían capturar mejor la naturaleza del rendimiento de la propia cooperativa, no ha sido posible incluirlas por no disponer de dicha información.

Además, el hecho de que este indicador sea relativo (rendimiento por socio) hace que los resultados sean perfectamente comparables entre las cooperativas integrantes de la muestra, con independencia de su dimensión empresarial.

En este sentido, la variable dependiente a analizar se ha identificado como el logaritmo de la facturación por miembro de cada cooperativa, (LN IM), siendo las variables independientes escogidas las siguientes:

- LN del número de personas que forman el consejo rector: LN_num_CR.
- LN del activo, indicador del tamaño de la cooperativa: LN_A.
- La contratación de un gerente profesional (Gerente): variable que tomará valor 1 si la cooperativa cuenta con un gerente profesional que lleva a cabo las tareas del consejo rector, y 0 en caso contrario.
- Presencia de expertos externos en el consejo rector (externo_CR): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su consejo rector, y 0 en caso contrario.
- Presencia de expertos externos en el consejo supervisor (externo_CS): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su consejo supervisor, y 0 en caso contrario.

- Utilización del voto proporcional en la asamblea general (voto_prop): variable que tomará valor 1 si la cooperativa utiliza el sistema de voto plural ponderado en la asamblea general, y 0 en caso contrario.
- LN_num_M (LN del número de miembros total de la cooperativa). Esta variable también se ha incluido en la regresión para confirmar en este caso si el número de miembros de la cooperativa afecta a su rendimiento.

1.2. Metodología

La metodología utilizada en este caso ha sido una regresión lineal, para así poder estimar la relación entre la variable dependiente y las variables independientes indicadas en el apartado anterior.

Se han utilizado datos de panel en la estimación, lo que permitió trabajar con observaciones repetidas para cada empresa a lo largo del tiempo. De esta manera, los resultados son más rigurosos al obtenerse no a partir de datos de un año concreto, sino de un periodo amplio, concretamente de diez años.

En este caso se utilizó la función «xtreg» con efectos aleatorios, para la serie temporal de datos que van desde el año 2006 al 2015, efectuándose el análisis con el programa estadístico STATA.

2. Resultados

En primer lugar, en la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables continuas de la ecuación propuesta (en sus medidas reales, sin logaritmos, para una mejor interpretación), observándose que el tamaño medio del consejo rector es de 10,6 miembros (dato ya analizado en el capítulo anterior), siendo la media del número total de miembros de las cooperativas de la muestra de 3.245,05. En cuanto al activo, este presenta una cifra media de 37.526,39 (medido en miles de euros).

Posteriormente, y tras realizar la regresión con datos de panel planteada, se obtuvieron los resultados de la Tabla 2.

Tabla 1. Resumen de los estadísticos descriptivos de las variables continuas

Variable	Media	Desv. típica	Mínimo	Máximo
Número miembros totales	3.245,05	10.697,80	14,00	90.000,00
Activo (miles de euros)	37.526,39	56.326,77	271,00	399.866,00
Número miembros consejo rector	10,6	3,08	5,00	22,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de la regresión sobre rendimiento y gobierno interno

	LN IM
LN_num_M	-0,936506***
LN_A	0,785015***
LN_num_CR	-0,132612
Externo_CR	0,444173**
Gerente	0,202306
Externo_CS	0,660851 [†]
Voto_prop	-0,084879

[†] LN_num_M: LN del número de miembros total de la cooperativa / LN_A: LN del activo / LN_num_CR: LN del número de personas que forman el consejo rector / Externo_CR: presencia de expertos externos en el consejo rector / Gerente: la contratación de un gerente profesional / Externos_CS: presencia de expertos externos en el consejo supervisor / Voto_prop: utilización del voto proporcional en la asamblea general.

^b N= 275 / R²= 0.8449 / *p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2, y al igual que sucede en el estudio europeo de Hanisch y Rommel (2012), a pesar del pequeño tamaño de la muestra y de la dificultad para obtener datos de las organizaciones, el modelo resulta satisfactorio.

En cuanto a la interpretación de los coeficientes de cada variable, el modelo sugiere un efecto inverso fuerte y estadísticamente significativo (al 1 %) del número de socios (medido a través de la variable LN_num_M) en el rendimiento (medido a través de la variable facturación por socio, LN IM). Este efecto puede deberse a múltiples factores, relacionados en parte con la creciente dificultad de gestionar cooperativas con un mayor número de socios,

pero sobre todo, con el hecho de que la existencia de más socios no siempre va acompañada de un mayor volumen de actividad. De hecho, esto apunta a que en muchos casos, la antigüedad de la cooperativa y el envejecimiento de la base social, hacen que un gran número de estos socios tengan actividad reducida o incluso estén retirados, lo que puede disminuir la facturación media.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012), los cuales señalaron que, con el crecimiento y los diversos intereses heterogéneos de los miembros, pueden crearse conflictos con respecto a los objetivos de la empresa. Además, en este mismo sentido, otros autores como Gorton y Schmid (1999) concluyeron —a raíz del estudio del rendimiento de las cooperativas austriacas del sector bancario— que este disminuía al incrementarse el número de miembros, suponiendo una mayor separación entre control y propiedad.

Esta aproximación viene confirmada con el hecho de que, a diferencia de lo que ocurre con el número de socios, el tamaño del activo (LN_A) sí que incide de forma significativa y positiva en el rendimiento (al 1 %). Por tanto, aquellas cooperativas de mayor dimensión (mayor volumen de activos), son capaces de proporcionar un mayor rendimiento por socio; evolución de signo contrario a la que hemos visto sigue el número de socios, ya que a mayor número de socios (lo que no quiere decir de actividad), menor rendimiento, por los motivos ya aludidos.

La existencia de un gerente no aparece como un factor con influencia significativa en el rendimiento de la cooperativa. A pesar de ello, conviene apuntar su signo positivo en la ecuación, lo que va en la misma dirección a lo que marcan otros autores europeos, además de los citados anteriormente, como son Van der Sangen y Bijman (2012), que afirman que el rendimiento de las cooperativas se podría incrementar con una mayor profesionalización de los directivos.

La presencia de expertos externos en el consejo rector y en el consejo supervisor, por el contrario, tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo en el rendimiento de la cooperativa (al 5 % y 10 % respectivamente). Estos resultados vienen a confirmar que la existencia de estos órganos (consejo rector y consejo supervisor) no garantiza *per se* su buen hacer, ya que requieren miembros cualificados y capacitados, siendo la realidad que en muchas cooperativas no existen suficientes socios con la adecuada preparación para llevar a cabo de una forma eficaz ambos cometidos.

Por ello, resulta clarificador que aquellas cooperativas que han incorporado estos expertos externos, tanto en el consejo rector como en el consejo supervisor, vean incrementado de forma significativa su rendimiento, coincidiendo de nuevo estos resultados con los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012).

Por último, cabe resaltar que las variables referentes al tamaño del consejo rector y al voto proporcional, no arrojan resultados estadísticamente significativos. Estos no coinciden con los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012) para las cooperativas agroalimentarias europeas, que concluyeron que la aplicación del voto proporcional, así como un mayor tamaño del consejo rector (a pesar de los costes teóricamente más altos de coordinación y toma de decisiones, y a diferencia de lo que sucede en las sociedades de capital), incidían positivamente en el rendimiento de la cooperativa.

Casos empresariales

Caso Anecoop

*Elena Meliá Martí, Sergio Mari Vidal y María Pía Carnicer Andrés**
CEGEA (Universitat Politècnica de València)

1. Presentación

Anecoop es una cooperativa agraria de segundo grado de ámbito nacional fundada en 1975, con unos objetivos muy claros: concentración progresiva de la oferta de las cooperativas, su diversificación, tanto en variedades como en período de comercialización, y llegar a ser, en las mejores condiciones negociadoras, interlocutores válidos de la gran distribución en todo el mundo.

En palabras del que fue su director general desde su fundación hasta 2010, José María Planells: «se trataba de crear una entidad comercial conjunta que superase las limitaciones de las entidades socias, ampliando la gama de productos a comercializar, realizando inversiones y creando las empresas necesarias para mejorar la distribución y el aprovechamiento de los productos» (Planells, 1991).

En la actualidad, Anecoop cuenta con 68 empresas socias, procedentes de distintas provincias españolas, en su mayoría cooperativas de primer grado y de segundo, aunque también cuenta con sociedades anónimas (SA) o limitadas (SL), comercializando la producción de casi 27.000 agricultores (Figura 1).

En el último ejercicio cerrado, se han comercializado 762.017 toneladas de frutas y hortalizas y 201.498 hectólitros de vino, alcanzando una cifra de negocio de algo más de 639 millones de euros, datos todos ellos que suponen cifras récord, y muestra la evolución positiva de esta entidad (Tabla 1).

* Los autores agradecen a D. Joan Mir y D. José Balanger (Anecoop) la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

Figura 1. Distribución geográfica de socios de Anecoop



Cítricos: Alicante, Castellón, Valencia, Murcia, Almería, Huelva, Cádiz, Sevilla.

Frutas: Alicante, Valencia, Murcia, Almería, Huelva.

Hortalizas: Alicante, Castellón, Valencia, Murcia, Almería, Valladolid.

Fuente: Memoria RSC Anecoop 15-16.

Los datos de la Tabla 1 ponen de manifiesto un crecimiento de la cifra de ventas desde la campaña 2013-2014 hasta la 2015-2016 del 17 % con incrementos en todas las producciones.

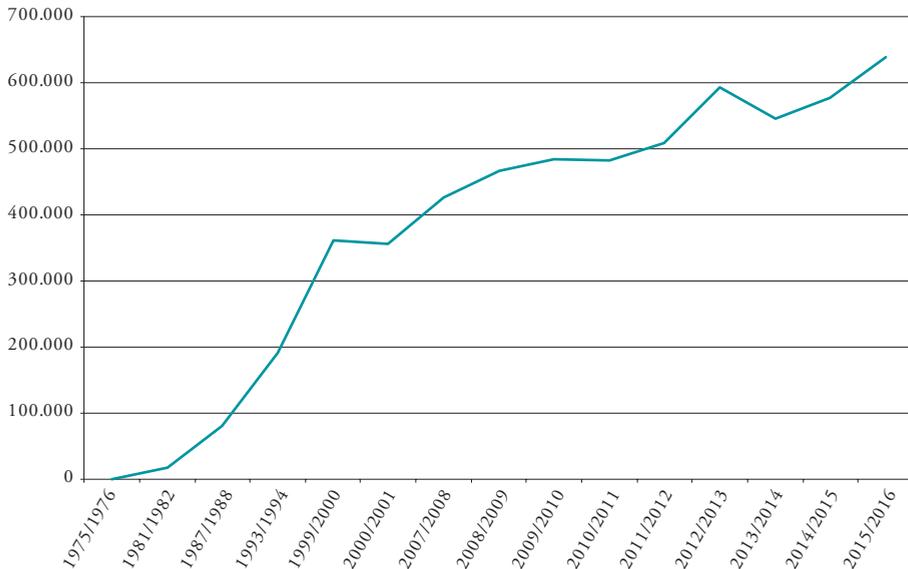
En el Gráfico 1, además podemos ver la evolución de la cifra de ventas desde la constitución de Anecoop hasta la actualidad.

Tabla 1. Evolución de la actividad comercial de Anecoop

Producción	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Cítricos (toneladas)	343.930	338.811	302.902
Frutas (toneladas)	209.880	243.343	252.236
Hortalizas (toneladas)	140.008	145.440	206.879
Total hortofrutícola (toneladas)	693.818	727.594	762.017
Total vino (hectolitros)	212.451	187.483	201.498
Ingresos	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Cítricos (miles de euros)	217.658	217.692	227.618
Frutas (miles de euros)	166.754	192.456	194.847
Hortalizas (miles de euros)	134.725	142.156	190.477
Total hortofrutícola (miles de euros)	519.137	552.304	612.942
Total vino (miles de euros)	27.464	24.883	26.135
Total (miles de euros)	546.601	577.187	639.077

Fuente. Anecoop, 2017.

Gráfico 1. Evolución de la cifra de facturación de Anecoop. En miles de euros



Fuente: elaboración propia a partir de Font de Mora (2003) y Memorias RSC 2010-2011 a 2015-2016 de Anecoop.

En cuanto a la salud económico-financiera de Anecoop, lo cierto es que poco puede decirse pues goza de muy buena salud, y así ha sido al menos en los últimos años. Presenta una estructura financiera muy conservadora, pues algo más del 50 % de sus fondos provienen del patrimonio neto, destacando de manera notable el componente de reservas del mismo. La mayor parte de sus deudas son a corto plazo, y fundamentalmente con sus proveedores, lo que además le da cierta holgura para hacer frente a las mismas. El escaso endeudamiento a largo plazo pone de manifiesto la política de autofinanciación de las inversiones llevada a cabo por Anecoop.

Si analizamos la situación de liquidez, la conclusión alcanzada es similar. El cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente se sitúa alrededor de 1,6, lo que da una idea de la holgada situación de liquidez que presenta, más aún si tenemos en cuenta que más del 40 % de ese activo corriente está constituido por efectivo.

Los resultados positivos obtenidos, unidos a los precios de liquidación pagados a sus socios hacen que la rentabilidad obtenida por estos sea más que interesante, sobre todo en un sector como el agrario donde la competencia y el poder de la gran distribución hace que alcanzar este objetivo no sea tarea fácil.

A esta favorable situación sin duda ha contribuido la diversificación de sus mercados, ya que cuenta con presencia en 69 países, lo que le permite adaptarse a circunstancias desfavorables de determinados mercados, como actualmente el veto ruso, el Brexit, o el más que previsible giro proteccionista en los Estados Unidos (Tabla 2).

Tabla 2. Actividad comercial por áreas geográficas en la campaña 2015-2016

	Cítricos (toneladas)	Frutas (toneladas)	Hortalizas (toneladas)	Vinos (hectolitros)
Unión Europea	272.018	232.442	203.190	140.874
EFTA	8.695	7.895	2.371	3.823
Total resto Europa	4.156	7.389	135	19.533
América	12.758	2.421	1.019	11.359
Asia + África	5.275	2.089	164	25.909
Total	302.902	252.236	206.879	201.498

EFTA: Asociación Europea de Libre Cambio, la cual integran: Liechtenstein, Suiza, Noruega e Islandia.

Fuente. Memoria RSC 2015-2016 de Anecoop.

Otro de los factores que ha posibilitado el crecimiento de Anecoop es la apuesta decidida por sus marcas. Actualmente el grupo dispone de cinco marcas: Bouquet, Bouquet Naturane, Bouquet Bio, Nadal y Black Cat.

- *Bouquet* es la marca de prestigio de Anecoop, siendo sinónimo de disponibilidad, homogeneidad y calidad. Se creó hace 20 años con el lanzamiento de la sandía sin pepitas.
- El sello *Naturane* se aplica a aquellos productos que se producen bajo los estándares marcados por un reglamento propio, asegurando un producto cultivado siguiendo los principios del análisis de peligros y puntos de control críticos y el contenido de residuos de plaguicidas por debajo del límite máximo de residuos.
- *Bouquet Bio* se aplica a aquellos productos cultivados sin utilizar pesticidas de síntesis y dando preponderancia a métodos biológicos y respetuosos con el medioambiente.
- Finalmente, *Black Cat* y *Nadal* son dos marcas ya muy implantadas entre los clientes de Anecoop: la primera para clientes europeos del canal profesional, mientras que la segunda lo es fundamentalmente en Holanda y los Países Escandinavos en los principales canales de distribución.

Si nos referimos a las filiales, Anecoop, con el ánimo de incrementar su presencia internacional, no ha parado de constituir empresas o entrar en el capital de otras, lo que le ha permitido tener un mayor conocimiento de las necesidades de sus clientes y retener una mayor parte del valor añadido que se genera a lo largo de la cadena de distribución alimentaria. A continuación, podemos ver el cronograma de creación de las distintas filiales y otras empresas del grupo que actualmente posee Anecoop (Tabla 3).

Tabla 3. Cronograma de creación de empresas comerciales del grupo Anecoop

Ejercicio	Acontecimiento
1978/79	Se constituye la primera empresa filial: Anecoop-France.
1984/85	Se adoptan acuerdos para: <ul style="list-style-type: none"> • Constituir la sociedad auxiliar Nadal Fruit», actualmente bajo la denominación de International Fruits Services. • Adquirir una participación del 10 % en la sociedad inglesa FESA UK Ltd. para facilitar la comercialización de productos en el Reino Unido. • Constituir la sociedad Anecoop GmbH en Alemania RF con fines comerciales y de representación, estando actualmente disuelta.
1987/88	Se crea la empresa Anecoop Tránsitos SA*, una participada al 60 % por Anecoop, con la finalidad de facilitar la gestión de tránsitos y desaduanamientos.
1989/90	Se crea la empresa Fruchtpartner GmbH*, con una participación del 74 % del grupo, con el fin de potenciar su presencia en los mercados alemanes. Se crea la empresa Agricultura y Conservas SA, para la fabricación de zumos, conservas y congelados, con participación de la Generalitat Valenciana, Anecoop y otras cooperativas.
1990/91	Se pone en marcha la Sección de Mercado Interior para aprovechar que la normalización y estructuración del mercado español estaba en franco crecimiento.
1991/92	Se crea la firma alemana International Fruit Trading of Anecoop*, con una participación del 90 %, para atender el desarrollo de las nuevas estructuras comerciales en los países del Este. En el mercado interior se crean las oficinas de ANEC-SUR en Almería con el fin de captar nuevos productos.
1992/93	Se crea la empresa Mercato GmbH* en Alemania, participada en el 64 % por Anecoop. Se crea Inducitric AIE, por Agricons e Indulleida, para colaborar y buscar sinergias en las instalaciones y procesado de diferentes productos.
1993/94	Se crean diferentes oficinas comerciales y de control en Andalucía y Murcia, así como en la República Checa, Anecoop-Praha s.r.o., con el fin de afianzar una relación más cercana con los clientes checos y de los países limítrofes: Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, Croacia y Los Balcanes..
1997/98	Se constituyen Agricommerz en Polonia y Servicom, para mejorar los servicios logísticos de sus clientes, hoy convertidas en Anecoop Polska.
1999	Anecoop se hace con el 30 % del capital social de FESA UK Ltd.
2000	Se crea 4 Fruit Company BV, con sede en Barendrecht (Holanda), dedicada a la importación de productos hortofrutícolas de ultramar con el fin de atender al mercado holandés.
2008	Se crea en Eslovaquia, Anecoop Servifruit SK., almacén que tiene por objeto dar un mejor servicio a los clientes de la zona, suministrando el producto de una manera más rápida y eficiente. Agrikoop-Rusia inicia su actividad como oficina de representación.
2009	Agrikoop-Rusia se transforma en empresa filial del Grupo Anecoop y además pone en funcionamiento una plataforma logística de apoyo. Su misión es ofrecer las mejores frutas y hortalizas de España y otros orígenes, con un servicio ajustado a las exigencias del mercado ruso.
2011	Entra en funcionamiento el nuevo centro logístico de Anecoop en Algemesí, que cuenta con unas instalaciones más amplias y modernas que le permiten dar servicio a sus cooperativas, oficinas comerciales, filiales y clientes. Entre otros, compra y almacena a gran escala y distribuye los diferentes materiales de confección de la empresa.
2013	Se crea Anecoop Asia Corporated, Ltd., una oficina dedicada a la comercialización de vino junto con un socio local.
2014	Se constituye la filial francesa Solagora SAS, dedicada en exclusiva a la comercialización de frutas y hortalizas Bio de calidad <i>Premium</i> .
2015	FESA UK Ltd. y Anecoop fundan Tropical Direct, especializada en la importación, logística, confección y distribución de productos exóticos.
2016	Se constituye Janus Fruit SL, dedicada a innovar facilitando soluciones saludables a través de productos hortofrutícolas.

* Actualmente no forman ya parte del Grupo Anecoop, bien por haber sido liquidadas o vendidas.

Fuente: Anecoop (2017).

2. Estructura orgánica de la empresa

En relación con el *modelo organizativo* de Anecoop, podemos señalar que ha ido evolucionando desde su creación pudiendo diferenciar dos grandes etapas:

- Una primera (1975-2001) en la que, manteniendo la estructura de segundo grado, basa su crecimiento en la integración de nuevas cooperativas, y el establecimiento de filiales fuera de España.
- Una segunda etapa (desde 2002) en la que, sin abandonar el modelo de cooperativa de segundo grado, se impulsan dos tipos de estrategias:
 - Las *fusiones estratégicas* de aquellas cooperativas de base cuya proximidad geográfica, volumen de actividad, complementariedad de recursos u otros factores, hacen más viable su futuro de forma agregada que de forma independiente.
 - La creación de *grupos empresariales* dentro de su propia estructura, que integran de forma voluntaria a aquellas cooperativas socias que cumplen las condiciones de acceso establecidas en los mismos y que compartan la necesidad de una mayor integración en diferentes ámbitos (comercial, de gestión, administrativo, etc.).

En 2002 se constituye Grupo Empresarial Anecoop (GEA) a partir de 12 cooperativas socias buscando una mayor eficiencia empresarial y unos mayores resultados económicos desde la base de un mayor compromiso con Anecoop. En la actualidad, el Grupo Empresarial Anecoop está constituido por 11 empresas (10 cooperativas y una SAT) representando según la memoria 2015-16, el 41 % del total de los cítricos comercializados.

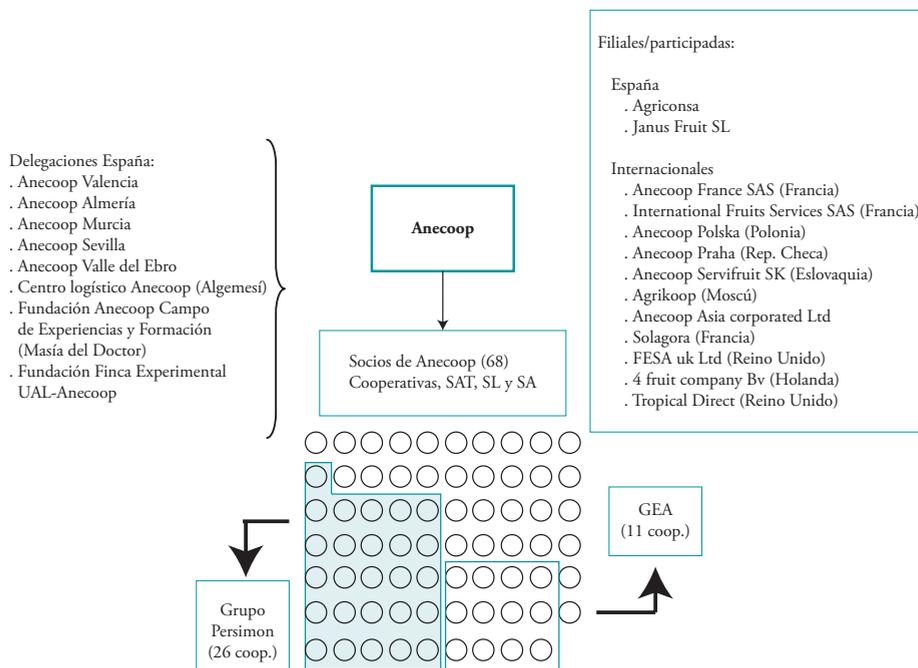
Así, se establecieron requisitos de acceso al grupo que en su mayoría respondían a la necesidad de integrar cooperativas estables desde el punto de vista social y económico-financiero, con viabilidad productiva (establecida en base a su volumen de producción), con sistemas productivos y almacenes adecuados técnicamente, y con producciones certificadas (se estableció un mínimo del 50 % de la superficie). Se trataba de seleccionar cooperativas capacitadas para dar el máximo a todos los niveles técnicos, productivos y económicos, las cuales a su vez asumieron mayores compromisos, quedando comprometidas, entre otros aspectos, a entregar el 100 % de su producción al GEA para su comercialización, y a homogeneizar sus sistemas de gestión

empresarial a distintos niveles, persiguiendo una mejora de la eficiencia, de sus resultados empresariales, y por ende de su liquidación a socios (Meliá y Marí, 2013).

En 2009 se constituye el Grupo Persimon con el objetivo de estandarizar criterios técnicos, cualitativos y de marketing para el kaki de la comarca de la Ribera del Xúquer. En la actualidad está formado por 29 cooperativas, superando en el ejercicio 2015-16 las 80.000 toneladas comercializadas. Este grupo se constituyó con similares objetivos y requisitos que el GEA, existiendo por tanto una obligatoriedad de aportar sus miembros el 100 % de la producción.

A modo de resumen, la estructura actual del Grupo Anecoop es la siguiente: 68 empresas socias, algunas de las cuales se integran en los dos grupos empresariales internos que poseen (Persimon y GEA), varias delegaciones en España (la central en Valencia, una en Murcia, otra en Almería, otra en Sevilla y una en el Valle del Ebro), dos fundaciones que integran campos de experimentación (en Museros-Valencia y en Níjar-Almería), en los que se llevan a cabo trabajos de investigación en cultivos y variedades, y una red de filiales/entidades participadas (bien al 100 % o en porcentajes inferiores) que impulsan la actividad internacional de la entidad (tal y como se ha señalado en la Tabla 3) o la incorporación de nuevos destinos para las producciones, como es el caso de Agriconsas, empresa que elabora zumos y conservas de fruta, o Janus Fruit, SL, empresa creada para crear desarrollos saludables que incorporen frutas y hortalizas (Figura 2).

Figura 2. Estructura de Anecoop



Fuente: elaboración propia.

2.1. Socios

Tal y como se ha señalado anteriormente, en la campaña 2016/2017 Anecoop cuenta con 68 empresas socias, distribuidas en distintas zonas geográficas. Estas empresas constituyen una masa social integrada por 76.817 personas de las cuales 26.786 son socios agricultores, 27.653 son socios de otro tipo de servicios y 22.378 son empleados, siendo la superficie total de cultivo de los socios de Anecoop de 62.709,19 hectáreas de frutales, hortalizas y viñedos (Memoria RSC 2015-2016, Anecoop).

Todos los socios de Anecoop son socios productores, bien en el ámbito hortofrutícola o vitivinícola, no contando con socios inversores o socios-trabajadores. Los socios son mayoritariamente cooperativas, aunque conforme a lo previsto en el artículo 8 de sus estatutos sociales, «...pueden ser socios de Anecoop tanto las cooperativas, como otras personas jurídicas, públicas o privadas, comunidades de bienes y empresarios individuales que tengan necesidades o convergencia de intereses con el objeto social de Anecoop S. Coop (...).».

De hecho, ya hace unos años que dieron acceso a otro tipo de entidades como son las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), las sociedades anónimas o las sociedades limitadas, como es el caso de Tomasol (SAT de Almería), Foasat (SAT de Sevilla), Toñifruit (SL de Murcia), Huercasa (SA de Segovia) o Condiso SL (Murcia). Todas estas empresas aportan producción a la cooperativa, en las mismas condiciones que las cooperativas.

Por otra parte, los estatutos prevén la figura del «socio colaborador» para las personas físicas o jurídicas que, sin poder desarrollar o participar en la actividad cooperativa propia del objeto social de esta entidad, sean admitidas por el Consejo Rector, de acuerdo a los criterios fijados por la Asamblea General. No obstante, Anecoop no cuenta de momento con este tipo de socios.

Respecto a las exigencias al socio en cuanto a permanencia o aportación de producción/compra, según los estatutos existe la obligación para cada empresa socia de comercializar un porcentaje de volumen de su producción a través de Anecoop, que está establecido en el 40 % para cada producto aportado. Sin embargo, este porcentaje se amplía al 100 % si la empresa pertenece al GEA o al Grupo Persimon, en los cuales como hemos visto el grado de compromiso e implicación del socio es total.

En cuanto al periodo de permanencia, no existe un requisito de permanencia mínima, aunque para evitar relaciones insatisfactorias para cualquiera de las partes (Anecoop o socio), existe lo que denominan desde Anecoop un periodo de «noviazgo» de unos años, en los la empresa candidata a socia y Anecoop prueban la relación comercial, siendo la empresa integrada como socia si ese periodo resulta satisfactorio para ambos.

2.2. Órganos de gobierno y toma de decisiones

Los órganos de gobierno de Anecoop son la Asamblea General y el Consejo Rector.

- La Asamblea General integra a todos los socios y se reúne al menos una vez al año (teniendo todas las demás asambleas el carácter de extraordinario). La Asamblea General está constituida por un representante de cada una de las cooperativas y empresas socias. En este caso, la Asamblea General se compone de 68 socios, no existiendo Asamblea General de Delegados.

El voto en la Asamblea General es múltiple, y se asigna en proporción a la actividad cooperativizada de los socios a través de Anecoop durante los dos ejercicios más recientes.

- El Consejo Rector, que es el órgano colegiado al que corresponde la gestión y representación de la cooperativa, es elegido por la Asamblea General.

En este caso, el Consejo Rector se compone de un presidente, un vicepresidente, el secretario, 12 vocales, y 3 suplentes. Por otra parte, asisten también al Consejo Rector el director general, el asesor jurídico y los interventores (son 3), aunque sin voto.

Los consejeros son elegidos por un periodo de cuatro años. El Consejo Rector se renueva parcialmente, la mitad cada dos años, según el art. 29.1 de los Estatutos Sociales. Por otra parte, el Consejo Rector elige de entre sus miembros al presidente, vicepresidente y secretario.

La elección de los miembros del Consejo Rector y de los interventores se hace por un sistema de votación por comarcas. A cada comarca, en función de su actividad, le corresponde un número determinado de representantes dentro del Consejo Rector. Para su elección, se celebran asambleas comarcales, en las que estos se elegirán entre los candidatos presentados por las distintas cooperativas para formar parte del Consejo Rector. A cada cooperativa, en función del historial de volumen comercializado se le asigna un número de votos. En la actualidad, 14 consejeros/interventores proceden de las comarcas de Valencia (La Safor, La Vall d'Albaida, La Ribera, Horta Nord y Horta Sud), Alicante aporta 1 consejero, Castellón (integrada en la comarca de L'Horta Nord) 1 consejero, Murcia 2 consejeros, Almería 2 consejeros, y del resto de España 1 consejero. Esta composición obviamente varía con el tiempo, en la medida que varían los volúmenes comercializados procedentes de las distintas zonas.

Así, cada cooperativa con representación en el Consejo Rector, designa su representante en el mismo. Antiguamente los nombramientos eran nominativos y cada cooperativa designaba su representante para el periodo correspondiente, el cual acudía a título personal una vez nombrado. Este sistema trajo algunos problemas, por ejemplo cuando algún miembro designado causaba baja de su cooperativa, ya que continuaba siendo miembro del Consejo Rector de Anecoop por el periodo de designación.

Actualmente, las cooperativas nombran como representante a su presidente, otro miembro de su Consejo Rector, o en ocasiones al gerente, y este acude en representación. Sin embargo, el actual sistema tiene también alguna desventaja, y es que cuando se dan muchos cambios en los equipos directivos o en la composición de los consejos rectores de las empresas socias, el cambio de cargos en las mismas provoca un cambio en el Consejo Rector de Anecoop. Por el contrario, la ventaja del actual sistema es que en cualquier caso, todas las cooperativas están en todo momento representadas en el Consejo Rector, con independencia de quien ocupe sus diferentes cargos.

Indicar que actualmente los miembros del Consejo Rector de Anecoop son mayoritariamente presidentes y rectores de sus cooperativas (habiendo actualmente un solo gerente en representación de su cooperativa), siendo su edad media de alrededor de 55 años.

Se destaca la inexistencia de expertos externos en el Consejo Rector, a pesar del tamaño de la compañía. No obstante, sí que cuentan con asesores de dirección, aunque estos no asisten al Consejo Rector ni a las comisiones.

Como norma general, desde Anecoop se hace mucho hincapié en tratar en general de que los consejeros tengan la adecuada formación, ya que esto hace que se agilice la toma de decisiones, a la vez que se mejora la gestión. Y en el caso del presidente esto es si cabe más importante, ya que las consecuencias de una toma de decisiones no adecuada a este nivel, tienen un efecto más directo y negativo para las cooperativas.

Respecto al papel de los consejeros y los directivos en la toma de decisiones, nos indican que normalmente las decisiones estratégicas nacen del equipo ejecutivo y se presentan al Consejo Rector, donde se valoran y posteriormente pueden ser secundadas o no. El Consejo Rector también puede lanzar propuestas, pero no suele ser lo común.

Además del Consejo Rector, el GEA y el Grupo Persimon poseen unos consejos diferenciados, en el que se toman las decisiones referentes al grupo. Así, según el Reglamento de Régimen Interno del GEA, el consejo del GEA está integrado por uno/dos representantes de las cooperativas integradas, más dos representantes del Consejo Rector de Anecoop, pudiendo incluir hasta un máximo de dos asesores externos, designados por el grupo. El voto se ejerce de forma proporcional a la participación en la actividad cooperativizada desarrollada por cada cooperativa a la que se representa, aunque en ningún caso un socio puede tener más del 10 % de los votos totales del Consejo. Anecoop,

por su parte, tiene el 10 % de los votos totales del consejo. El grupo Persimon cuenta con un consejo de funcionamiento similar.

Por otra parte, existe un Comité de Dirección integrado por los distintos equipos ejecutivos, el cual se reúne cada 15 días para evaluar la gestión del día a día de la empresa. Al mismo tiempo, existen cuatro comisiones técnicas que se reúnen una vez al mes y que reportan directamente al Consejo Rector. Estas comisiones trabajan los temas previamente, agilizando así la toma de decisiones posterior del Consejo Rector. Estas comisiones son: una Comisión Permanente, que se reúne cada cierto tiempo para temas de mayor calado o estratégicos, una Comisión de Calidad y Marketing, una comisión de Comercialización y Producción, y una Comisión de Administración y Personal.

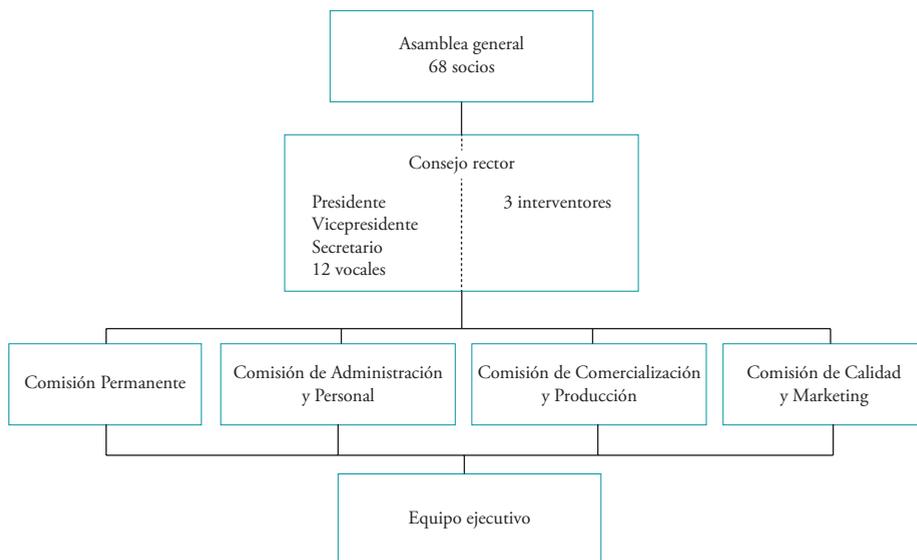
En cada una de las comisiones hay mínimo un miembro del Consejo Rector, además del presidente, secretario, gerente y el asesor jurídico. Además, la Comisión de Calidad y Marketing integra al director comercial y a la directora de calidad; la Comisión de Comercialización y Producción integra al director comercial y al de producción, y la Comisión de Administración y Personal a la directora de administración y finanzas. La Comisión Permanente, que sirve de apoyo a las decisiones del equipo directivo, incluye además del presidente, secretario, director general y asesor jurídico, a los responsables de cada una de las tres comisiones restantes (Figura 3).

En cuanto a los directivos, desde Anecoop, se apunta a la importancia de seleccionar adecuadamente los perfiles directivos de las cooperativas, debiendo estos incorporar un componente humano y social que no tienen todos los gestores de compañías. No en vano, deben ser capaces de tratar y resolver cuestiones con colectivos distintos, con intereses a veces contrapuestos: con los socios, cuyo interés principal es normalmente su liquidación; con los consejeros, que siendo socios deben además procurar una gestión que asegure el futuro de la entidad, y con la plantilla de trabajadores, con todas las particularidades laborales de las empresas alimentarias, derivadas de la estacionalidad de una parte del trabajo. Los perfiles deben estar formados para gestionar esos tres tipos de frentes, por lo que deben acreditar, aparte de su capacidad de gestión, un componente personal y social importante. Además, hay que asegurarse de que estén bien remunerados, para asegurar su permanencia.

Como órganos de supervisión se encuentran los interventores, los cuales asisten y participan en las comisiones y en las reuniones del Consejo Rector. También disponen de auditores internos (contables y financieros), así como auditores externos que se renuevan cada 2-3 años por parte del Consejo Rec-

tor. Sin embargo, no existe un órgano de supervisión como tal (más allá de la intervención contable), entendido como el que se observa en algunas cooperativas de tamaño grande del norte de Europa.

Figura 3. Organigrama social de Anecoop



Fuente: Memoria RSC 2015-2016 de Anecoop.

3. Relación socio-cooperativa

Desde Anecoop se destaca como un aspecto clave el mantener una fluida comunicación con el socio, en doble sentido: Anecoop-socios, socios-Anecoop.

Así, diferencian dos tipos de información/comunicación: la información comercial, y la que llaman comunicación interna.

La información comercial se transmite a los socios a través de la propia intranet exclusiva, integrada en la página web de la empresa, desde la cual los socios pueden descargar información de sus pedidos (clientes a los que van destinados, calidades y especificidades de los mismos, etc.), sus cuentas y liquidaciones, entre otras cuestiones.

La comunicación interna, por su parte, se realiza a través de boletines informativos de carácter mensual (*Boletín Campañas*), que se difunden a través de la revista *Agricultura y Cooperación* (es una sección de la misma que tienen

contratada), remitiéndose además por correo a los todos los consejeros de cada empresa socia de Anecoop.

En cuanto a la comunicación Anecoop-socios de base de las empresas socias, destacan que lo más habitual es que el socio de base transmita la información a su Consejo Rector, y este a su vez lo transmita a Anecoop. Se destaca desde Anecoop que están haciendo esfuerzos por mejorar la información a los socios de base de las empresas socias, ya que si bien sus consejos rectores están informados, no siempre esta información es permeable a los socios, los cuales en algunas ocasiones desconocen la función comercial de Anecoop, su apuesta por la innovación y su evolución en materia de inversión, internacionalización o sus resultados empresariales.

De hecho este es un área a la que Anecoop se está dedicando, coordinando distintas actividades para mantener el contacto directo con los Consejos Rectores de sus empresas asociadas, así como con sus socios de base, con objeto de favorecer la interrelación personal y el intercambio de información. Entre estas actividades, destaca la organización de visitas de los Consejos Rectores a las instalaciones del Grupo, la organización de visitas técnicas a sus fincas experimentales para conocer nuevas variedades y mejoras en los sistemas de producción, reuniones colectivas de inicio o de cierre de campaña segmentadas por comarcas, etc.

Por otra parte, Anecoop celebró durante el ejercicio 2015-2016 su 40 aniversario (de forma similar a como lo hizo en el año 2001, con su 25 aniversario) con sus socios, profesionales, colaboradores y con representantes de instituciones del sector, reuniendo a 1.400 personas en cuatro jornadas de trabajo celebradas en Valencia, Murcia, Almería y Sevilla. Además, organizó asambleas dirigidas a los socios productores en 42 cooperativas socias de ocho provincias, contando con la participación de más 7.000 agricultores. Para ello, miembros del equipo directivo de Anecoop explicaron los logros obtenidos en estos 40 años, y lo que es más importante, los proyectos de futuro de la empresa.

Pese a todos los esfuerzos realizados por Anecoop para mantener el vínculo con el socio de las cooperativas socias, se reconoce que en este campo queda mucho por hacer, y que aún perciben cierta distancia y desconocimiento en algún caso por parte de los socios de algunas cooperativas de base por lo que es Anecoop y el papel que juega para todas las cooperativas base y sus socios.

4. Recursos propios de la empresa. Financiación de los socios y de terceros

En cuanto a la financiación del socio a la entidad, existe una aportación al capital (la cual se puede hacer efectiva en un periodo entre los 3 y 5 años), y una aportación anual.

Así, el artículo 9 de los Estatutos Sociales de la cooperativa, dispone los requisitos necesarios para la adquisición de la condición de socio:

- Una cuota de entrada de 30,05 euros, más una aportación a capital social, la cual se actualiza cada año, y que en la campaña 2015-16 fue de 1.803,04 euros. Esta aportación es fija, e igual para cualquier empresa que ingrese como socia de Anecoop, y no depende de su volumen de actividad.
- Una retención anual de un porcentaje sobre el volumen de negocio comercializado por cada empresa socia, para atención de gastos corrientes y de estructura, y que se retiene a los socios directamente de la liquidación por la producción aportada a Anecoop. No obstante, tienen establecido un mínimo anual, que se aplicaría a aquellas cooperativas cuya retención no llegue a dicho mínimo.

De ese porcentaje retenido, se destina un 0,5 % para insolvencias, porcentaje que se retorna a cada socio cada 5 años, si no se han producido insolvencias.

No obstante, sus estatutos (art. 40) dejan abierta la opción para la Asamblea General de acordar nuevas aportaciones obligatorias, así como la admisión de aportaciones voluntarias por parte de los socios, para las cuales deberá establecer si devengan o no interés.

Anecoop cuenta a su vez con una Sección de Crédito, aunque con un volumen de depósitos reducido, consecuencia de la limitada operativa de la misma, como veremos.

De hecho, esta sección está integrada, además de por las cuentas propias de Anecoop, por las cuentas de que disponen sus empresas socias. Cada socio recibe en su cuenta el importe de su liquidación por las entregas de producto efectuadas a Anecoop y, al mismo tiempo, en esa cuenta se cargan los importes de los diferentes servicios que puedan haber contratado en Anecoop.

Por el contrario, aquellas cooperativas que lo necesiten y hayan efectuado entregas de producción, pueden solicitar crédito, proveyéndolas Anecoop de financiación en forma de anticipo (siempre sobre la base del importe de la entrega efectuada).

La sección de crédito, por su parte, aunque sí que está contemplado en sus estatutos, no financia inversiones.

En la actualidad, y en consonancia con la situación de los tipos de interés vigentes en el mercado financiero, Anecoop liquida intereses por los saldos positivos, que puedan tener las cooperativas en su cuenta, a tipo cero o cercanos a cero.

No existe financiación de no-socios, ya que Anecoop no cuenta con asociados/colaboradores ni con socios inversores. Los únicos socios que manteniendo su aportación a capital no contribuyen a la actividad cooperativizada (no aportan producción), son algunas cooperativas que han dejado de tener actividad económica (a veces la reducida producción que tienen la entregan a través de otras cooperativas), o incluso se han disuelto, y no han retirado el capital social.

4.1. Retribución al socio

La cooperativa realiza históricamente un único tipo de retribución al socio. La citada retribución se corresponde con la liquidación a los socios por la producción aportada para su comercialización. En este sentido, indicar que Anecoop va realizando liquidaciones periódicas, a medida que se van efectuando entregas por parte de los socios (a modo de liquidaciones provisionales), y al final del ejercicio, una vez descontados los gastos de gestión reales efectuados por la gestión administrativa y comercial de Anecoop, efectúa si cabe una liquidación definitiva. Con la aplicación de este mecanismo se produce un ajuste final del precio satisfecho por Anecoop a sus socios que, de esta forma, ven como se mejora el precio de su producción aportada al tiempo que se dota a Anecoop de recursos suficientes para su normal desarrollo.

Respecto a la pregunta formulada por el pago de intereses, se confirmó que no se pagan intereses por el capital aportado.

5. Presencia de mujeres

En cuanto a la presencia de mujeres en la cooperativa Anecoop, en la memoria de RSC (año 2015-2016) aparece la distribución de la plantilla por sexos, bastante equilibrada, donde el 55 % está formado por hombres y el 45 % por mujeres. Sin embargo, en lo que respecta a su presencia en los órganos de gobierno y de toma de decisiones de la empresa hay que decir que actualmente existe una mujer en el Consejo Rector, habiendo existido en años anteriores otras dos. Nos indican que pese a que las cooperativas socias cuentan con agricultoras, estas no suelen estar integradas en los consejos rectores, por lo que también es más complicado que lleguen al de Anecoop. Nos destacan que la de consejera no es una faceta tradicionalmente abordada por las mujeres en las cooperativas.

En cuanto al equipo directivo, están presentes en una proporción de 2/5 en el equipo «no ampliado», el cual incluye dos mujeres directivas, en concreto en la Dirección Financiera y de Calidad, frente a tres directores varones (al mando de la Dirección de Producción, Comercial y General). En cuanto al equipo directivo «ampliado», lo integran, además de los anteriores, el asesor jurídico, los directores/as de oficinas en España (Murcia, Andalucía occidental, Andalucía oriental, Valle del Ebro) y los directores de las filiales. En total son 19, de los cuales tres son mujeres.

En cualquier caso, en la última memoria de RSC disponible de la compañía, se hace especial referencia a este hecho, destacando como uno de sus objetivos sociales, favorecer el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad.

6. Retos de futuro

Según Joan Mir, director general de Anecoop, «partiendo de la base de que la seguridad alimentaria, calidad, frescura y servicio de nuestros productos son elementos básicos e innegociables, nuestro principal reto, ahora y en el futuro, tal como indica el primer punto de nuestra misión, es obtener una adecuada liquidación para nuestros socios, ya que el bienestar y la sostenibilidad de nuestros agricultores es el origen y la razón de ser de Anecoop.

«Y para conseguir este objetivo final debemos avanzar más rápido en los procesos de integración, en la formación e información al socio de base y a los rectores de las cooperativas, así como en la mejora de los sistemas de gestión

de las cooperativas y de Anecoop. La búsqueda de la eficacia y una mayor capacidad competitiva deben ser objetivos constantes para nosotros.

«Y como consecuencia de todo ello, la inversión en innovación en todos los ámbitos de la empresa y marca deben ser elementos claves de nuestro desarrollo y crecimiento.

«En el ámbito de nuestra RSC seguimos trabajando para incorporar y hacer más partícipes a las cooperativas en la gestión de Anecoop, e incrementar a la mujer en todos los ámbitos de gestión y decisión.

«Y ya por último, destacar que si Anecoop desde sus inicios ha tenido unos fuertes valores, explicitados en nuestro Plan de Integración, ahora tenemos el objetivo de hacer que estén presentes en todas nuestras actuaciones y que sean la base de nuestra cultura empresarial, poniendo especial énfasis en la buena gobernanza de la cooperativa».

Referencias bibliográficas

- FONT DE MORA, L. (2003): «Anecoop, primera empresa hortofrutícola del mediterráneo»; *Revista Valenciana de Economía y Hacienda* (7); pp. 170-197.
- MELIÁ, E. y MARÍ, S. (2013): «Anecoop. Ejemplo de éxito de gestión cooperativa y global»; en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., dir.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. España, Cajamar Caja Rural.
- MEMORIAS RSC DE ANECOOP (de 2010-2011 a 2015-2016): <http://anecoop.com/sobre-nosotros/rsc/>. Consulta efectuada en septiembre de 2017.
- PLANELL, J. M. (1991): «Comercialización de frutas y hortalizas. El desarrollo del modelo Anecoop»; *Distribución y Consumo* (11); pp. 91.

Caso Alimer*

Narciso Arcas Lario^a y Miguel Hernández Espallardo^b

^aUniversidad Politécnica de Cartagena y ^bUniversidad de Murcia

1. Alimer: presentación de la empresa

Alimer (Alimentos del Mediterráneo, Sociedad Cooperativa), con sede social en Lorca (Murcia) y una facturación de 157 millones de euros (M€) en 2015, es la mayor cooperativa agraria de la Región de Murcia y la duodécima española por volumen de facturación (Cooperativas Agro-alimentarias, 2017).

Sus 157 M€ de facturación, obtenida por la venta de sus productos en el mercado nacional (82 %) y en el exterior (18 %), se reparten entre frutas (melocotón, nectarina, ciruela, albaricoque, paraguayo, pera, etc.), hortalizas (brócoli, lechuga, alcachofa, coliflor, sandía, cebolla, etc.), flores y planta ornamental, leche, quesos, piensos, cerdos, vacuno y suministros (agrícolas, fitosanitarios, zoonosanitarios, abonos, piensos, gasóleo, ferretería, maquinaria, etc.).

Con 1.659 socios que cultivan más de 4.600 hectáreas en la Región de Murcia, Andalucía, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana, da empleo directo a una media de 2.116 trabajadores al año, disponiendo asimismo de más 50.000 m² de instalaciones, distribuidos entre sus ocho centros de trabajo situados en los municipios murcianos de Lorca (4 centros), Cieza (2 centros) y Puerto Lumbreras (2 centros).

Como empresa, Alimer es una cooperativa reciente, que empieza a funcionar a finales de 2006 como resultado de la fusión de ocho cooperativas agrarias de la Región de Murcia: Agrosol, Ganaderos de Murcia (Gamur), Unión Agropecuaria del Guadalentín (UAG), Agromur, y Suagrilorca, situadas todas en Lorca; Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana, en el municipio de Cieza, y Camposur en el de Puerto Lumbreras. La Figura 2 muestra los datos más destacados de cada una de las cooperativas que integraron Alimer,

* Los autores agradecen a D. Julián Díaz García y D. Jesús López Molina (Cooperativa Alimer) la ayuda prestada para la realización de este trabajo.

correspondientes al año en que se produjo la fusión. Como se observa, la mayoría de ellas se crearon en la década de los ochenta por el impulso que supuso la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986.

Figura 1. Datos básicos, logotipo y vistas de instalaciones de Alimer

	 <p>Camino Villaespesa s/n 30800 Lorca (Murcia) www.alimer.es</p>	
Agrupación a 1.659 socios	157 M€ de facturación	2.116 empleos directos

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Alimer.

Figura 2. Cooperativas fusionadas en Alimer (2006)



Fuente: Arcas y Hernández (2013).

2. Estructura orgánica

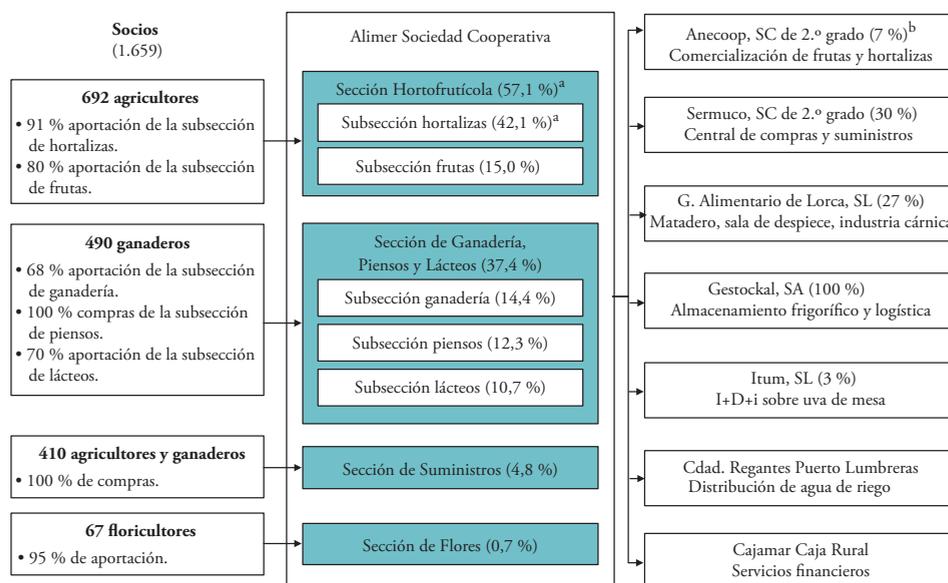
Al objeto de prestar a sus socios (agricultores, floricultores y ganaderos) un adecuado servicio de comercialización de los productos que aportan y de suministro de los *inputs* que adquieren, Alimer adopta la estructura orgánica que aparece en la Figura 3. De un lado, cuenta con cinco secciones autónomas con cuentas de explotación independientes y patrimonio separado. Se trata de las secciones: 1) hortofrutícola, formada por dos subsecciones¹, la de hortalizas a partir de la integración de Agrosol y la sección de conservas vegetales de Agromur, y la de frutas, constituida por lo que anteriormente eran Ciezana de Frutas y Hortofrutícola Ciezana; 2) ganadería, piensos y lácteos, formada por Gamur, UAG y lo que antes de la fusión eran la sección de piensos y lácteos de Agromur; 3) suministros (Suagrilorca); 4) flores (Camposur), y 5) turismo rural (Etnotur). Por ser de nueva creación, esta última sección no presenta actividad ni, por lo tanto, facturación en 2015, motivo por el que no se ha incluido en la Figura 3.

Por facturación, destaca la sección hortofrutícola con el 57,1 % (42,1 % la subsección de hortalizas y 15,0 % la de frutas), seguida de la de piensos, lácteos y ganadería con el 37,4 % (12,3 % la subsección de piensos, 10,7 % la de lácteos y 14,4 % la de ganadería). El resto de la facturación corresponde a la sección de suministros (4,8 %) y a la de flores (0,7 %).

Puesto que el principal objetivo de Alimer es prestar a sus socios servicios adecuados de comercialización y suministro, su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la actividad cooperativizada realizada con ellos. Por ello, sus principales proveedores de productos agrarios son sus socios (agricultores, floricultores y ganaderos), siendo estos los únicos que se abastecen de la sección de suministro y de la subsección de piensos. Sin embargo, debido al compromiso de Alimer con su entorno y su deseo permanente de atender la demanda de sus clientes, también realiza compras de algunos productos a terceros no socios. En concreto, el 9 % de las hortalizas, el 20 % de las frutas, el 30 % de los productos lácteos, el 68 % de los ganaderos y el 5 % de las flores (Figura 3).

¹ Las subsecciones tienen relevancia en el aspecto de gestión. Sin embargo, desde un punto de vista de organización política y gobierno, las estructuras a tener en cuenta son las secciones, de forma que las subsecciones no tienen ninguna referencia específica en los Estatutos.

Figura 3. Estructura orgánica de Alimer



^a Participación en la facturación total de Alimer; ^b Participación en el capital social de la empresa.

Por otra parte, en la actualidad Alimer posee participaciones en otras empresas, mediante el uso de distintas fórmulas jurídicas (cooperativas de segundo grado y de crédito, sociedades anónimas y limitadas, y comunidad de regantes). Estas participaciones son consecuencia de la inquietud de Alimer por mantener alianzas con otras empresas con la finalidad de realizar de forma eficiente actividades preparatorias, complementarias, o subordinadas al objeto social de la cooperativa. Estas actividades van desde las comerciales, con su incorporación a la cooperativa de segundo grado Anecoop (7 % del capital), hasta las dirigidas a incrementar el valor añadido de los productos aportados por sus socios, como es el caso del Grupo Alimentario de Lorca, SL (27 %), que presta los servicios de matadero, sala de despiece e industria cárnica. También participa en Sermuco (30 %), Sdad. Coop. de 2.º grado dedicada al suministro de *inputs* y materiales, en Gestrockal, SA (100 %), prestadora de servicios logísticos y de almacenamiento frigorífico, e Itum, SL (3 %), que lleva a cabo actividades de I+D+i en uva de mesa. Por último, también participa en la Comunidad de Regantes de Puerto Lumbreras y en la cooperativa de crédito Cajamar Caja Rural, en estos dos últimos casos con participaciones

simbólicas (Figura 3). En total, el conjunto de estas participaciones no supera el 50 % de los recursos propios de la cooperativa.

2.1. Relación socio-cooperativa

Todos los socios de Alimer son de carácter indefinido y participan en la actividad cooperativizada, bien aportando el producto que obtienen en sus explotaciones a las secciones hortofrutícola y de flores, o las subsecciones de lácteos y ganadería, o bien adquiriendo productos en la sección de suministros o en la subsección de piensos. No existen, por tanto, ni socios cooperadores² ni de trabajo. Tampoco existen socios de prueba, si bien Alimer mantiene vínculos con los que denominan «socios de campaña», agricultores o ganaderos con los que establecen un compromiso de compra de sus productos, pero que en ningún caso llegan a adquirir la condición de socios de prueba.

En la actualidad, los 1.659 socios de Alimer se distribuyen entre sus diferentes secciones de la siguiente forma: 692 (41,7 %) en la hortofrutícola, 490 (29,5 %) en la de ganadería, piensos y lácteos, 410 (24,7 %) en la de suministros y 67 (4,1 %) en la de flores (Figura 3). Los Estatutos Sociales establecen la obligatoriedad de los socios de entregar a la cooperativa la totalidad de las producciones obtenidas en sus explotaciones, no exigiendo, en cambio, la adquisición de todos los productos en la sección de suministros.

En cuanto a la admisión de nuevos socios, Alimer la condiciona a la capacidad de sus instalaciones actuales para prestar los servicios adecuados, a la demanda de sus clientes, a la seriedad y profesionalidad de los socios potenciales y a la disposición de estos a cumplir con las normas establecidas, especialmente en la sección de suministros, debido a las deudas que los mismos pueden contraer con ella. Además, valora la condición del ya comentado «socio de campaña» que permite el deseado conocimiento mutuo cooperativa-potencial socio antes de adquirir la condición definitiva de socio de pleno derecho.

Respecto al abandono o baja de los socios de la cooperativa, los Estatutos establecen un periodo mínimo de permanencia, adquiriendo los socios el compromiso de no darse de baja, sin causa que califique la misma como justificada, hasta que hayan transcurrido cinco años desde la fecha de su admisión en la cooperativa. Las personas de Alimer entrevistadas manifiestan, de un lado, el reducido número de socios que solicitan la baja y, de otro, el carácter

² Según la legislación cooperativa de la Región de Murcia, son personas físicas o jurídicas que sin realizar la actividad o actividades principales, participan en alguna accesoria.

justificado de las mismas, fundamentalmente debido a jubilaciones. En todos los casos se ha devuelto al socio que deja la cooperativa, en un plazo máximo de dos años, la liquidación de las aportaciones a capital social.

Dado el elevado número de socios de Alimer, resulta de especial interés mantener una adecuada comunicación socio-cooperativa, en sus dos sentidos, de la cooperativa al socio y del socio a la cooperativa, que favorezca la generación de confianza de la cooperativa y el compromiso de los socios con ella. En la comunicación socio-cooperativa hay que diferenciar entre la información de tipo técnico (recomendaciones para hacer frente a las inclemencias meteorológicas, plagas, etc.), que la cooperativa realiza a través de medios informáticos, y la de tipo político relacionada con el funcionamiento de la cooperativa y la información de interés particular de los socios. Esta última se lleva a cabo conforme a lo previsto en la Ley 8/2006, de 16 de noviembre, de sociedades cooperativas, de la Región de Murcia, en los Estatutos de Alimer y en los acuerdos de su Asamblea General. Pero, además, la cooperativa edita todos los años un boletín informativo con el balance y la cuenta de resultados, los informes del presidente y gerente, etc.

Por su parte, los socios pueden realizar todo tipo de peticiones y quejas asistiendo a las asambleas generales, a través de las comisiones ejecutivas de cada una de las secciones o del vocal de las mismas que forma parte del Consejo Rector, dirigiéndose personalmente al presidente de la cooperativa, o por escrito al órgano correspondiente, en función de la naturaleza de la queja o petición.

2.2. Recursos financieros propios

Dado que Alimer no cuenta con socios cooperadores, con cuotas de ingreso o periódicas, ni con alguno de los instrumentos financieros (participaciones especiales, obligaciones, títulos participativos, etc.) que permite la referida Ley 8/2006, sus recursos financieros proceden de las aportaciones a capital de sus socios y de la distribución de excedentes.

Con relación a las aportaciones de los socios al capital social, los Estatutos de Alimer establecen:

- La aportación obligatoria mínima de cada socio para adscribirse a la sección o, en su caso, secciones en cuya actividad se compromete a participar, siendo esta la que aparece en la Tabla 1.

Tabla 1. Aportación mínima obligatoria al capital social para adquirir la condición de socio de Alimer, según sección

Sección	Aportación mínima obligatoria al capital social
Hortofrutícola	<ul style="list-style-type: none">• 600 euros por cada hectárea de hortalizas.• 250 euros por cada tahúlla de frutales.
Ganadería, piensos y lácteos	<ul style="list-style-type: none">• 120 euros por cada 300 cerdos adultos al año o, respecto a otro tipo de ganado, la cantidad equivalente que determine el correspondiente acuerdo del Consejo Rector en el momento de la admisión del socio.• 50 euros por cada 6.000 kg de consumo anual de pienso.• 50 euros por cada 5.000 litros de leche.
Suministros	<ul style="list-style-type: none">• 345 euros por socio.
Flores	<ul style="list-style-type: none">• 300 euros por cada cuota de participación.

- Su condición de no exigibles, pudiendo ser rehusado incondicionalmente su derecho de reembolso por el Consejo Rector. A este respecto, hasta la fecha, el Consejo Rector nunca ha hecho uso de esta prerrogativa.

En cuanto a la distribución de excedentes cooperativos, los Estatutos de Alimer establecen que:

- Se realizará de manera diferenciada entre sus secciones.
- De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores y antes de la consideración del impuesto de sociedades, se destinará, al menos, el 15 % al Fondo de Reserva Obligatorio y el 5 % al Fondo de Formación y Promoción.

Las personas entrevistadas en Alimer manifiestan la no existencia de excedentes extracooperativos y sostienen que, en la actualidad, Alimer no precisa incrementar sus recursos propios con aportaciones distintas a las arriba mencionadas, procedentes de sus socios y de los excedentes. Además, no consideran adecuada la participación de inversores externos (asociados) en la medida que sus intereses, al no coincidir con los de los socios, podrían generar conflictos en la toma de decisiones que afectarían de forma negativa al funcionamiento de la cooperativa, perdiendo esta también su identidad.

2.3. Retribución a los socios

Respecto a las retribuciones a los socios, los Estatutos de Alimer establecen que:

- Las aportaciones obligatorias desembolsadas no devengan intereses.
- El retorno cooperativo se asignará a los socios en proporción a las operaciones, actividades o servicios cooperativizados realizados en la cooperativa.
- La Asamblea General, por más de la mitad de los votos válidamente expresados, fijará la forma de hacer efectivo el retorno cooperativo acreditado al socio de acuerdo con las siguientes modalidades:
 - Que se satisfaga a los socios inmediatamente a la aprobación del ejercicio económico.
 - Que se incorpore al capital social, dando lugar al correspondiente incremento de las aportaciones desembolsadas por cada socio al referido capital social.
 - Que se incorpore a un Fondo de Reserva Voluntario, que podrá constituirse con carácter repartible o irrepertible.

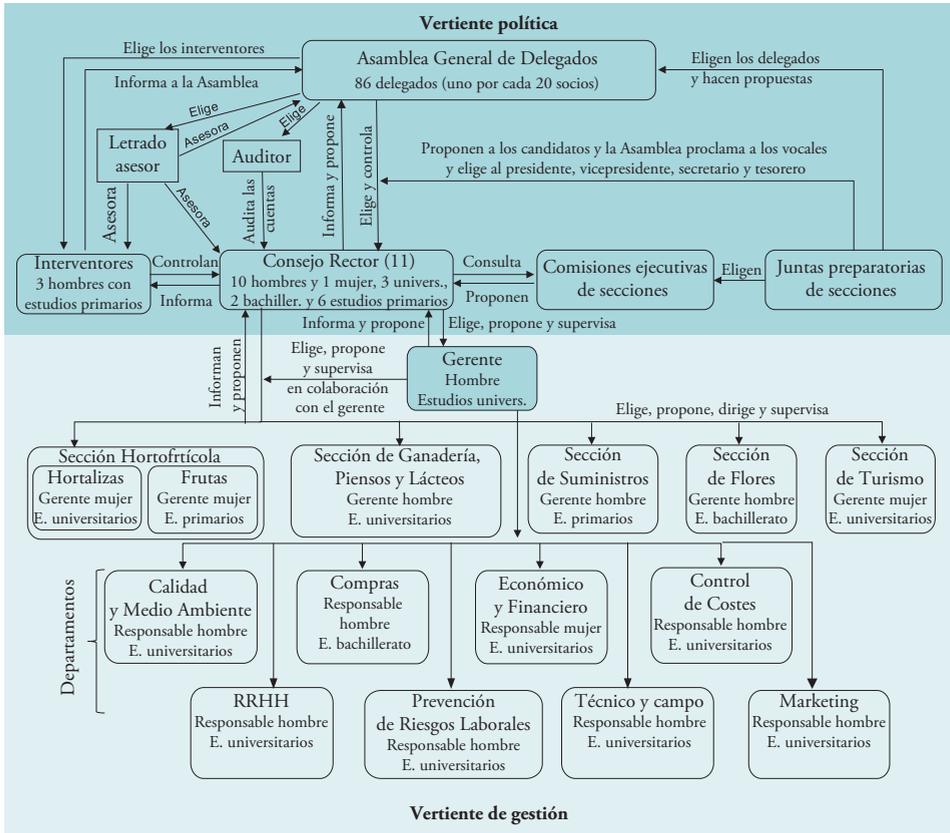
En la práctica, en los diez años de funcionamiento de Alimer en ninguno ha existido retorno cooperativo, yendo todos los excedentes a reservas para afrontar las inversiones necesarias, consecuencia del proceso de fusión que dio origen a la cooperativa.

3. Órganos de gobierno

Los socios de Alimer participan en las decisiones de la empresa a través de la Asamblea General y del Consejo Rector, tomándose la mayoría de las mismas, en la práctica, sin necesidad de votación y por consenso, debido a la paz social que reina en la cooperativa. Estos dos órganos, junto a la Intervención y las Comisiones Ejecutivas de carácter consultivo o asesor, que se describirán posteriormente, conforman los órganos sociales de la vertiente política de la cooperativa. Por otra parte, la cooperativa también cuenta con un gerente, con gerentes en cada una de las secciones y con responsables de los distintos

departamentos, que integran la vertiente de gestión o ejecutiva de la cooperativa (Figura 4).

Figura 4. Órganos de gobierno de Alimer



La asamblea general

Como en cualquier cooperativa, la Asamblea General de Alimer representa el órgano principal de decisión y control de los socios respecto a la gestión realizada por el Consejo Rector y el aparato ejecutivo de la empresa. Al estar configurada Alimer en varias secciones, con centros de trabajo situados en distintas localizaciones geográficas y actividades diferenciadas, la Asamblea General se celebra en forma de Asamblea General de Delegados, constituida

mediante juntas preparatorias, de forma que en cada sección se realiza una junta preparatoria.

Las juntas preparatorias tienen un funcionamiento de convocatoria, constitución, debate interno y toma de decisiones similar al de la Asamblea General, pero en el marco de cada una de las secciones. A estas juntas preparatorias está adscrita la totalidad de los socios de la sección y, en las mismas, cada socio tiene un voto. No obstante, las personas entrevistadas en Alimer comentan la demanda cada vez mayor del voto proporcional en las juntas preparatorias, sobre todo por parte de los socios de mayor dimensión. Entienden que esto obedece a que «estos socios, al aportar mayor cantidad de producto y capital, asumen un mayor riesgo en su relación con la cooperativa, motivo por el que también solicitan mayor participación en las decisiones y en el control de la cooperativa». Sin embargo, de momento, no se plantean una modificación de los Estatutos en el corto plazo para atender esta demanda de algunos socios.

Dichas juntas preparatorias se celebran con antelación y con vistas a la Asamblea General Ordinaria de cada año. Son convocadas por el Consejo Rector de Alimer, estando constituida la mesa de la Junta por el presidente y el secretario de la cooperativa, junto al vocal de la sección que forma parte del Consejo Rector. Las juntas preparatorias tienen la facultad de elevar propuestas no vinculantes a la Asamblea General de Alimer y, en especial, los nombramientos para los cargos de los órganos sociales propuestos por la sección, en particular el Consejo Rector y el Órgano de Intervención. La proclamación definitiva se realiza en la Asamblea General de Delegados.

En las juntas preparatorias se eligen a los que serán delegados en la próxima Asamblea General ordinaria de Alimer, manteniéndose estos delegados en las asambleas extraordinarias que se produzcan hasta el siguiente ciclo asambleario. Por cada veinte socios de la sección, se elige un delegado, pudiendo ser elegidos aquellos socios que presenten su candidatura, siempre que no desempeñen cargos sociales. Cada delegado acudirá a la Asamblea General con una delegación de voto igual al número de votos obtenido en su elección, con el límite máximo del 20 % de los votos sociales de la sección. Aquellos candidatos que superen dicho límite podrán ceder su «exceso» a otros candidatos elegidos. Del mismo modo, los candidatos que no hayan salido electos también podrán ceder sus votos.

El presidente de la cooperativa, que lo es también del Consejo Rector, preside asimismo la Asamblea General de Delegados, asistido por el secretario. Los miembros del Consejo Rector, el gerente, los gerentes de las diferentes

secciones, los miembros del Órgano de Intervención, así como el auditor de cuentas y el letrado asesor son invitados a la Asamblea General, si bien no tienen derechos de voto, que recaen únicamente en los delegados que fueron elegidos en las juntas preparatorias.

Tabla 2. Delegados elegidos por secciones/subsección

Sección/subsección	Delegados
Subsección hortalizas	13
Subsección frutas	22
Sección ganadería, piensos y lácteos	25
Sección suministros	21
Sección flores	3
Sección turismo rural	1
Total	86

El consejo rector

El Consejo Rector está compuesto por once miembros titulares y tres suplentes, siendo los cargos los de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, los vocales del primero al séptimo y los suplentes del primero al tercero. Los vocales primero y segundo representan a la sección hortofrutícola, el tercer y sexto a la de ganadería, piensos y lácteos, el cuarto a la de flores, el vocal quinto a la de suministros y el séptimo a la de turismo rural. Los cargos de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero son ocupados por hombres entre 40 y 45 años, con estudios de bachillerato los dos primeros y universitarios los dos segundos. En cuanto a los vocales, seis son hombres, con edades entre 40 y 50 años y estudios primarios, y una es mujer, de unos 40 años y estudios universitarios.

Los miembros del Consejo Rector son elegidos para un periodo de cuatro años, sin que existan límites respecto al número de mandatos. Los vocales representantes de cada sección son elegidos en sus respectivas juntas preparatorias, si bien son proclamados en la Asamblea General de Delegados. Cada sección de la cooperativa tiene, como mínimo, un vocal representativo en el Consejo Rector. Los cargos distintos al de vocal, es decir, los de presidente, vicepresidente, tesorero y secretario son elegidos por la Asamblea General, de entre los candidatos propuestos por la Junta Preparatoria de cada sección.

Aunque la Ley de Cooperativas de la Región de Murcia prevé la posibilidad de que los Estatutos Sociales de la cooperativa permitan el nombramiento de consejeros a personas cualificadas y expertas que no sean socios, siempre que su número no exceda de un tercio del total de miembros del Consejo Rector y no ostenten el cargo de presidente o vicepresidente, Alimer no contempla dicha posibilidad en sus Estatutos. Asimismo, tampoco parece previsible que se vaya a producir un cambio en este tema en los próximos años. Sin embargo, sí que es habitual la participación del gerente y de otros profesionales, internos (gerentes de las secciones y responsables de los distintos departamentos) y externos (particularmente el letrado asesor y el auditor), a petición del presidente del Consejo Rector, en la medida en que se considere necesario para trasladar información al consejo o resolver las dudas que se planteen.

En cuanto al sexo y estudios de estos profesionales, hay que señalar que: a) el gerente es un varón con estudios universitarios, b) de los cinco gerentes de secciones y subsecciones, tres son mujeres, dos de ellas con estudios universitarios (la de sección turismo y subsección hortalizas) y una con estudios primarios, mientras que los varones, uno tiene estudios universitarios (sección flores) y el otro primarios (sección suministros), y c) de los ocho responsables de los distintos departamentos, solo una es mujer (Departamento Económico-Financiero), estando en posesión de estudios universitarios, siendo los otros siete varones, cinco con estudios universitarios, uno con bachiller y otro con estudios primarios (Figura 4).

En cuanto a la toma de las decisiones estratégicas, cabe resaltar dos apreciaciones. De un lado, si bien las mismas recaen en el conjunto de los miembros del Consejo Rector de Alimer, debido al mayor peso económico y social de las secciones hortofrutícola y de ganadería, piensos y lácteos, los vocales de estas dos secciones participan en mayor medida en la realización y análisis de propuestas. Y, de otro lado, que, en función del tipo de decisiones a adoptar (sociales, comerciales, etc.), también se cuenta con las aportaciones del director general, de los gerentes de las secciones y de los responsables de los diferentes departamentos, lo cual genera valor añadido en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

La comisión ejecutiva

Cada sección cuenta con una Comisión Ejecutiva. Se trata de un órgano consultivo del Consejo Rector de la cooperativa que, por delegación de este, tiene las facultades que le atribuya en relación con la actividad cooperativizada de la sección. Tiene asimismo facultades para elevar propuestas no vinculantes para su discusión y eventual aprobación por el Consejo Rector. Está integrada por el coordinador de la sección, que es el vocal de esta en el Consejo Rector y quien la convoca en coordinación con el presidente de Alimer. Está compuesta por un número de socios de la sección que varía entre cinco y diez, elegidos por los socios de la sección en las juntas preparatorias, por un periodo de cuatro años, pudiendo ser reelegidos. Los miembros de la Comisión Ejecutiva designarán entre ellos al secretario de la sección.

La intervención y la auditoría externa

La cooperativa cuenta con un Órgano de Intervención formado por tres miembros titulares que son elegidos por la Asamblea de Delegados de entre los candidatos propuestos por las secciones. Los interventores son elegidos por un periodo de cuatro años, al igual que en los demás órganos de dirección, sin límite de mandatos. Los tres interventores son socios varones de Alimer con edades entre 40-50 años y estudios primarios. Aunque la Ley de Cooperativas de la Región de Murcia permite que un tercio de los miembros del Órgano de Intervención sean «expertos independientes», en el caso de Alimer no se hace uso de esta figura.

Conforme a los Estatutos de Alimer, los interventores llevan a cabo la censura de las cuentas anuales y del informe de gestión antes de ser presentados para su aprobación a la Asamblea General. Asimismo, pueden consultar y comprobar, en cualquier momento, toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estimen necesarias.

Además, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cooperativas de la Región de Murcia en su artículo 7, en lo referido a las secciones de la cooperativa, como en lo establecido en el Artículo 84 para el total de la cooperativa, las cuentas anuales y el informe de gestión de Alimer son auditados anualmente por una empresa externa nombrada por la Asamblea General. El auditor de esta empresa es quien, también, asiste y asesora a los interventores en el desempeño de sus funciones.

Letrado asesor

Por acuerdo de su Asamblea General, Alimer cuenta con los servicios de un letrado asesor de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), el cual, asista o no a las reuniones de los órganos sociales, dictamina si son conformes a Derecho los acuerdos adoptados por aquellos que sean inscribibles en cualquier registro público. Asimismo, dictamina en todos aquellos asuntos relacionados con el régimen de altas y bajas de los socios y con la aplicación de las normas disciplinarias y su procedimiento.

4. Aspectos clave en materia de gobierno interno: pasado, presente y futuro

Las principales innovaciones introducidas por Alimer en su gobierno interno, anteriormente descritas, tienen que ver con su participación en otras empresas, la incorporación de directivos profesionales y la Asamblea General de Delegados. Las mismas vienen motivadas, en gran medida, por el origen de lo que en la actualidad es Alimer, una cooperativa diversificada y de elevada dimensión, integrada por varias secciones, resultado de la fusión de ocho cooperativas con actividades, en su mayoría diferentes, y centros de trabajo en varios municipios.

El tamaño alcanzado por Alimer le ha permitido diversificar el riesgo y acceder a los recursos y capacidades (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) necesarios para responder de forma eficiente a las exigencias de sus socios y clientes, mejorando su poder de negociación ante estos y, también, frente a sus proveedores. Además, ha conllevado importantes cambios en la cooperativa, entre los que destacan el aumento del número de socios y de su heterogeneidad, y la necesidad de incorporar profesionales asalariados cualificados (directivos). Estos cambios han alterado de forma significativa el número y la naturaleza de los actores que intervienen en la cooperativa, así como las relaciones que establecen y su complejidad, requiriendo de la introducción de nuevas formas de gobierno (asambleas generales de delegados, juntas preparatoria y comisiones ejecutivas de secciones). Estas innovaciones han ido dirigidas a conciliar la necesaria flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones acertadas con la gestión democrática de la cooperativa, basada en la participación y el control de sus socios.

Un aspecto importante en el diseño de la fusión tuvo que ver con la organización de las funciones y responsabilidades en la nueva cooperativa. El hecho de que, prácticamente, cada sección estuviera formada por lo que originalmente era una cooperativa, evitó tener que reorganizar las funciones, por lo que el único escollo que había que salvar era el relativo a la representación en el Consejo Rector y la participación de la amplia base social en la Asamblea General. Para ello, se consideró acertada la introducción de los comisiones ejecutivas y juntas preparatorias de sección, siendo estas últimas las encargadas de elegir a sus representantes, al menos uno, en el Consejo Rector, así como los delegados que defienden los intereses de los socios en la Asamblea General que, en este caso, se convierte en la Asamblea General de Delegados. La creación de estas instancias se vio facilitada por el devenir del propio proceso de fusión. Durante el mismo, se crearon los denominados consejos consultivos, con funciones de órganos de consulta y de preparación del inicial Consejo Rector de Alimer, integrados, en principio, por los miembros de los consejos rectores de las cooperativas originales.

El gobierno interno jugó un papel fundamental a lo largo de dicho proceso de fusión. Entonces, era muy importante que se diera suficiente participación a las cooperativas que concurrían a este proceso, de forma que se vieran representadas y que ninguna percibiera un trato injusto.

Actualmente, los socios y directivos de Alimer afirman que la clave del gobierno interno de la cooperativa es la confianza de los socios en esta, su compromiso y la paz social. A pesar de que la fusión supuso la incorporación de cooperativas con actividades productivas, tipos de socios, localizaciones geográficas e, incluso, culturas empresariales heterogéneas, todas ellas tenían clara su disposición a colaborar en beneficio del interés general de los socios. Esta vocación se mantiene actualmente, de modo que los sucesivos equipos directivos, apoyados por ejecutivos muy cualificados, han conseguido mantener dicha confianza, basada en dos pilares principales.

Por un lado, los resultados económicos obtenidos por la cooperativa y las liquidaciones ofrecidas a sus socios, lo que es consecuencia de una gestión profesional, en un entorno donde la competencia entre alternativas para la comercialización del producto de los agricultores y ganaderos es muy alta. Por ello, si estos no percibieran que Alimer les ofrece buenos servicios y liquidaciones competitivas, terminarían eligiendo otras alternativas de comercialización y adquisición de sus productos. Y, por otro, una comunicación personal, directa, bidireccional e inmediata con los socios, de modo que estos

perciben que cualquier problema o circunstancia es tenida en cuenta por la cooperativa, incrementado así el sentimiento de confianza en la misma. Alimer mantiene a ultranza un espíritu cooperativo en el que los tradicionales principios cooperativos se mantienen intactos. Sus dos presidentes, hasta la fecha, han sabido mantener y reforzar los valores cooperativos, de modo que las tensiones sociales, que a veces se pueden observar en ciertas cooperativas, no se dan en Alimer.

En cuanto a la evolución futura de Alimer, con relación a la posible adopción de otras innovaciones en su gobierno, cabe señalar, en primer lugar, que siempre está abierta a realizar los cambios en los Estatutos que permitan afrontar del mejor modo los cambios normativos y adaptar la cooperativa a los tiempos conforme se van presentando nuevas situaciones. Es también necesario decir que el espíritu de cooperativa «de verdad», que hace que sus socios-agricultores/ganaderos sean plenamente conscientes de su rol como verdaderos propietarios de la organización, es un factor que hace pensar que, en el futuro, cualquier evolución que se pueda presentar en cuanto a las formas de gobierno será siempre muy prudente. Si los cambios conllevan riesgo de que los socios piensen que la cooperativa es «menos suya», o que pierde su identidad, difícilmente serán aceptados.

En este sentido, el desarrollo de estructuras híbridas, o la incorporación de socios de capital es algo que en estos momentos no se ve con buenos ojos, precisamente por percibirse como una «adulteración» del espíritu cooperativo socio-titular de explotación agraria/propietario y dueño del destino de la cooperativa. En este sentido, hay que añadir que las necesidades de financiación para acometer las inversiones previstas han podido ser acometidas en todo momento con recursos propios, aportaciones de los socios y, en última instancia, con financiación bancaria.

Del mismo modo, la incorporación de profesionales expertos externos como miembros de los órganos de gobierno de la cooperativa tampoco parece muy probable. No ven claro que dichos profesionales puedan mejorar el conocimiento que ya existe en los equipos políticos y de gestión de la cooperativa. Estos últimos son requeridos con frecuencia para intervenir tanto en la Asamblea General, como en las juntas preparatorias y, por supuesto, de forma más frecuente en las reuniones del Consejo Rector, de la Comisión Ejecutiva y del Órgano de Intervención. Asimismo, tanto el auditor externo como el letrado asesor juegan un papel similar, participando cuando son requeridos por

el órgano correspondiente. Una vez dicho esto, se entiende que incorporar profesionales externos como miembros del Consejo Rector o de la Intervención es innecesario y puede introducir más problemas que mejoras efectivas en los procesos de gobierno actuales de la cooperativa.

Como elementos de posible cambio, sí se está haciendo un mayor hincapié en el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para facilitar y agilizar el necesario intercambio de información con los socios, generador de confianza y, a medio plazo, todos los trámites del socio con la cooperativa. Los buenos resultados obtenidos en el uso de las TIC en lo referido a los temas técnicos y de producción, hace que se perciban como muy claras las ventajas que tendrá su extensión a otros procesos de comunicación y gestión política y administrativa. Por ello, entre las acciones prioritarias de la recién creada Fundación Alimentos del Mediterráneo figura el desarrollo de actividades de formación dirigidas a los miembros del Consejo Rector y resto de socios de la cooperativa, entre las que destacan las relacionadas con las TIC.

Otro aspecto que se está planteando, a petición de un número creciente de socios, es la introducción de un voto más proporcional. Hasta el momento, cada socio dispone de un voto. Aunque es un proceso que todavía no se ha empezado a discutir formalmente, es probable que se introduzca un cierto grado de proporcionalidad en el voto, si bien en estos momentos no es fácil determinar cuándo ocurrirá ni cuál será la decisión finalmente adoptada.

Por último, cabe señalar la, todavía, escasa participación de la mujer en los puestos de responsabilidad, tanto en la vertiente de gestión (solo hay una mujer responsable de departamento de un total de ocho, y dos mujeres gerentes de secciones o subsecciones de un total de seis) como, sobre todo, en la vertiente política (solo una mujer forma parte del Consejo Rector de un total de once, y ninguna forma parte del Órgano de Intervención). Esta participación de las mujeres en los puestos relevantes de Alimer es muy inferior a la que tienen en el conjunto de socios personas físicas, siendo las mujeres el 40 % del total (422 mujeres de un total de 1.055 personas físicas). A este respecto, las personas entrevistadas reconocen esta escasa participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad de Alimer, achacándola a su escasa disposición o interés por ocuparlos. Asimismo, manifiestan su deseo de una mayor implicación de las mismas, por los beneficios que podría generar en el gobierno interno, y el estudio y puesta en práctica de las medidas oportunas para conseguirlo.

Referencias bibliográficas

- ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2010): «Caso Alimer: Ganar competitividad a través de la fusión»; en MUNUERA ALEMAN, J. L., coord.: *Casos de éxito de las empresas murcianas*. Madrid, ESIC; pp. 273-286.
- ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2013): «Alimer. Incrementar tamaño y competitividad a través de la fusión»; en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., coord.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Cajamar Caja Rural. Almería; pp. 309-331.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2017): *El cooperativismo agroalimentario. Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español*. En <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05375.pdf>
- LEY 8/2006, de 16 de noviembre, de Sociedades Cooperativas, de la Región de Murcia. Texto consolidado. Última modificación: 30 de junio de 2012. En <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-9417-consolidado.pdf>
- ESTATUTOS SOCIALES DE ALIMENTOS DEL MEDITERRÁNEO, SOCIEDAD COOPERATIVA.

Caso Dcoop*

*Adoración Mozas Moral^a, Enrique Bernal Jurado^a, Domingo Fernández Uclés^a
y Miguel Jesús Medina Viruel^b*

^aUniversidad de Jaén y ^bUniversidad de Córdoba

1. Presentación

El grupo Dcoop es el resultado de la fusión de 11 sociedades cooperativas de segundo grado de varios sectores de actividad agroalimentarios y de ámbito transregional. Es el principal grupo cooperativo andaluz y, actualmente, está entre los tres primeros a nivel estatal. La empresa matriz es Dcoop SCA de segundo grado, pero a lo largo de los años ha generado alianzas y creado empresas con fórmula no cooperativa con diferentes participaciones en el capital social, dando lugar a un gran grupo empresarial.

Con sede social en Antequera (Málaga), Dcoop es una cooperativa que apareció con la misión de trabajar por conseguir la mayor rentabilidad posible para sus agricultores y ganaderos a través del abaratamiento de costes y la mejor comercialización posible de sus producciones, ofreciendo al consumidor productos de calidad (Dcoop, 2016). Surgió centrándose en el sector del olivar, puesto que es el heredero del Grupo Hojiblanca, pero pronto comenzó a diversificar su actividad como medio para generar un mayor crecimiento empresarial. En este momento cuenta con más de 75.000 socios agricultores o ganaderos, ha agrupado a 154 empresas, la inmensa mayoría sociedades cooperativas, organizadas en torno a 7 secciones, que han generado en 2016 más de 1.000 millones de euros de facturación.

Los datos básicos del grupo Dcoop aparecen en la Tabla 1 y la evolución de la facturación en el Gráfico 1. En ellos se reflejan la dimensión y el crecimiento tan importante que ha experimentado en los últimos años, debido a su estrategia de concentración. En Dcoop entienden que en la mayor dimensión y diversificación de la actividad se encuentra el poder de negociación en el mercado frente a la distribución y, por tanto, se tiende a intensificar su crecimiento empresarial (Mozas y Bernal, 2013). A modo de resumen, los

* Quisiéramos agradecer a D. Antonio Luque y a D. Esteban Carneros sus atenciones y las facilidades que nos han ofrecido para obtener toda la información que les requerimos.

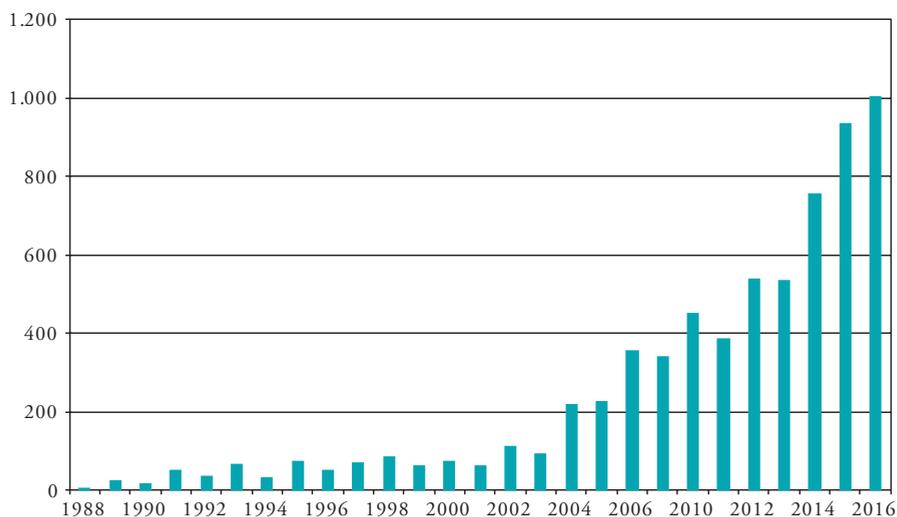
principales hitos históricos, donde se aprecian los procesos de fusión, la diversificación de la actividad con la creación de las diferentes secciones, así como la creación o participación en el capital en empresas no cooperativas, aparecen en la Tabla 2.

Tabla 1. Cifras generales del grupo Dcoop

Principales datos año 2016	
Facturación 2016 (millones de euros)	1.005,26
Número de cooperativas socias (activas)	154
Número de socios totales agricultores y ganaderos	75.000
Beneficios del grupo año 2015 (millones de euros)	1,24
Productos que comercializa a granel o envasados	Aceite de oliva (tanto a granel como envasado), aceituna de mesa, vinos, salsas, porcino blanco, piensos, leche de cabra, productos zoosanitarios, cereales, etc.
Empleos directos	420
Número de secciones	7
Capital social 2016 (millones de euros)	67,81
Número de países a los que vende	82
Facturación proveniente del comercio exterior	40 % aprox.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por Dcoop.

Gráfico 1. Evolución de la facturación del grupo Dcoop. En millones de euros



Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por DCOOP.

Tabla 2. Principales hitos históricos en la evolución de Dcoop

Año	Fusión y actividad
2003	Fusión entre Cordoliva SCA de 2.º grado y Oleícola Hojiblanca de Málaga SCA de 2.º grado para dar lugar a Hojiblanca SCA.
2005	Fusión de Hojiblanca SCA con Acorsa Aceitunas de mesa. Se crea la sección de aceituna de mesa.
2006	Fusión con Suministros Agromálaga SCA (germen de la sección de servicios y suministros). Control de Tierras de Mollina SA a través de empresas del grupo.
2007	Fusión de Hojiblanca SCA con Suministros de Córdoba AgroCórdoba SCA. Se refuerza la sección de servicios y suministros. Alianza con Cargill al 50 % dando lugar a la constitución de Mercaóleo SL para envasar aceites de oliva a la distribución.
2008	Fusión de Hojiblanca SCA con Suministros Cooperativos del Sur SCA Sumicoop. Se consolida la sección de servicios y suministros, duplicando su actividad.
2009	Se crea la figura del socio colaborador en la sección de aceite (solo para comercialización conjunta de graneles), posibilitando el crecimiento del grupo.
2010	Fusión de Hojiblanca SCA con SCA Sierra Norte de Sevilla. Se integra en la sección de aceite.
2011	Firma un acuerdo comercial al más alto nivel entre Hojiblanca y Wilmar, empresa alimentaria china para la venta de aceite a ese país. Fusión entre Hojiblanca SCA y la SCA Agropecuaria del Sur, lo que supone la creación de la cuarta sección: la ganadera. Hojiblanca SCA adquiere Aceitunas y Conservas SA (Acycy). El crecimiento experimentado por la sección de crea la necesidad de tener una mayor capacidad industrial de transformación. Se presenta Agrupajaén como marca que une a la veintena de cooperativas de esa provincia y se ponen en marcha las instalaciones del grupo en Guarromán (Jaén). Se presenta el proyecto Priordei, marca de aceite de oliva virgen extra arbequino, perteneciente a Agrofoods & Commerce SL, empresa al 50 % formada inicialmente por Copaga (cooperativa leridana ganadera cuyos socios son olivereros) y Hojiblanca.
2012	Constitución de MUSA SA junto a Moreno SA al 50 % (diversificación de la actividad incorporando otra variedad de vinos y salsas). Hoy Dcoop posee el 100 %.
2013	La Asamblea General de Hojiblanca SCA aprueba una operación por la que se convierte en accionista de Deoleo SA con un 10 % aproximadamente. En abril del 2014, cuando las cajas estatales tienen que vender su participación en Deoleo, deciden vender al fondo de inversión CVC. Ante esta situación minoritaria, Dcoop decide vender su parte por 43 millones de euros y CVC se hace con el control de la compañía, pero se pierde la marca Hojiblanca. Fusión con Tierras Altas Aceite de Granada SCA que da lugar a la actual Dcoop. Se crea la nueva sección de cereales, la quinta del grupo, con la aportación de la producción para la comercialización en común por parte de cooperativa que ya pertenecían al grupo. Creación de Qorteba Internacional SL en Alcolea (Córdoba), empresa constituida por Refinería Andaluza SA (Aceites Toledo) con el 50 % y Dcoop con otro 50 % (hoy Mercaóleo) para almacenar y refinar aceites de oliva, y albergar la fábrica de salsas.
2014	Dcoop adquiere a Cargill su participación en Mercaóleo, por lo que la cooperativa pasa a poseer la totalidad de las acciones. Fusión entre bodegas asociadas cooperativas (BACO) de Castilla-La Mancha y Dcoop, por la que se constituye la nueva sección de vinos. Se trata de la primera fusión transregional. Fusión de Productores Caprinos del Sur SCA de 2.º grado (Procasur) que aprueba integrarse en la sección ganadera de Dcoop. Se crean la división de leche de cabra y este año también se crea la de vacuno de carne.
2015	Se presenta la alianza empresarial entre Dcoop y el grupo Pompeian, empresa que cuenta con esta marca líder marquista en virgen extra en Estados Unidos. Se crea una sociedad conjunta en España que pasará a poseer cruzadamente participación en el grupo Pompeian y en Mercaóleo, filial comercial de aceite envasado de Dcoop.
2016	La marca Dcoop entra en EEUU de la mano de Walmart y Dcoop absorbe Acycy. Crece la sección de vino con más incorporaciones.
2017	El grupo empresarial familiar cordobés de Prado SA se adhirió como socio común a la Sección de Aceituna de Mesa del grupo Dcoop. El grupo extremeño Acorex solicita su ingreso en Dcoop. Asimismo, se incorpora la Cooperativa Vinícola de Trebujera (DO Jerez), que se suma a Labastida (DO Rioja), con lo que la sección de vinos pasa a tener 17 asociados.

Fuente: elaboración propia a partir de Mozas y Bernal (2013) e información de la web del grupo Dcoop.

2. Estructura orgánica de la empresa

En Dcoop se distingue el gobierno en dos grandes áreas: por un lado, el gobierno que se organiza en torno a la cooperativa y las secciones, al que llamaremos *estructura cooperativizada*; y, por otro lado, el que denominaremos *gobierno corporativo*, relativo a las relaciones de poder existentes con las empresas mercantiles (filiales o participadas) y con otras instituciones de las que son miembros (estructura mercantilizada).

2.1. Estructura cooperativizada

El máximo órgano social de la cooperativa es la Asamblea de Socios, que se reúne al menos una vez al año y en el que están representadas todas las cooperativas asociadas a través de las personas que son nombradas por cada una de ellas. Por supuesto, es una asamblea de delegados de cooperativas, puesto que es imposible reunir a 75.000 agricultores o ganaderos o a los consejos rectores de cada entidad al completo y, al mismo tiempo, tomar decisiones con rapidez. Además, en realidad, los socios directos de Dcoop son las entidades asociadas, no los agricultores y ganaderos. Los representantes delegados de cada cooperativa hacen de enlace entre Dcoop y los socios base de las cooperativas de primer grado, así como con los consejos rectores de las cooperativas a las que pertenecen. La Asamblea General tiene entre sus competencias: la aprobación de las cuentas anuales, la elección del Consejo Rector, la decisión sobre cambios estructurales en la empresa (fusiones, grandes inversiones corporativas, etc.), aprobación de reglamentos de régimen interno y grandes decisiones estratégicas. Pero en realidad, son las juntas de sección en las que descansa la toma de decisiones que les afecta día a día en la gestión de sus negocios y en las decisiones de mercado. Son 7 las secciones en las que se divide la empresa: aceite, aceituna de mesa, vinos, suministros y servicios, ganadera, cereales y sección de crédito. No obstante, la actividad de la sección de crédito se dirige únicamente a las empresas que componen el grupo, no a las personas físicas de cada una de esas entidades. Por tanto, es una actividad entre empresas que se centra básicamente en negociar préstamos, anticipos y siempre que lo soliciten las cooperativas, puesto que no hay obligatoriedad en el uso de esta sección (Mozas y Bernal, 2013). En cada junta de sección están representadas las cooperativas socias a través de un miembro designado por las mismas (no tiene por qué ser el presidente). Cada junta de sección

tiene reuniones periódicas con una periodicidad mensual, aunque en algunos casos si se acaba la temporada algunas secciones puede ampliar ese plazo o si están en plena producción se pueden realizar con mayor frecuencia. Eligen a un representante (presidente) por 4 años que es el responsable de coordinar dicha sección. En definitiva, en la práctica constituyen la Asamblea General de cada sección.

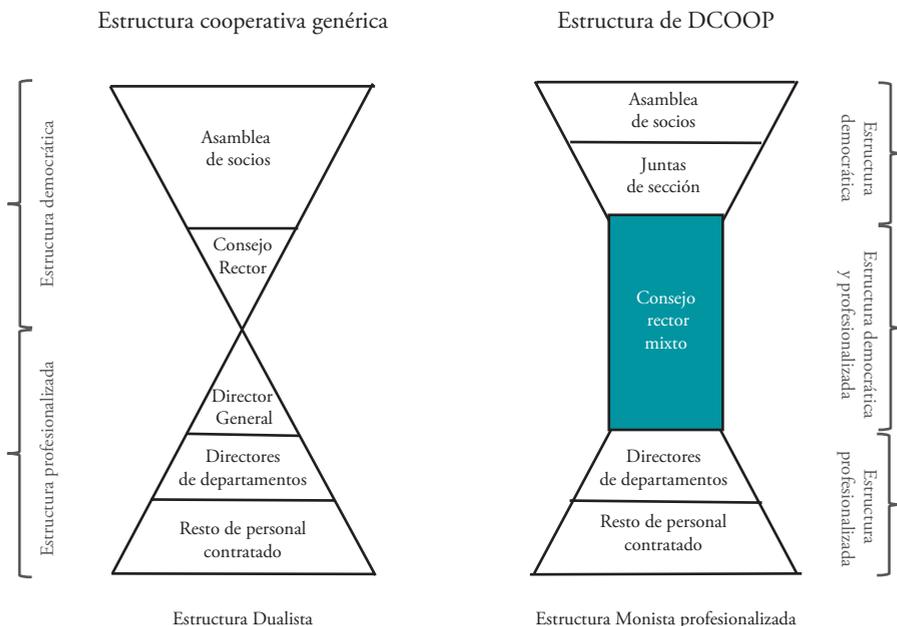
Además, cuenta con el Consejo Rector, máximo órgano ejecutivo. A través de este órgano se pretende que las sociedades cooperativas se sientan, en todo momento, informadas y partícipes de las decisiones adoptadas por el grupo. Por ello, lo conforman miembros representantes de las diferentes secciones y territorios. Aunque cada sección lleva a cabo la toma de decisiones en sus respectivos órganos de gobierno de manera autónoma, estas se presentan al Consejo Rector y a la Asamblea General. En realidad, tanto el Consejo Rector como la Asamblea tienen una función especial añadida: controlar que las decisiones de cada sección no afecten negativamente el funcionamiento del grupo.

A estos tres órganos de decisión (Asamblea de Socios, juntas de sección y Consejo Rector), le denominamos la *estructura democrática de la sociedad cooperativa*, puesto que se rige por la democracia en la toma de decisiones. A ella hay que añadirle la *estructura profesionalizada*, que se compone del personal profesional contratado para la gestión diaria. Se trataría de la estructura orgánica de cualquier empresa: director general, directores de departamento, de área y demás personal contratado.

Actualmente, en Dcoop coincide la presidencia del Consejo Rector con la dirección general de la estructura profesionalizada, liderada por Antonio Luque. En él, convergen tanto las funciones de director general ejecutivo, como las funciones de presidente de la sociedad cooperativa.

A continuación analizaremos pormenorizadamente la estructura cooperativizada, tanto la democrática, como la profesionalizada. Podemos observar en la Figura 1 que Dcoop se ha convertido en una estructura monista (existe un centro de poder en la misma: el Consejo Rector), con la particularidad de que en dicho centro de poder se reúnen los del Consejo Rector y de la dirección profesionalizada. En la Figura 1 se puede apreciar la estructura cooperativizada de cualquier empresa cooperativa y la del grupo Dcoop con las particularidades de sus órganos de decisión.

Figura 1. Comparativa de la estructura cooperativizada genérica y la del grupo Dcoop



Fuente: elaboración propia a partir de Mozas (1999).

2.1.1. Secciones y juntas de sección

Al tratarse de una sociedad cooperativa de segundo grado, sus socios de base son empresas. La inmensa mayoría son sociedades cooperativas de primer grado, aunque podemos encontrar casos de empresas mercantiles y otros tipos de socios con fórmulas distintas a la de cooperativa, siempre y cuando cumplan los objetivos, las directrices legales y estatutarias de la sociedad. Como hemos adelantado anteriormente, Dcoop abarca varias actividades, por lo que se organiza en secciones con patrimonio y contabilidad independiente; es decir, los socios de cada división soportan los ingresos y los gastos que les corresponden exclusivamente por la sección a la que pertenecen.

Las cooperativas socias pueden adoptar el rol de proveedor y/o consumidor, dependiendo de la sección o secciones a las que pertenezcan, pero no existen socios inversores en la estructura cooperativizada, ni en las sociedades cooperativas de primer grado, ni en Dcoop S. Coop. And. de segundo grado.

Con carácter general, cada junta de sección está compuesta por un representante de cada sociedad cooperativa participante, que nombra a un

presidente de la misma durante 4 años y que, ayudada por una estructura profesionalizada, que emite informes y aporta los conocimientos sobre el sector, adopta democráticamente las decisiones estratégicas que se deberán implementar. Una vez adoptadas las decisiones, encargan su ejecución a la estructura profesionalizada.

En las sociedades cooperativas de primer grado que conforman Dcoop, coexisten las fórmulas de un socio un voto y/o el voto plural entre sus miembros, aunque lo anterior no afecta al funcionamiento de la cooperativa de segundo grado, ya que los votos en las juntas de sección se otorgan en función de la actividad cooperativizada de cada empresa con esa sección, por lo que está establecido el voto plural. Cada entidad tiene un porcentaje de votos en la Asamblea General recogidos en los Estatutos y que se definen a través de unos criterios específicos que desarrollaremos sección por sección. Los socios colaboradores¹ tienen una limitación de votos totales máximo de un 5 %, por lo que hay que tener en cuenta que hay que calcular coeficientes correctores anualmente en función de los socios totales y los nuevos que entren cada año. Además, estos pueden ser socios colaboradores en una sección, pero socios de pleno derecho en la sección de suministros, por ejemplo. Se han encontrado colaboradores en las secciones de aceite, aceituna de mesa y en ganadería.

La comunicación de Dcoop con sus empresas socias se establece en las reuniones periódicas programadas, tanto de secciones como del Consejo Rector, así como con los informes y documentos que se reenvían desde las oficinas centrales a las oficinas de las empresas asociadas. En cada junta de sección, al ser independientes, se resuelven todos los problemas y peticiones que puedan surgir, cumpliendo siempre los Estatutos y las normas de funcionamiento interno y, por supuesto, se deciden las liquidaciones a los agricultores o ganaderos.

En términos generales, la permanencia de una empresa socia en Dcoop y en las secciones a las que se asocia es de 2 años, aunque habría que matizar que si esa empresa se ha comprometido en la realización de una inversión o ha solicitado una ayuda y esta exige una permanencia de un tiempo mayor, lo deberá cumplir.

Por último, las sociedades cooperativas de primer grado, así como las empresas socias no cooperativas, tienen independencia en cuanto a su organización interna, sistema de voto, contratación de personal en sus instalaciones,

¹ Según la *Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas*, se entiende por socio colaborador, siempre que lo prevean los Estatutos, aquellas personas susceptibles de ser socias conforme al artículo 13.1 que, sin realizar la actividad cooperativizada principal, contribuyan a la consecución del objeto social de la cooperativa o participen en alguna o algunas de sus accesorias, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 104.2 sobre el principio de exclusividad.

contrataciones de seguros, etc. Sin embargo, una vez que se acaba el proceso de fabricación del aceite, vinos, aceitunas de mesa, etc., las empresas de base se comprometen a delegar en Dcoop la comercialización de los productos. A continuación, analizaremos la estructura de cada una de las secciones de manera independiente.

Sección de Aceite

La sección de aceite es la más antigua y la más importante del grupo. En su máximo órgano de decisión se encuentran representadas todas las almazaras socias (110 empresas). La gran mayoría son socios de pleno derecho (aportan la totalidad de la producción de aceites), pero una parte importante son socios colaboradores (solo aportan aceites a granel para la comercialización en común y gestionan por sí mismos la comercialización de sus envasados con sus marcas propias). Desde su creación, el grupo obligaba a todas las entidades que se adherían a hacerlo con la totalidad de la actividad, pero en el año 2009 empezaron a aparecer problemas relacionados con los bajos precios del aceite en el mercado y para poder crecer en esta sección, su antecesora, la antigua Hojiblanca, decidió crear un nuevo tipo de socio «exclusivamente para la venta del aceite a granel», puesto que muchas empresas que solicitaban la integración se negaban a dejar en manos de Dcoop su sección de envasados (Mozas y Bernal, 2013). Gracias a esta estrategia de integración parcial, el grupo ha conseguido crecer. En la Tabla 3 se aprecian los datos generales de esta sección.

Dcoop establece dos criterios para que una cooperativa o grupo se integre en esta sección: uno de ellos es de índole económico y el otro se refiere a una filosofía de actuación. En cuanto al económico, depende del volumen que incorporen. Así, nos indican que no ha cambiado el criterio desde 1987 y que va en función del volumen de producción y el precio del producto en el mercado, por lo que hay que recalcularlo anualmente. Si una entidad quiere entrar hoy en esta sección debe aportar en torno a 0,05 euros/kg de aceite con las cotizaciones de la campaña 2016/17, en el caso en que comercialice solo graneles, y 0,17 euros/kg, si comercializa tanto graneles como envasados. Además, ofrecen un plazo de 5 años para poder hacer el desembolso, por lo que se le facilita la inversión de entrada al nuevo socio. Con el criterio «cultural» aluden al hecho de que la empresa que quiera entrar en el grupo debe de estar convencida de la necesidad de integrarse y de comercializar conjuntamente: unidos se pueden conseguir mejores resultados que separados y las nuevas en-

tidades deben estar convencidas de ello (Mozas y Bernal, 2013). Por supuesto, esto último implica asumir la cesión de poder para la comercialización, concentrándolo en la cooperativa de segundo grado o las empresas mercantiles creadas *ad hoc*. En esta sección, además de los cuatro centros propios de que disponen, han creado dos estructuras mercantiles participadas sobre las que ejercen su poder a través de su mayoritaria participación.

Tabla 3. Sección del aceite

Principales magnitudes	
Núm. de cooperativas asociadas	110 sociedades, de las que 19 son integrantes, tanto de la sección de aceites, como de aceituna de mesa.
Otro tipo de empresas asociadas	Una es una SAT y otra es un grupo empresarial cooperativo (cooperativa de 2.º grado) Montes Norte, SCL (Ciudad Real).
Socios colaboradores	28 colaboradores de los 110.
Aceite aportado por los socios colaboradores	Aprox. 10 % anual.
Núm. de socios físicos	75.000 agricultores.
Localización	En las comunidades de Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura, y ubicadas en las siguientes provincias: Jaén (20), Córdoba (25), Málaga (25), Sevilla (13), Cádiz (2), Granada (19), Ciudad Real (5) y Badajoz (1).
Hectáreas en producción	50 millones de árboles en 400.000 hectáreas de olivar.
Varietades	Picual, hojiblanca, cornicabra, manzanilla, verdial, lechín, arbequina y otras en menor cuantía.
Toneladas de aceite producido	225.000 toneladas en la campaña 2015/16; previsión de 187.000 toneladas en la campaña 2016/17.
Facturación total (2016)	691,87 millones de euros.
Ventas a granel (2015)	93 % (hay que tener en cuenta que la transferencia a las plantas de envasado de las filiales –Mercaóleo– se considera granel).
Ventas en envasado (2015)	7 % (misma observación que la anterior).
Ventas en mercados internacionales (2015)	35 %.
Marcas de envasado	Dcoop, Cordoliva, Tierras Altas, Acorsa, Unioliva y Torcaoliva.
Núm. de países a los que exporta	40 países.
Centros propios	Planta de envasado de aceite en Villarrubia. Planta de envasado de aceite de Santa Fé y laboratorio de análisis de aceituna. Instalaciones de Antequera: laboratorio de análisis de aceite y de aceituna. Instalaciones industriales en Guarromán.
Empresas participadas	Mercaoleo (planta de envasado en Antequera, Málaga). Qorteba (bodega de aceite y refinería en Alcolea, Córdoba).

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por DCOOP y DCOOP (2016).

Hay actividades del grupo en las que las empresas asociadas pueden participar de manera voluntaria. Ejemplos de ello son la búsqueda de financiación externa en común a través de la sección de crédito o la compra de suministros, tales como carburantes, fitosanitarios o abonos. En este caso, se debería asociar a la sección de «suministros y servicios» que actúa como una central de compras y de servicios a la vez, tanto a las empresas como en algunos casos a los socios agricultores/ganaderos de base. Por tanto, las empresas asociadas pueden participar en varias secciones a la vez, tener un porcentaje de voto en las asambleas diferenciando las secciones en las que participa, ser miembro de varias juntas de sección, tener perfil de socio proveedor y/o consumidor y ser socio de pleno derecho en una sección y colaborador en otra.

La Junta de Sección de Aceite se reúne una vez al mes y, a lo largo de los años, y en los diferentes debates que se producen acuerdan decisiones estratégicas que deberá emprender el grupo con la ayuda de los profesionales contratados al efecto. Esteban Carneros (responsable de las relaciones corporativas del grupo), refiriéndose a este proceso justifica que «la decisión debe esperar a los cauces participativos de las secciones, consejos rectores y asambleas y, a lo largo de los años, se van desarrollando líneas estratégicas que aceleran el proceso de toma de decisiones. En nuestro caso, impera el sentido común y la mayoría, democráticamente, define la estrategia y todos las tienen que cumplir». Luego, las juntas de sección, los consejos rectores y las asambleas son también órganos de formación de los socios, donde los profesionales presentan sus memorias e informes, que ayudan a la toma de decisiones y a la definición de estrategias.

Cada almazara socia, siguiendo las normas de Dcoop, es la encargada del asesoramiento a socios y la producción de los aceites que se almacenan en las bodegas. Una vez en bodega, los diferentes depósitos son clasificados y liquidados por calidad, y Dcoop asume a partir de este momento las labores de comercialización.

Las cada vez mayores exigencias en calidad y seguridad alimentaria han llevado a Dcoop a crear un servicio de asesoramiento voluntario, tanto a las almazaras socias, como a los agricultores de base para conseguir el cumplimiento de la extensa normativa. Además, se dispone de un servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria de almazara. Estos y otros servicios se ofertan en la sección correspondiente y persiguen abaratar los costes de fabricación.

En cuanto a los votos de cada empresa socia dentro de la asamblea, es de un voto por cada 50 toneladas de aceite o fracción de producción, tomando como referencia la media de las últimas cuatro campañas.

Sección de Aceitunas de Mesa

Esta sección nace de la fusión con Acorsa. Comenzaron con seis sociedades cooperativas que fabricaban 20.000.000 kg de aceitunas. A día de hoy Dcoop es el mayor productor de aceituna de mesa a nivel mundial. En la campaña 2015/2016 sus cooperativas produjeron un total de 54.456 toneladas en una campaña corta, y el grupo tiene un cupo actual superior a 86.000 toneladas, lo que supone el 3 % del ámbito mundial (COI, 2017d). Si nos referimos a la producción española, Dcoop tiene una cuota de producción de en torno al 15 %, ya que la producción estatal se eleva a unas 601.000 toneladas (COI, 2017e). El consumo mundial asciende a 2.581.000 toneladas (COI, 2017b) y en España alcanzan las 190.000 toneladas (COI, 2017a), lo que la obliga a realizar actividades de comercio exterior. Para el caso de la aceituna de mesa el proceso está mucho más desarrollado, puesto que prácticamente todo se vende envasado y con destino internacional. Se ha convertido en una de las principales empresas exportadoras españolas, exportando 46.200 toneladas en 2015, lo que supone una cuarta parte de todo lo que se exportó desde España en la campaña 2015/2016 (COI, 2017c).

La campaña de verdeo consiste en la recolección de la aceituna verde que posteriormente es tratada en las entamadoras. Las empresas que participan en esta sección se comprometen con cupos, es decir, cantidades de aceituna que cada una se obliga a destinar a aceituna de mesa. Los cupos dependen de la capacidad de fabricación y almacenamiento existente en las entamadoras del grupo y sus asociados. En un primer momento, cada cooperativa poseía instalaciones propias para la clasificación, procesamiento, almacenamiento y envasado. Sin embargo, esta sección pronto decidió crear estructuras de uso común para poder ampliar la producción, puesto que sumadas a las anteriores incrementaban el cupo. Además, las nuevas instalaciones reducían los costes de producción. Esta inversión animó, por un lado, a otras cooperativas a entrar en el negocio de la aceituna de mesa sin necesidad de acometer inversiones y, por otro lado, a aumentar el cupo de las que ya lo producían derivando ese incremento a las nuevas instalaciones. Son dos las plantas propias donde se produce y envasa el producto en diferentes formatos. Las aportaciones ini-

ciales para entrar en esta sección son de 0,78 euros por kilo de aceituna si usan entamadoras y de 0,42 euros si se dispone de entamadora propia. En todas las secciones se exige el «requisito cultural» (Mozas y Bernal, 2013). En la Tabla 4 se presentan las principales magnitudes de la sección.

Tabla 4. Sección de Aceitunas de Mesa

Principales magnitudes	
Núm. de entidades asociadas	25 (19 pertenecen también a la sección de aceite).
Otro tipo de empresas asociadas	Una sociedad anónima, incluida entre las anteriores.
Socios colaboradores	2
Cupo aportado por los socios colaboradores	7 % de cupo aprox.
Núm. de socios físicos (agricultores)	5.000 aprox.
Localización	Málaga (11), Córdoba (10) y Sevilla (4).
Hectáreas en producción	8.000 h. aprox.
Varietades	Hojiblanca, fundamentalmente, pero también fabrican manzanilla sevillana, aloreña y gordal. Se preparan de diferentes formas: negra, verde, entera, deshuesada, rellena de diferentes tipos (anchoa, pimiento...), en gajos, en rodajas...
Toneladas de aceituna de mesa	86.224 toneladas de cupo.
Facturación total (2016)	99,32 millones de euros.
Ventas en bombonas/granel (2015)	9 %.
Ventas en envasado (2015)	91 %.
Ventas en el exterior	80 % aprox.
Marcas de envasado	Acorsa, Dcoop, Olivabella.
Núm. de países a los que exporta	66
Centros propios de esta sección	Plantas de envasado en Monturque (Córdoba) y Dos Hermanas (Sevilla).

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Dcoop.

Los dos socios colaboradores disponen de todas las instalaciones necesarias para la producción, incluso uno pertenece a una denominación de origen y solo están en Dcoop para la comercialización de su cosecha y el aseguramiento del cobro. Se ha de indicar que se ha incorporado una sociedad anónima al grupo que asume su funcionamiento. Finalmente, el número de votos de los socios en la Asamblea se calcula con el siguiente criterio: un voto por cada 100 toneladas de cupo.

Sección de Suministros y Servicios

Aparece en 2005 de la fusión con Agromálaga. Desde 2006 hasta 2010 se fortalece esta actividad con nuevas fusiones, tanto con Agrocórdoba como con Sumicoop. El objetivo era la compra y venta en común de productos fitosanitarios y abonos para reducir al socio los costes, pero la actividad ha ido evolucionando hacia otras líneas de productos/servicios dirigidas tanto al socio agricultor o ganadero, como a las cooperativas socias, «puesto que el volumen de socios lo permite» (Mozas y Bernal, 2013). Desde su aparición, se han diversificado los servicios y son muchas las empresas que entran a formar parte de ella como su segunda sección, convirtiéndose a la vez en socios proveedores de aceites, aceitunas de mesa o productos ganaderos y socios consumidores de los servicios o productos de esta sección. Las divisiones de esta sección son: ayudas PAC, abonos y fitosanitarios, calidad en almazaras, maquinaria y repuestos, carburantes, suministros agrícolas y división de energía eléctrica, telefonía y viajes.

Tabla 5. Sección de Suministros y Servicios

Principales magnitudes	
Núm. de cooperativas asociadas	86 más activas, aunque en total son 144.
Tipos de servicios	Tiendas Dcoop (repuestos, fitosanitarios abonos, alimentación...), Departamento Técnico Agrícola-Oliver, Departamento Técnico, Agrícola-Vinos, ayudas, telefonía, electricidad, seguros, viajes, carburantes y maquinaria oleotécnica (reparación).
Facturación total en 2016	78,31 millones.
Centros propios de esta sección	Almacenes en El Saucejo, Archidona, Campillos, Guarromán, Santa Fe, Alcázar de San Juan. Oficinas en Antequera, Málaga y Córdoba. Carburantes y taller de maquinaria oleotécnica en Antequera. Tiendas Dcoop localizadas en muchas cooperativas asociadas.

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Dcoop.

Se considera que esta sección tendrá un desarrollo muy importante en los próximos años por la cantidad de servicios y productos que pueden ofrecer. Se entiende que los socios de base, agricultores y ganaderos, son consumidores y pueden encontrar en ellos mismos una cuota de mercado muy importante donde colocar sus propios productos. En esta línea han propiciado las tiendas Dcoop, donde los agricultores, además de los materiales y maquinaria necesarios para su actividad, pueden comprar cualquier producto fabricado

en el grupo. El porcentaje de voto en la Asamblea corresponde a 1 voto cada 150.000 euros de facturación o fracción y las aportaciones al capital social para la entrada en la sección son del 2 % de la facturación media de 4 años con la sección y mínimo de 6.000 euros, si solo se pertenece a esta actividad.

Sección Ganadera

Surge en 2011 con la fusión efectiva con Agropecuaria del Sur y en 2014 vuelve a crecer gracias a otra nueva fusión con Procasur, convirtiéndose en líder del sector. Cuenta en la actualidad con una implantación territorial que abarca el sur de España, siendo líderes en su categoría en comercialización de piensos y algunas producciones ganaderas, como leche de cabra y zoonosanitarios. Los dos colaboradores en este caso se incorporaron para participar en la compra en común de materias primas para la fabricación de piensos o de insumos ganaderos. Se organizan en divisiones autónomas, a saber: división de materias primas para fabricación de piensos, división de caprino, división de porcino, división de vacuno de carne y división de farmacia.

Tabla 6. Sección Ganadera

Principales magnitudes	
Núm. de cooperativas asociadas	12 (11 sociedades cooperativas y 1 SAT).
Socios colaboradores	2, incluidas en las anteriores.
Aportado por los socios colaboradores	1 % en compras.
Núm. de socios físicos (ganaderos)	1.000 aprox..
Localización	Málaga (6), Córdoba (1), Almería (1), Cádiz (1), Sevilla (1), Huelva (1) y Badajoz (1).
Tipos de productos y cantidad	Cerdos de capa blanca (animales vivos), leche de cabra, vacuno de carne, compra de materias primas para fabricación de piensos en común y otros productos zoonosanitarios.
Facturación total (2016)	68,26 millones de euros.
Comercio interior (2015)	Solo exporta un 2 % aprox.
Núm. de países a los que exporta	2
Centros propios de esta sección	Industria cárnica y platos elaborados en Campillos (Málaga); almacén y oficinas en Campillos (Málaga); instalación cárnica en Almargen (Málaga). (Las fábricas son de las cooperativas).

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Dcoop.

Las aportaciones iniciales, dependiendo de cada actividad, son de:

- División de materias primas para fabricación de piensos, 0,90 euros/t.
- División de caprino, división de porcino y división de vacuno de carne: 17,40 euros por unidad de ganado mayor (UGM) como media de los últimos cuatro años.
- División de farmacia e insumos ganaderos: 0,5 % de facturación con la división como media de los últimos cuatro años.

Cada cooperativa tiene un voto por cada 500.000 euros de ventas y/o compras a la sección, como media de los últimos cuatro años. Esta sección, además de crecer rápidamente, está llevando a cabo una estrategia de diversificación de la actividad en la que pretenden desarrollar procesos de industrialización, con la creación de nuevos productos agroalimentarios, lo que la llevará a construir nuevos centros de transformación. Es una estrategia incipiente con la que se espera un gran desarrollo de la facturación.

Sección de Cereales

En 2013 se crea la Sección de Cereales, debido al requerimiento por cooperativas pertenecientes al grupo de comercializar en común otros productos agrarios que también cultivaban.

Tabla 7. Sección de Cereales

Principales magnitudes	
Núm. de cooperativas asociadas	15 sociedades cooperativas.
Núm. de socios físicos (agricultores)	1.000 aprox.
Localización de las sociedades	Málaga (3), Córdoba (1), Ciudad Real (4), Toledo (4), Badajoz (2) y Cuenca (1).
Tipos de productos y cantidad	Productos herbáceos (cereales, oleaginosas, leguminosas y otros granos). 30.000 toneladas anuales.
Facturación total (2016)	5,99 millones de euros.
Centros propios de esta sección	Oficinas en Campillos (Málaga).

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Dcoop.

El potencial de producción es de 100.000 toneladas, si se consideran las producciones de las cooperativas asociadas que aún no comercializan su producción a través del grupo. Las aportaciones iniciales para entrar en esta sección son de 1 euro/tonelada y los votos en la Asamblea se fijan como 1 voto por cada 200.000 euros o fracción comercializada, tomando como referencia la media de los últimos cuatro años.

Sección de Vinos

Esta sección nace en 2014 con motivo de la primera fusión transregional con Bodegas Asociadas Cooperativas (BACO) de Castilla-La Mancha. Actualmente la componen 17 empresas. Se dedica a la comercialización en común de vino y productos análogos fabricados principalmente en la primera región vinícola del mundo (La Mancha), aunque también cuenta con caldos de otros lugares, como La Rioja o Andalucía.

Tabla 8. Sección de Vinos

Principales magnitudes	
Núm. de cooperativas asociadas	17 sociedades cooperativas.
Núm. de socios físicos (agricultores)	10.000 viticultores.
Localización	Toledo (5), Ciudad Real (8), Cuenca (2), Cádiz (1) y Álava (1).
Hectáreas en producción	40.000 h.
Tipos de productos	Vinos blancos (airén, verdejo, viura, sauvignon blanc, moscatel, doradilla, pedro ximénez...); tintos (cencibel o tempranillo, garnacha, cabernet sauvignon, syrah, bobal...); rosados; con denominación de origen (La Mancha, Rioja, Manchuela, Jerez, Valdepeñas y Ribera del Júcar); graneles y envasados.
Litros	180 millones de litros en 2014.
Facturación total (2016)	61,51 millones de euros.
Ventas a granel (2015)	99 %.
Ventas en envasado (2015)	1 %.
Comercio exterior (2015)	71 %.
Marcas de envasado	Dominio de Baco, Solagüen.
Núm. de países a los que exporta	16
Centros propios de esta sección	BACO, Alcázar de San Juan (Ciudad Real).

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Dcoop.

Al igual que el olivar, el sector del vino está formado por multitud de bodegas con escasa integración para la comercialización. Se trata de pequeñas empresas que necesitan servicios para comercializar sus productos con el objetivo tanto de aumentar sus ingresos, como de reducir sus costes. Además de las bodegas de las cooperativas asociadas, esta sección cuenta con instalaciones propias en Alcázar de San Juan y desde allí se gestiona la sección. Las aportaciones iniciales para entrar en esta sección ascienden a 5.000 euros por millón de kilos de uva y los votos en la Asamblea se cuentan en función de uno por cada 150.000 euros o fracción de facturación, tomando como referencia la media de los últimos dos años.

2.1.2. Consejo rector

El Consejo Rector lo conforman miembros representantes de las diferentes secciones que se reúnen mensualmente y adoptan decisiones, siempre teniendo en cuenta los acuerdos de las juntas de cada sección. Lo conforman entre 19 a 23 miembros, tiene representantes de todas las secciones y es elegido por la Asamblea General por un mandato de cuatro años. El Consejo Rector elige al director general, máximo ejecutivo de la cooperativa del que dependen todos los departamentos y el personal. En la actualidad el presidente es Antonio Luque, socio de dos cooperativas del grupo y que fue elegido y designado para dicho cargo en 2016. En él confluyen varios roles: es cooperativista, presidente de Dcoop y director general ejecutivo del grupo Dcoop. Esto supone que en esta empresa la profesionalización está llegando desde sus propios socios, lo que supone la situación ideal de gestión cooperativa (Mozas, 1999), al acelerar en parte el proceso de toma de decisiones.

Entre los miembros del Consejo Rector encontramos dos patrones de representantes: por una parte, agricultores o ganaderos sin formación académica empresarial y, por otra, personal muy formado y profesionalizado, ambos necesarios para comprender todos los problemas que afectan a las diferentes cadena de valor de los productos. No existen expertos externos que participen con voto, pero sí se ayudan de los expertos contratados por Dcoop para conocer datos de tendencias o informes de situación del sector. En los diferentes consejos que se celebran se respetan las decisiones de cada junta de sección que no rompen la estrategia y sostenibilidad del grupo. En este sentido, tanto el Consejo Rector como la Asamblea se configuran como órganos de control de las actividades de cada una de las secciones. No tienen otros órganos de

control elegidos democráticamente, aunque ellos indican que tienen personal profesional contratado que lleva a cabo análisis frecuentes de la situación de cada sección o división y, puntualizan que esta labor se hace muy difícil a veces con respecto a la actividad de las cooperativas de primer grado. Por ello, han demandado a la Administración, y conseguido, modificaciones legales para que Dcoop –como cualquier otra cooperativa de segundo grado–, pueda estar presente en las asambleas de socios de las cooperativas de primer grado cuando se traten asuntos específicos de la relación de esa sociedad de base con la de segundo grado.

Finalmente, la presencia de la mujer es reducida en los órganos de gobierno cooperativo, aunque indican que debería ser mayor, si bien es un aspecto que no depende de Dcoop, sino de que las cooperativas de primer grado nombren a mujeres como sus representantes. Se ha detectado solo a una mujer en el Consejo Rector, dos en la Junta de la Sección de Aceite, una en la Junta de Sección del Vino, una en el Comité de División de Caprino de Leche y, finalmente, una en la Junta de Sección de Suministros.

2.1.3. Estructura profesionalizada

Las cooperativas de primer grado o empresas de base tienen libertad para seleccionar y contratar al personal que trabaje en sus instalaciones, aunque están, lógicamente, en contacto directo con los profesionales de las oficinas de Dcoop, así como con los trabajadores de las empresas propiedad de las diferentes secciones a las que pertenezcan.

En el grupo Dcoop, cada sección independiente gestiona sus centros propios a través de las juntas de sección y mantiene personal específico que trabaja para cada sección. En este sentido, los departamentos y el personal contratado se tendrían que analizar por cada sección y por cada servicio que se puede demandar. También hay personal profesional adscrito a servicios centrales y horizontales (recursos humanos, relaciones corporativas, sistemas, I+D+i, dirección, auditoría, sección de crédito...), repartiéndose los gastos entre las secciones. La profesionalización mejora la rentabilidad de las empresas (Mozas *et al.*, 2016) y, en estructuras tan complejas como esta, se hacen imprescindibles.

3. Estructura mercantilizada

Dcoop es socia de varias empresas a través de sus secciones. En esta estructura se pueden distinguir las empresas mercantilizadas 100 % propiedad de la cooperativa o aquellas con un porcentaje en el capital mayor al 50 %, que, tal y como indican Bijman *et al.* (2014), les permite conseguir mayor financiación, incrementar la flexibilidad, enriquecer la toma de decisiones, llegar a otros mercados con mayor facilidad, así como incrementar la rentabilidad (Meliá *et al.*, 2016). Aunque se ha producido una separación entre cooperativa asociación y cooperativa compañía, a lo largo de los años se ha tendido a controlar las empresas mercantiles desde Dcoop, bien a través de su propia participación, o usando participaciones de sus empresas afiliadas en las mismas (ver Tabla 9). Las secciones son las que, en sus respectivos órganos de gobierno, toman las decisiones que se deben implantar, tanto en las empresas mercantiles creadas para actuaciones concretas, como en las decisiones que deben defenderse en las empresas participadas.

Dcoop también tiene participaciones accionariales minoritarias en varias entidades financieras. Es socio de varias cooperativas, bien para la molturación de la aceituna propia de la cooperativa de segundo grado o para el uso del servicio de carburantes por parte de los técnicos de Dcoop, y tiene socios cruzados con Oleoestepa, así como con Agrosevilla, ambas sociedades cooperativas andaluzas de segundo grado.

Por último, en el ámbito de la integración política, pertenecen a Cooperativas Agroalimentarias de Andalucía y Castilla-La Mancha y a varios consejos reguladores de denominaciones de origen, tanto de vino como de aceite.

Tabla 9. Porcentajes de participación y actividades de las alianzas de Dcoop SCA

Entidad participada	Objeto social	Capital (%)
Acorsa USA INC.	Constituida en 2003. Constituye la delegación comercial de la cooperativa para comercializar sus productos en Estados Unidos, preferentemente aceituna de mesa.	100,0
Wines and Fruits SL	Comercialización de productos agroalimentarios; está inactiva prácticamente.	100,0
Sabor D'abans SL	Comercio al por mayor de leche, productos lácteos, miel, aceites y grasas comestibles. Inactiva.	100,0
Musa SA	Constituida en marzo de 2012 junto a Moreno SA al 50 %, pero el grupo ha comprado ese porcentaje. Se dedica a la fabricación y comercialización de productos agroalimentarios, principalmente salsas, aceites y vinos.	100,0
Mercaóleo SL	Dedicada a la comercialización de aceites de oliva fundamentalmente envasados para marcas de la distribución en todo el mundo. Constituida en 2007 como Joint Venture por Cargill y Dcoop. Tras la compra de la participación a Cargill, en enero de 2017 y mediante un acuerdo con la norteamericana Pompeian se ha producido un intercambio de acciones que les posibilitará el incremento de las ventas en EEUU, principalmente. Actualmente asume la industrialización del aceite de oliva del grupo.	80,0
Qorteba Internacional SL	Creada en 2013 junto a Refinería Andaluza SA para almacenar y refinar aceites, así como albergar la fábrica de salsas de Musa. Actualmente es Mercaóleo el otro inversor.	50,0
Oleamundi S.L	Actividades de intermediación en operaciones oleícolas.	50,0
Olives and Foods Trading SL	Aceitunas de mesa junto con Miroliva al 50 %.	50,0
Agrofood & Commerce SL	La producción, transformación y comercialización de cereales, fruta fresca, frutos secos, aceitunas y oleaginosas.	43,0
Tierras de Mollina SA	Dedicada a la comercialización de vinos. Participada por Agrícola Virgen de Oliva 10,2 % y, el resto, por pequeños propietarios.	40,8
Coragro SL	Correduría de seguros.	38,4
Cecasa	Comercialización de aceite de oliva (sin actividad).	27,3
Sociedades Agrarias de Málaga SL	Compraventa y arrendamiento de bienes inmuebles e impartición de cursos de formación y asesoramiento para las sociedades cooperativas agrarias y socios de las mismas.	12,2
Sociedad Cooperativa Oleícola El Tejar	Aprovechamiento integral de los subproductos del olivar.	0,8

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Dcoop.

4. Cambios producidos para mejorar el gobierno y estrategias de futuro

La confianza y la transparencia son esenciales para el buen gobierno de cualquier empresa. Para conseguirlo, Dcoop ha tomado algunas medidas que la refuerzan: se han reducido de 5 a 2 los años de permanencia en el grupo, aunque con las excepciones de compromisos añadidos por inversiones o subvenciones que realicen las entidades socias. Otra de las innovaciones realizadas en este ámbito es la de modificar los Estatutos para que si una empresa quiere salir del grupo tenga facilidades, lo que ayuda a la decisión. Con carácter general para todas las secciones, una parte del capital se consideraba retornable con arreglo a la ley si una empresa salía del grupo y, otra parte, se consideraba irrepartible. Pero para generar confianza y provocar mayor integración se cambió la política. Ahora una parte sigue siendo retornable y otra transmisible. Esto último significa que, al salir de Dcoop, se puede recuperar ese capital transmitiéndolo a un nuevo socio.

Otro hito importante que consideramos de especial relevancia es que Dcoop ha obtenido la calificación del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) de Entidad Asociativa Prioritaria. Este reconocimiento se enmarca en los trabajos para fomentar un modelo cooperativo poderoso capaz de adaptarse a las exigencias del mercado global y pretende beneficiar tanto a las entidades como a los socios agricultores o ganaderos que pertenezcan a las mismas en la consecución de mejor posicionamiento para la obtención de ayudas.

El reto permanente de Dcoop es seguir creciendo y comercializando los productos del grupo para obtener mayor valor añadido. En este sentido, cada sección tiene fijados unos objetivos independientes. Por ejemplo, la sección de vinos (granelista en sus inicios) está acometiendo inversiones para avanzar en el proceso de envasado; la sección de aceituna de mesa encuentra ante sí la necesidad de buscar nuevos mercados para darle salida a los cupos que han generado; la sección de aceite de oliva pretende ampliar la venta de envasados y ser referencia a nivel mundial, mientras la ganadera pretende acometer procesos industriales. Otra gran área de actuación está en la generación de servicios y suministros, tanto a las sociedades cooperativas como a los socios, y reconocen que esta es un área de actuación inmensa, más aún cuando se trata de una empresa con tantas y tan variadas actividades y productos.

Finalmente, la concentración empresarial es su seña de identidad y nos anuncian que el grupo extremeño Acorex se va a unir a Dcoop y lo hará inicialmente en las secciones de suministros y cereales, lo que impulsará aún más esas secciones y... «el tiempo irá diciendo».

Referencias bibliográficas

- BIJMAN, J; HANISCH, M. y VAN DER SANGEN, G. (2014): «Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU»; *Annals of Public and Cooperative Economics* (85)4; pp. 641-661.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017a): «Producción de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países»; en file:///D:/Datos %20de %20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017b): «Consumo de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países»; en file:///D:/Datos %20de %20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017c): «Consumo mundial de aceituna de mesa por campañas y países»; en file:///D:/Datos %20de %20Usuario/UJA/Downloads/consommation3_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017d): «Exportaciones de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países»; en file:///D:/Datos %20de %20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017e): «Producción mundial de aceituna de mesa por campañas y países»; en file:///D:/Datos %20de %20Usuario/UJA/Downloads/production3_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- DCOOP (2016): *DCOOP Informe anual 2015*. Málaga, Dcoop S. Coop. And.
- LEY 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas. *Boletín Oficial del Estado* número 17 de 20 de enero de 2012.
- MELIÁ, E.; CARNICER, M. P. y JULIÁ, J. F. (2016): «El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento»; XVI Congreso de investigadores en economía social y cooperativa-CIRIEC.

- MOZAS MORAL, A y BERNAL JURADO, E. (2013): «Hojiblanca SCA. Un ejemplo de integración»; en ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M., coords.: *Tamaño y Competitividad. Experiencias de Crecimiento en las Cooperativas Agroalimentarias Españolas*. Almería, Cajamar, Caja Rural; pp. 131-148.
- MOZAS MORAL, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Sevilla, Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía, Premio Arco Iris a la mejor Investigación Cooperativa.
- MOZAS MORAL, A.; MORAL PAJARES, E.; MEDINA VIRUEL, M. J. y BERNAL JURADO, E. (2016): «Manager's educational background and ICT use as antecedents of export decisions: a crisp set QCA analysis»; *Journal of Business Research* (69); pp. 1333-1335.

Caso Grupo Alimentario Guissona*

Antonio Colom Gorgues y Francisco Juárez Rubio

Universidad de Lleida

1. Introducción

En este capítulo, se presenta a modo de estudio de caso, la evolución de una cooperativa agropecuaria nacida a finales de los años 50 en tierras de la comarca de la Segarra de la provincia de Lleida (comarca de secano, típicamente con producción de cereales de invierno, donde se fomentó en aquellas fechas la producción complementaria aviar: pollos y huevos de gallina, primero, y años después la producción porcina), que ha ido derivando a lo largo del tiempo hacia estructuras de integración vertical y horizontal hasta modelar un grupo singular de empresas, que se constituyó como sociedad mercantil, el 23 de diciembre de 1999, denominándose Corporación Alimentaria de Guissona SA (CAG, SA). Dicha empresa integraba en aquella fecha un grupo de entidades, a saber: Agropecuaria de Guissona Sociedad Cooperativa Limitada, Área de Guissona, SA, Proporsa, Alpisa y Alsicor.

El comienzo de todo fue la Sociedad Cooperativa Limitada Agropecuaria de Guissona. La Cooperativa se fundó en el año 1959 cuando un grupo de pioneros de la nueva ganadería de la comarca de la Segarra (agricultores que vieron que con sus explotaciones ganaderas o granjas podían obtener unos ingresos complementarios a los inciertos beneficios de sus fincas cerealícolas), deciden unirse para formar una sociedad cooperativa que les proporcionara los servicios y materias primas necesarias para sus explotaciones, y quizás en el futuro, transformar los productos frescos y también realizar la comercialización de toda la producción.

* Los autores de este capítulo quieren manifestar su agradecimiento por las atenciones recibidas y material entregado por parte del personal de la Corporación Alimentaria de Guissona SA, en especial de la Dirección de RRHH y RRPP, cuyo máximo responsable es Antonio Condal Tomás.

Como se verá en este trabajo, los sueños y las previsiones de estos pioneros sobrepasaron todas las expectativas, gracias al esfuerzo, tesón y acierto en el desarrollo del conocimiento y la tecnología precisas, que necesariamente supusieron la base de este modelo de integración, evolución e innovación en tecnologías agropecuarias y agroalimentarias, estructuración económico-financiera en conglomerado, programa de unidades de negocio, innovación en organización y gobernanza, en técnicas productivas y comercialización, partiendo de una sociedad cooperativa en 1959 y llegando al nuevo milenio con un grupo alimentario estructurado como sociedad mercantil, que alberga en la base de producción primaria dicha sociedad cooperativa, y que sigue las pautas dictadas por los valores y los principios cooperativos.

Es de interés, y se señala como principal objeto del estudio de este caso, analizar, explicar y sacar conclusiones al respecto de las relaciones cooperativa-grupo mercantil, las relaciones de los socios con la cooperativa y con el grupo mercantil, la gobernabilidad interna y la relación con agentes externos, así como los aspectos financieros, la rentabilidad y la remuneración al socio.

2. Desde la cooperativa agropecuaria a la Corporación Alimentaria de Guissona¹: resumen histórico

En este apartado, que pretende ser un resumen histórico de la formación del actual Grupo Alimentario Guissona, van a servir de fundamento las memorias de su líder promotor, el licenciado en veterinaria y actualmente presidente del Grupo, Jaume Alsina Calvet, en el 50 Aniversario de la entidad.

Según relato de Jaume Alsina, «la aventura comenzó hace más de medio siglo, cuando un reducido grupo de personas de Guissona y sus alrededores, recién iniciados en la actividad ganadera, decidieron constituir la Cooperativa Avícola de Guissona que, con el transcurso de los años, ha dado paso al Grupo Alimentario Guissona. Esta obra no habría sido posible sin el esfuerzo de todas las personas que han contribuido en mayor o menor medida a que sea una realidad, desde los socios que apostaron desde el primer momento por el proyecto hasta el último de nuestros trabajadores. La década de 1950 revolucionó el mundo rural. Las máquinas fueron remplazando a los animales de labor, lo que redujo el peso de los trabajos agrícolas y trajo una importante

¹ Aunque el capítulo se ha titulado «Grupo Alimentario Guissona: formado por una sociedad cooperativa productora de ganado y una sociedad mercantil, que transforma y comercializa dicha producción», la denominación legal del grupo es «Corporación Alimentaria de Guissona SA», siendo la del título, una locución muy familiar y muy aceptada.

mejora de la productividad agraria y un gran excedente de mano de obra. La mecanización del campo fue el inicio de la despoblación de nuestros pueblos. Paralelamente, la ciudad se convirtió en la tierra prometida, donde la gente podía optar a nuevos puestos de trabajo para reemplazar a los que iban perdiendo en sus lugares de origen. Pese a todo, estos cambios en el mundo rural abrieron la puerta a nuevas oportunidades de prosperidad. Los vecinos de las ciudades demandaban cada vez más alimentos, en especial huevos y carnes, porque habían perdido los corrales que tenían en el pueblo. Era necesario, pues, hallar nuevas formas para obtener esos alimentos en mayor cantidad e incluso calidad.

»Fue así como, con apenas unos centenares de gallinas y cerdos, y una entrega y valor imponderables a pesar de la inexperiencia, algunos aventureros nos lanzamos a una nueva actividad, las granjas, intentando hallar en ellas nuestro futuro. Por mi parte, fui a estudiar Veterinaria pensando en dedicarme a los animales de trabajo del campo, pero en pocos años los mulos y caballos fueron sustituidos por las nuevas máquinas. El ejercicio de mi profesión debía buscarlo en los animales de granja. En el entorno de la ciudad de Reus había otro grupo importante de pioneros de aquella nueva etapa ganadera, y especialmente avícola. Allí encontramos buenos amigos y también apoyo, que resultó de mucha ayuda en los inicios de la Cooperativa Avícola de Guissona. En Guissona y sus alrededores no faltaron nuevos compañeros, personas que se embarcaron en nuestra aventura, pues compartían nuestras circunstancias y la necesidad de un nuevo trabajo e ingresos. De esta forma, y en muy poco tiempo, nuestra nueva cooperativa fue adquiriendo entidad.

»Mi buen padre, Ramón Alsina Albareda, y Ramón Surio Fonoll, nuestro primer presidente, eran miembros de la Junta Rectora de la Cooperativa Agrícola de Guissona, importante y sólida entidad fundada a principios del siglo XX como Sindicat Agrícola de Guissona. Ellos creían, acertadamente, que nuestro proyecto debía encajar en el Sindicat, por lo que en 1959 se buscó una sinergia entre ambas entidades. Esa colaboración debía facilitar nuestros inicios, pues el Sindicat disponía de locales y molino de cereales; por nuestra parte, podíamos aportar nuevas actividades a una antigua entidad y, en consecuencia, más oportunidades para sus socios. Sin embargo, el entendimiento duró poco tiempo. A pesar de la voluntad y la ayuda del presidente Surio y de mi padre, a finales de 1961 se produjo una violenta ruptura entre las dos cooperativas, motivada por la producción de piensos por parte del Sindicat, en competencia con la recién creada Cooperativa Avícola.

»La actuación del Sindicat fue un gran error, pues si a nosotros nos trajo muchos quebraderos de cabeza, al Sindicat Agrícola de Guissona le reportó, al cabo de pocos años, la ruina absoluta y el posterior camino de su liquidación. No fue fácil superar el desalojo y la nueva competencia de nuestros antiguos amigos del Sindicat. Los que en 1961 constituíamos la Junta Rectora de la cooperativa arrimamos el hombro cuanto fue necesario. En un rincón del almacén del Sindicat, del que dispusimos hasta diciembre de 1962, colocamos cuatro sillas y unos tablonos que sirvieron de oficina. Allí dimos la bienvenida a tres jóvenes de Guissona que se incorporaron a nuestra plantilla: Jaime Villobina Giralt, Rosendo Camats Ribera y Josep Campabadal Toldrá, personas excepcionales en todos los sentidos. En esta etapa, el comedor de mi casa se convirtió en parte de nuestra oficina y también en sala de juntas, donde celebramos las sesiones más audaces de nuestra historia. A este primer equipo, con el que se ganaron las batallas iniciales, fueron sumándose nuevas y excelentes personas, en su mayoría de nuestro entorno y que aún hoy siguen constituyendo el equipo gestor del Grupo Alimentario Guissona.

Esta etapa de muchas dificultades, a pesar de todo, sirvió de estímulo para aspirar a mayores metas. Muchos nos calificaron de pobres diablos, con futuro incierto y dudosa solvencia, a pesar del buen cumplimiento de nuestros compromisos. Esos comentarios nos dieron, posiblemente, nuestra primera lección de *management*, pues vimos claro que debíamos basar nuestro futuro en la eficacia y en la propia solvencia, evitando riesgos inútiles e invirtiendo con recursos propios.

En 1962 los socios de la Cooperativa Avícola y Ganadera de Guissona, decidieron constituir la Caja Rural Ntra. Sra. del Claustro de Guissona, actual Caixa Guissona, los Estatutos de la cual fueron aprobados el 18 de enero de 1963 con el número 10775. Esta nueva entidad tendría un desarrollo paralelo a la cooperativa agropecuaria y ofrecería un nuevo servicio a los socios, al mismo tiempo que el principal soporte financiero de las explotaciones ganaderas y de la propia cooperativa. Hay que destacar que, a lo largo de la vida de nuestra cooperativa, los ejecutivos de Guissona hemos tenido la mejor sintonía con los miembros de las juntas, tanto de la cooperativa como de la Caja Rural. Nunca se ha ocultado o tergiversado información y siempre se han tratado los asuntos abiertamente. He asistido sin excepción a todas las juntas rectoras y generales que se han celebrado y puedo dar fe de ello.

»Allá por los años setenta alguien nos dijo: «¿Os dais cuenta de que, por volumen de ventas y personal, sois la mayor empresa de Lleida?». Era cierto,

como también lo es que seguimos siendo la primera empresa de la provincia desde hace más de treinta años. Esa cita que recogió la prensa supuso un punto de inflexión en la historia de nuestra cooperativa, que entró en una nueva etapa en la que fuimos distinguidos con premios de diversa índole y... dejamos de ser aquellos «pobres diablos».

»Creemos que nuestro desarrollo en el ámbito de la producción agraria, y especialmente animal, es consecuencia no solo de haber hecho frente a las dificultades, sino principalmente por haber aceptado todas las oportunidades que han surgido en el desarrollo de la actividad ganadera, lo que nos ha llevado a la integración total, hasta el consumidor, y a la amplia gama de especies y productos con que contamos en la actualidad. Por otra parte, hay que señalar que nunca se han comprado favores y que nuestra voluntad ha sido mostrarnos amigables y atentos con todos. Nuestra ambición no ha sido otra que la empresa, sus socios y sus empleados. No ha habido otra motivación que la consecución de los fines sociales. Este camino nos ha llevado a la realidad social y económica actual del Grupo Alimentario Guissona. Muchas personas y familias dependemos de él y estamos confiados en el futuro porque creemos que nuestro trabajo es valioso para los consumidores y para la sociedad en general, ya que no solo proporcionamos alimentos, sino que lo hacemos con calidad y precios excepcionales, lo que justifica nuestro desarrollo sostenido.

»Otro momento relevante de nuestra historia y que merece ser recordado, es el de la evolución societaria del Grupo Alimentario Guissona. Fue a principios de los años noventa cuando, al prever los relevos generacionales, constatamos que no había cooperativa agraria que hubiera permanecido activa cincuenta años con un buen nivel de prosperidad, lo que preocupó tanto a los veteranos como a los más jóvenes. Nosotros queríamos ser la excepción. Hablamos del futuro de nuestra organización en innumerables juntas rectoras e, incluso, en algunas generales. No era fácil encontrar la solución, pero, como se suele decir, 'el que la sigue la consigue'. Tras varios años de quebraderos de cabeza, finalmente encontramos la vía en la creación de una sociedad mercantil y la implicación en ella de socios y personal.

»El 23 de diciembre de 1999 constituimos la Corporación Alimentaria Guissona, SA, a la que se aportaron los principales activos de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, así como de otras sociedades que fueron apareciendo en la década de 1990. Así, las 74.992 acciones de la Corporación se distribuyeron entre más de 4.500 accionistas, con un criterio acertado y, por supuesto, con la conformidad de los socios. Esperamos haber asegurado

de este modo el porvenir del Grupo Alimentario Guissona, formado por la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, la Caja Rural de Guissona, la Corporación Alimentaria Guissona, las Fundaciones Agropecuaria y 'bonÀrea', Servicios Agropecuaria de Seguros y Serveis Mèdics Guissona.

»Nuestros inicios como cooperativas del campo y de crédito han marcado la trayectoria de las empresas del Grupo Alimentario Guissona, que han mantenido los principios de economía social y sus valores. Así, los accionistas fundacionales de la Corporación Alimentaria fueron los mismos socios de las cooperativas, los usuarios de su actividad y su personal. También las fundaciones Agropecuaria y 'bonÀrea', que gestionamos directamente y que tanto representan en el entorno de Guissona, se encuadran en su responsabilidad social.

»Estos cincuenta años de actividad son la verdadera recompensa para todos los que constituimos el Grupo Alimentario Guissona. Nuestra mayor satisfacción es poder reafirmar el compromiso de mantener el bienestar de las personas relacionadas con la organización, confiando en la utilidad y servicio a millones de clientes que compran nuestros productos. Finalmente, debo agradecer el reconocimiento a mi persona como fundador del Grupo Alimentario Guissona, un reconocimiento que quiero compartir con todos y cada uno de los que me han acompañado en este tiempo. También me gustaría añadir que considero un honor el haber dedicado más de cincuenta años al Grupo y espero tener saldo suficiente para, junto con mis compañeros, seguir muchos años más cuidando de él, aportando iniciativas y mejorando los resultados».

3. Datos fundamentales y situación en los últimos años

En primer lugar, y en clave de presentación de actividades, unidades de negocio e hitos de evolución de la empresa aparecidos a lo largo del tiempo en el grupo, se muestra la siguiente lista cronológica:

1959. Se celebra la Asamblea constituyente de la Cooperativa Avícola Agropecuaria de Guissona y se designa la primera Junta Rectora, cuyo primer secretario fue Jaume Alsina Calvet.

1962. Se pone en marcha la fábrica de piensos y diversas oficinas en Guissona.

1963. Constitución de la Caja Rural Ntra. Sra. del Claustro de Guissona (actualmente Caixa Guissona).

1964. Comercialización de huevos, cerdos y pollos.

1965. Servicio de piensos a granel, suministro de material ganadero, servicio técnico para el ganado y abonos para el campo.

1967. Matadero de aves en Guissona y almacén de comercialización de carnes en Barcelona.

1969. Primer ordenador IBM. Granjas de Selección de ganado porcino.

1971-1979. Sala de incubación en Sta. Coloma de Queralt. Matadero de cerdos en Balaguer y fábrica de piensos de Pallargues.

Matadero general frigorífico en Guissona. Estructuración de los sistemas de producción de ganado y aves con agrupación voluntaria de socios regulada por contratos (1974).

Producción de elaborados cárnicos en una nueva fábrica en Guissona (1975).

Fábrica de piensos en Lleida. Matadero de pavos en Guissona. Sala de incubación en Verdú (1978).

Producción de codornices, construcción del matadero de codornices (1979).

1981-1986. Nueva línea de sacrificio de porcino. Se alcanzan los 1.000 trabajadores (1981). 25 Aniversario (1984). Ampliación de la planta de elaborados en Guissona (1986).

1990-1999. Nueva línea de despiece de cerdos. Se inicia el servicio de carburantes. (1990). Producción y comercialización de Productos de Libre Servicio (PLS). Venta directa al consumidor sin ningún intermediario con ensayos en tiendas propias de Guissona y Reus (1994). Se alcanzan las 30 tiendas de franquicia «Área de Guissona» de venta de productos cárnicos (1995).

Inauguración «Área Promocional» en Guissona, con venta de productos PLS y alimentación, restaurante *buffet* y estación servicios de carburantes. Se inicia la elaboración de productos cocinados (1996).

Nueva planta de elaborados (1998).

Reestructuración societaria. Se funda la Corporación Alimentaria Guissona SA, entidad que agrupará toda la actividad industrial y comercial del Grupo. La Cooperativa Agropecuaria realizará las actividades de cría y engorde de ganado con sus socios (1999).

2000-2009. Obtención del certificado de calidad ISO 9002 en todos los procesos productivos (2000).

Las tiendas «Àrea de Guissona» pasan a denominarse «bonÀrea». La Fundación Agropecuaria de Guissona, cuyos objetivos sin ánimo de lucro son ofrecer atención socio-sanitaria y residencial a la gente mayor, pone en marcha un centro geriátrico; posteriormente incorpora un centro médico y un centro de salud (2002). Primeros supermercados «bonÀrea» (2004).

Inicio del proyecto para duplicar la capacidad del complejo cárnico «La Closa» (2005). Se crea la Fundación «bonÀrea», entidad sin ánimo de lucro que pretende promover las actividades deportivas y de ocio entre las personas de su entorno y dinamizar el medio rural, inaugura un campo de Golf-Pitch&Putt en Guissona regado íntegramente mediante el aprovechamiento de las aguas residuales que provienen de la depuradora del complejo cárnico del Grupo (2006).

Fábrica de piensos en Reus. Nuevas oficinas centrales. Obtención del certificado ISO 22000 para garantizar que los productos cárnicos producidos y comercializados son 100 % seguros (2007).

50 aniversario del Grupo Alimentario Guissona. Almacén automático para 25.000 palés. Nueva fábrica de piensos en Bujaraloz. Obtención del certificado ISO 14001 de gestión ambiental. Se alcanzan los 350 establecimientos «bonÀrea» (2009).

2011-2016. Fase final del proyecto de ampliación del complejo «La Closa»: entran en funcionamiento varias salas para nuevos productos y procesos, así como el nuevo sistema logístico, entre otras novedades. El Grupo cuenta con 385 tiendas «bonÀrea» (2011).

50 aniversario de Caixa Guissona. Nueva planta de elaboración de pan. Se inaugura el centro comercial de Jorba (Barcelona), que cuenta con un supermercado, una gasolinera y un bufet-restaurante (2013).

Se llega a las 429 tiendas bonÀrea y 41 gasolineras bonÀrea. El Grupo cuenta con 4.400 trabajadores y 4.300 agricultores y ganaderos vinculados con su actividad agropecuaria (2014).

En la Cooperativa Agropecuaria trabajan 152 personas, el número de socios es de 11.937, de los cuales 10.515 correspondían a personas físicas, 118 a sociedades cooperativas y 1.304 a otras formas jurídicas (2015).

Se aumenta en 151 el número de trabajadores desde el año anterior (2014), a los 4.551 trabajadores en el grupo (2015).

La Cooperativa Agropecuaria produce 34 millones de pollos, 718.000 cerdos y 48.000 terneros, con un valor de venta de 260 millones de euros y un beneficio neto de 4,7 millones de euros (2016).

La Corporación Alimentaria efectúa una transformación cárnica de 29 millones de pollos, 1 millón de cerdos y obtiene 45 millones de kg de elaborados cárnicos. Las ventas importan un valor de 1.463 millones de euros (57 % alimentación humana, 22 % alimentación animal, 17 % material ganadero y energía, 4 % otros) y el beneficio neto es de 43,8 millones de euros. Hay en funcionamiento 435 tiendas bonÀrea (2016).

En la Figura 1 se muestra una vista general del actual Complejo Cárnico «La Clossa» de la Corporación Alimentaria de Guissona SA situado en una parcela de unos 225.000 m² de superficie.

Figura 1. Vista del Complejo Cárnico «La Clossa» de la CAG SA



Fuente: Google Maps.

La posición y tendencia actual del grupo es la de potenciar la marca «bonÀrea» de manera que se establece una triple referencia en consonancia con el esquema trisectorial intervinculado del sistema agroalimentario y de la propia empresa:

1. Producción primaria agrícola-ganadera: «bonÀrea Cooperativa».
2. Producción secundaria agroindustrial, transformación cárnica y elaboración de alimentos: «bonÀrea Corporación».
3. Distribución comercial (producción terciaria): «bonÀrea Tiendas y Supers».

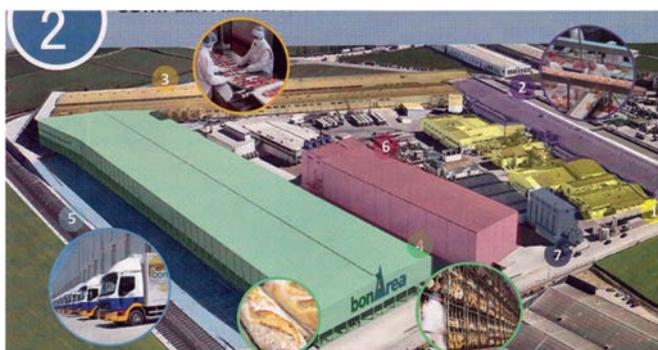
Como marca del grupo, se considera actualmente el término «bonÀrea AGRUPA» que se espera coja popularidad al igual que la tiene Grupo Alimentario Guissona. Es importante la labor llevada a cabo en este último año dentro de las actividades de los Talleres de Creatividad, para así perfilar y conseguir más fácilmente nuevos retos empresariales. En esta línea de acción se

remarcan los 8 talleres de creatividad organizados para generar ideas nuevas, frescas e inimaginables sobre cuatro retos concretos:

- i. Aumentar la fidelización de los clientes de las tiendas bonÀrea
- ii. Retener los mejores trabajadores y sacar lo mejor de cada uno de ellos.
- iii. Comunicar los valores y atributos de la nueva marca de la empresa a los diferentes colectivos: Stakeholders internos y externos.
- iv. Implantar y mantener la certificación «IFS» en las distintas líneas de producción.

En la Figura 2, se presenta la serie de núcleos de actividad que componen el complejo actual de La Closa en Guissona.

Figura 2. Núcleos de actividad del Complejo de La Closa en Guissona



1: Mataderos de aves y ganado; 2: salas de despiece; 3: plantas de elaborados, 4: secadores de jamones, plantas de leche, aceite, agua mineral, pan, cocinados, zona logística; 5: muelles de carga; 6: silo dinámico de almacenaje; 7: planta 'Pet Food'.

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Grupo Alimentario Guissona.

Seguidamente, y extraído de las memorias anuales y material obtenido tanto de la Cooperativa como de la Corporación, se irán mostrando los datos fundamentales sobre estas entidades, a lo largo de los últimos años. Se comienza con la presentación de los balances de situación y datos productivos de la Cooperativa Agropecuaria de Guissona.

Tabla 1. Balances de situación: Cooperativa Agropecuaria Guissona (2008-2016)

Activo (miles de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo no corriente	12.816	42.189	48.029	58.353	67.526	70.888	73.349	72.909	85.441
Inmovilizado material	5.388	5.423	5.824	7.224	7.378	7.222	7.078	7.038	8.912
Terrenos y construcciones	3.335	3.258	3.171	4.234	4.454	4.406	4.337	4.177	4.664
Instalac. técnicas y otro inmov. material	2.053	2.165	2.653	2.922	2.924	2.816	2.741	2.861	4.248
Inversiones en empresas grupo	7.147	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras largo plazo	281	36.766	42.205	51.129	60.148	63.666	66.271	65.871	76.529
Activo corriente	129.478	139.139	136.990	130.392	144.864	132.073	143.889	148.147	149.643
Existencias	46.821	48.932	52.560	59.409	72.094	65.763	61.448	63.518	65.543
Deudores comerciales y otros	41.559	42.956	44.005	49.043	55.769	42.528	47.023	52.147	50.079
Inversiones financieras corto plazo	0	0	0	15.000	10.003	2.503	10.503	10.500	10.500
Tesorería: efectivo y otros líquidos	41.098	47.251	40.425	6.940	6.998	21.279	24.915	21.982	23.521
Total activo	142.294	181.328	185.019	188.745	212.390	202.961	217.238	221.056	235.084
Patrimonio neto y pasivo (miles de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimonio neto	99.376	119.270	122.463	127.262	135.890	143.773	152.773	157.378	188.306
Capital	5.460	5.108	4.968	4.833	4.662	4.519	4.424	4.283	4.173
Reservas	94.983	94.984	94.983	95.374	96.382	101.311	105.317	111.101	115.795
Resultados de ejercicios anteriores	-482	-1.068	-1.566	-1.286	-1.072	-801	-584	0	0
Resultados del ejercicio	-586	-499	671	1.222	5.335	4.223	6.369	4.694	4.716
Activos financieros disp. venta	0	20.745	23.407	27.119	30.583	34.341	36.953	36.953	63.246
Subvenciones, donaciones, legados	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de educación y promoción	0	0	0	0	0	180	294	347	376
Pasivo no corriente	0	8.891	10.031	11.622	13.107	14.718	15.837	15.837	0
Pasivo corriente	42.918	53.167	52.525	49.861	63.393	44.470	48.628	47.841	46.778
Deudas a corto plazo	1.226	886	1.011	2.829	2.726	2.589	1.681	1.927	2.052
Acreedores comerciales y otros	41.692	52.281	51.514	47.032	60.667	41.881	46.947	45.914	44.726
Total patrimonio neto y pasivo	142.294	181.328	185.019	188.745	212.390	202.961	217.238	221.056	235.084

Como se observa, las masas patrimoniales de la cooperativa presentan una tendencia creciente, aunque, como se verá, las grandes cifras las muestra la Corporación.

Tabla 2. Cifras de producción: Cooperativa Agropecuaria Guissona (2008-2016)

Tipos de productos Cooperativa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aves de un día (millones)	49,22	47,83	50,89	49,18	49,62	48,93	50,67	49,62	50,35
Pollitos 1 día (millones)	40,21	40,53	43,64	42,14	43,13	43,40	45,75	44,79	45,20
Pavos 1 día (millones)	2,01	2,01	1,97	1,99	1,88	1,73	1,73	1,79	1,79
Codornices 1 día (millones)	6,99	5,29	5,27	5,05	4,61	3,80	3,20	3,04	3,36
Pollos (millones)	33,16	33,33	33,77	33,19	33,32	33,26	33,61	33,52	34,26
Pavos (millones)	1,76	1,68	1,52	1,60	1,65	1,56	1,54	1,59	1,62
Codornices (millones)	6,84	5,27	5,18	4,87	4,46	3,77	3,12	2,99	3,34
Huevos gallinas para consumo (millones de docenas)	29,74	27,93	29,72	29,65	30,37	35,32	34,31	36,82	37,74
Huevos codorniz para consumo (miles de docenas)	1,36	1,38	1,64	1,47	1,46	1,38	1,44	1,55	1,54
Dosis inseminación (unidades)	143.812	142.262	139.975	153.851	237.439	263.310	256.555	262.764	
Porcino selección	9.451	9.727	11.108	11.233	11.963	12.956	11.321	12.067	
Cerdas madres selección y producción	22.672	24.396	30.150	31.732	30.054	31.370	31.659	30.864	
Cerdas madres ibérico	3.759	4.078	4.565	4.554	3.468	2.762	2.797	2.765	
Lechones y cerdos de engorde	563.369	572.902	564.547	606.488	627.347	639.820	643.763	681.861	743.000
Lechones y cerdos ibéricos de engorde	51.680	50.045	44.724	56.382	51.815	31.214	32.398	36.303	
Terneros de engorde	37.930	40.854	42.296	43.523	43.858	45.577	47.400	48.243	51.000

En el periodo 2008-2016, se puede ver que la producción aviar se ha mantenido, excepto la de huevos de gallina para consumo que ha crecido notoriamente. En cambio, la producción porcina muestra un crecimiento anual en todas sus componentes de selección, inseminación, cría y engorde, y lo mismo para la producción de terneros.

Se remarca que en el periodo 2008-2016 se ha prácticamente duplicado el patrimonio neto de la Corporación, debido al esfuerzo sostenido en la autofinanciación de la empresa (se han más que duplicado las reservas, como se puede observar).

Tabla 3. Balances de situación: Corporación Alimentaria Guissona SA (2008-2016)

Activo (miles de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo no corriente	227.926	260.949	286.433	300.819	310.390	314.682	316.776	328.684	339.503
Inmov. intangible	911	559	991	591	768	630	835	924	703
Inmov. material	223.308	248.560	270.987	289.040	298.401	301.259	306.261	315.951	326.987
Invers. en empres. Grupo y Asoc.	3.011	3.047	5.797	5.098	6.398	8.148	6.147	8920	8.986
Invers. financieras largo plazo	696	8.783	8.658	6.090	4.823	4.645	3.533	2.889	2.827
Activo corriente	155.134	148.440	174.449	194.702	227.836	244.826	264.904	296.449	348.356
Existencias	100.015	99.866	116.797	130.186	144.037	131.208	132.601	145.672	153.908
Deudores comerciales y otros	41.589	37.559	25.175	26.562	26.915	29.361	33.462	38.188	48.636
Invers. en empres. Grupo y Asoc.	0	0	94	109	158	437	508	3.264	3.091
Invers. financieras corto plazo	17	18	10.221	16.027	211.778	44.180	59.043	59.032	59.067
Tesorería: efectivo y otros líquidos	13.513	10.997	20.834	35.575	35.548	39.640	39.290	50.293	83.654
Total activo	383.060	409.389	460.882	495.521	538.226	559.508	581.680	625.133	687.859
Patrimonio neto y pasivo (miles de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimonio neto	232.956	251.940	290.772	317.392	350.353	380.897	414.058	452.126	492.872
Capital	74.992	74.992	74.992	74.992	74.992	75.652	76.545	77.348	78.080
Reservas	125.402	154.597	181.233	213.834	245.051	276.535	308.034	340.241	377.137
Acciones y participac. en patrimonio propio	-11.748	-11.627	-11.145	-10.761	-10.776	-10.776	-10.791	-10.791	-10.791
Resultados del ejercicio	37.950	35.075	41.859	40.636	38.411	37.348	38.330	43.803	47.242
Dividendos a cuenta	0	-5.047	0	-4.241	0	0	0	0	0
Subvenc., donaciones y legados	6.360	3.950	3.833	2.932	2.675	2.138	1.940	1.525	1.204
Pasivo no corriente	3.038	18.196	18.090	17.007	3.714	3.535	3.960	2.859	2.907
Pasivo corriente	147.066	139.253	152.020	161.122	184.159	175.076	163.662	170.148	192.080
Deudas a corto plazo	27.902	15.909	10.429	10.567	6.872	10.837	6.472	7.379	10.323
Acreedores comerciales y otros	119.164	123.344	141.591	150.555	177.287	164.239	157.190	162.769	181.757
Total patrimonio neto y pasivo	383.060	409.389	460.882	495.521	538.226	559.508	581.680	625.133	687.859

En el Gráfico 1 se presentan los datos sobre la evolución de las ventas globales, la de las ventas en las tiendas bonÀrea y la de los resultados netos de la Corporación Alimentaria de Guissona, en el periodo de los años 2006 a 2016. Se observa la tendencia alcista moderada de las ventas y de los resultados netos.

Gráfico 1. Evolución de las ventas globales (A), evolución de las ventas en tiendas bonÀrea (B) y resultados netos de la Corporación Alimentaria de Guissona SA (C) (2006-2016). En millones de euros



4. Estructura organizativa, relación socios-grupo, toma de decisiones, retribución al socio, y estructura financiera

Como es natural, la senda del tiempo ha mediado en la adquisición del grado de complejidad por el paso de una simple estructura organizativa de Sociedad Cooperativa Agropecuaria de Guissona a la actual Corporación Alimentaria de Guissona SA. Dicha transición se ha ido modelando con programas de crecimiento empresarial y diversificación e innovación de productos, estrategias y procesos de integración vertical y horizontal, estilos de organización y gobernanza de la empresa siguiendo las pautas de la dirección por objetivos (DPO) de Peter Drucker, estrategias que atienden a oportunidades de crecimiento por diversificación (en el sentido de Igor Ansoff²), que han dado lugar al actual modelo de empresa.

Por un lado, la estructura organizativa de la Sociedad Cooperativa de Guissona, ha seguido el esquema simple o sencillo propio de tal tipo de empresa societaria. En la Figura 3, se presenta dicha estructura.

Se debe comentar que la estructura de la Figura 3 obedece a una cooperativa que produce en el sector primario, centrándose en la producción de pollitos, contratos de aves que comprenden el engorde de pollos y la producción de huevos, y suministros y contratos de ganado, donde destaca la producción porcina (cría y engorde de cerdos), y de otro ganado. Actualmente (2016) existen en la cooperativa 12.000 socios de los que 1.200 son socios ganaderos integrados, hay una plantilla de 173 trabajadores, los resultados netos han sido de 5 millones de euros, los retornos cooperativos de 9 millones de euros y las inversiones de 0,6 millones de euros.

Sin embargo, la estructura organizativa que corresponde a la Corporación Alimentaria de Guissona SA, aparte de considerar su esquema distinto por tratarse de una sociedad mercantil, deben añadirse las características motivadas por el carácter de ser un modelo de fuerte integración vertical y horizontal, y también las implicaciones de ser un modelo de crecimiento por

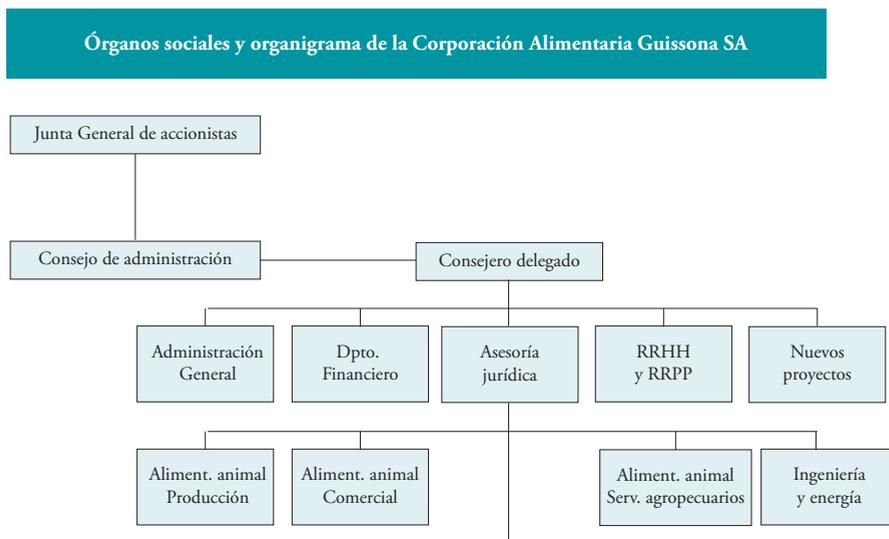
² IGOR ANSOFF, Premio Nobel de Economía, en ANSOFF Y HAYES (1983): «El Planteamiento Estratégico» (Ed. Trillas, México), propone el modelo de Oportunidades de Crecimiento por Diversificación, de acuerdo a tres posibles actuaciones: a) *Estrategia de Diversificación Concéntrica*, cuando para los nuevos productos podemos utilizar sinergias y usos compartidos de tecnologías productivas e instrumentos de *marketing*; b. *Estrategia de Diversificación Horizontal*, cuando podemos plantear que los nuevos productos puedan atraer a nuestros mismos clientes, aunque para estos nuevos productos no se utilicen las mismas tecnologías productivas; c. *Estrategia de Diversificación en Conglomerado*, cuando las nuevas actividades que se proponen llevan a la consideración de productos, mercados y tecnologías diferentes a las actualmente practicadas. Esta última estrategia se ve mucho en países de la órbita asiática como Japón y Corea del Sur. En este último país destacan las empresas en formato organizacional *chaebol* que significa «negocio de familia», que se acoge a dicho modelo en conglomerado, con ejemplos muy conocidos como Samsung, LG, Hyundai, etc. La CAG SA sigue los tres modelos estratégicos anteriores.

diversificación concéntrica, horizontal y por conglomerado. En la Figura 4 se presenta la estructura de la CAG SA.

Figura 3. Estructura organizativa de la Sociedad Cooperativa de Guissona



Figura 4. Estructura organizativa de la Corporación Alimentaria de Guissona SA



Cada una de las áreas de actividad de la Corporación que se desprenden del consejero delegado tienen un director responsable. Actualmente (2016) la Corporación Alimentaria de Guissona SA tiene 4.000 socios accionistas, 100 clientes ganaderos administradores, una plantilla de 4.200 trabajadores, 435 tiendas bonÁrea, 47 gasolineras bonÁrea, 1.240.000 clientes semanales en las tiendas, 8.000 clientes profesionales y otros canales de distribución, y se han obtenido unos resultados netos de 44 millones de euros, unos dividendos de 11 millones de euros y unas inversiones de 42 millones de euros. Se sobrepasan ya los 1.500 millones de euros de facturación.

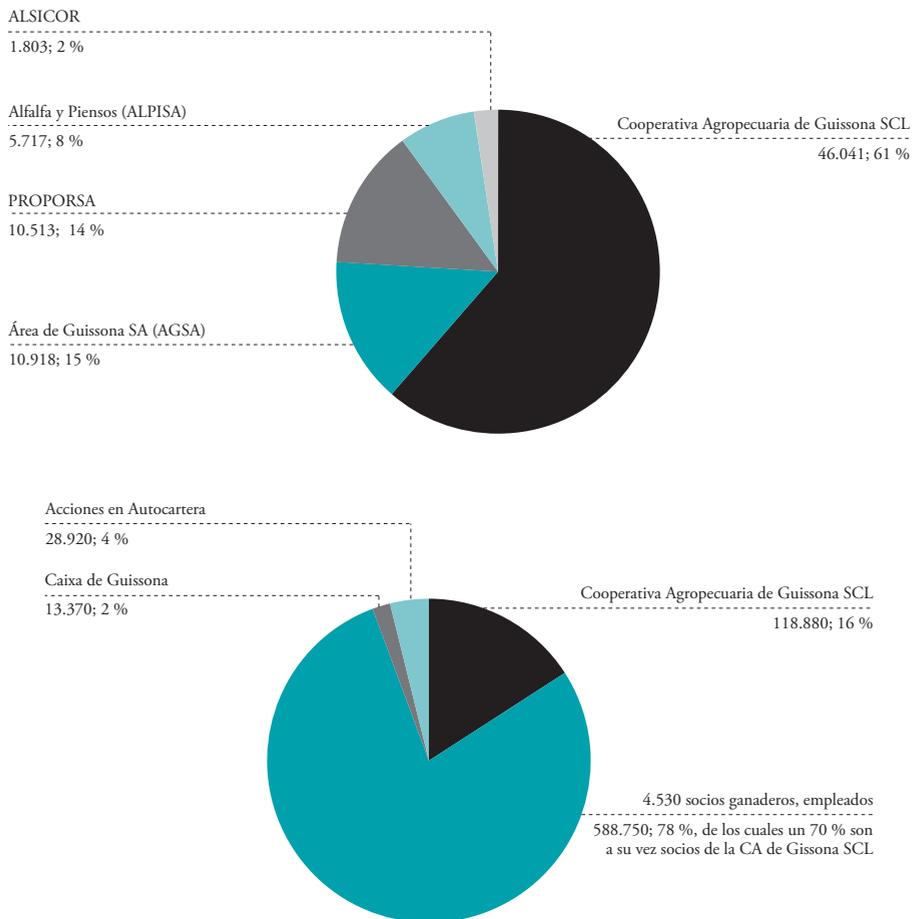
4.1. Relaciones socios-empresa y toma de decisiones

Para explicar las relaciones actuales socios-empresa, se debe comenzar comentando el paso, a finales de 1999, de la única estructura de una sociedad cooperativa, a una estructura de grupo de la Corporación Alimentaria de Guissona SA. En este paso, se trataron de conjugar los principios y valores cooperativos con la mayor flexibilidad aportada por el modelo de sociedad mercantil, sin renunciar a la existencia en la base y en la producción primaria de la Sociedad Cooperativa de Guissona.

En el Gráfico 2 se muestra el esquema del accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona SA en el momento de su creación el 23 de diciembre de 1999, y tiempo después de toda la transformación societaria hasta la actualidad, presentando también el esquema estructural global de la entidad (Figura 5).

Queda patente que, en la actualidad, «bonÁrea AGRUPA» consta de dos entidades cooperativistas: Cooperativa Agropecuaria de Guissona y Caixa de Guissona que, junto con la Corporación Alimentaria Guissona SA, constituyen el Grupo Alimentario Guissona. La corporación efectúa la transformación y elaboración a partir de productos frescos primarios obtenidos por la cooperativa, que después se distribuyen a través de la red de tiendas bonÁrea y otros canales alternativos, materializando la integración vertical completa hasta llegar al cliente final o consumidor. Se deben añadir la agencia de seguros SeAgui y las fundaciones con protagonismo de acción social: Fundación agropecuaria, que aporta servicios geriátricos y médicos y la Fundación bonÁrea con servicios deportivos.

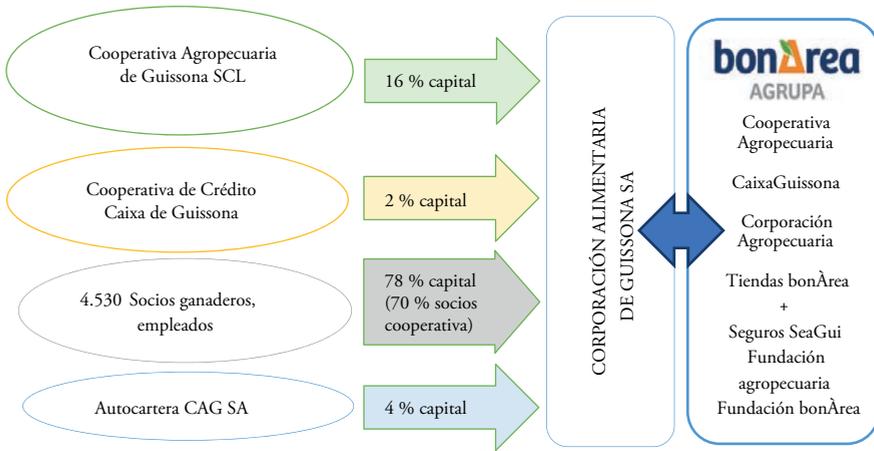
Gráfico 2. Accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona SA



(Arriba) *Accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona en el momento de su creación: 23 de diciembre de 1999. 1 acción = 1.000 euros nominales.*

(Abajo) *Accionariado de la Corporación Alimentaria de Guissona después de la transformación societaria. 1 acción = 100 euros nominales.*

Figura 5. Esquema global estructural de la entidad



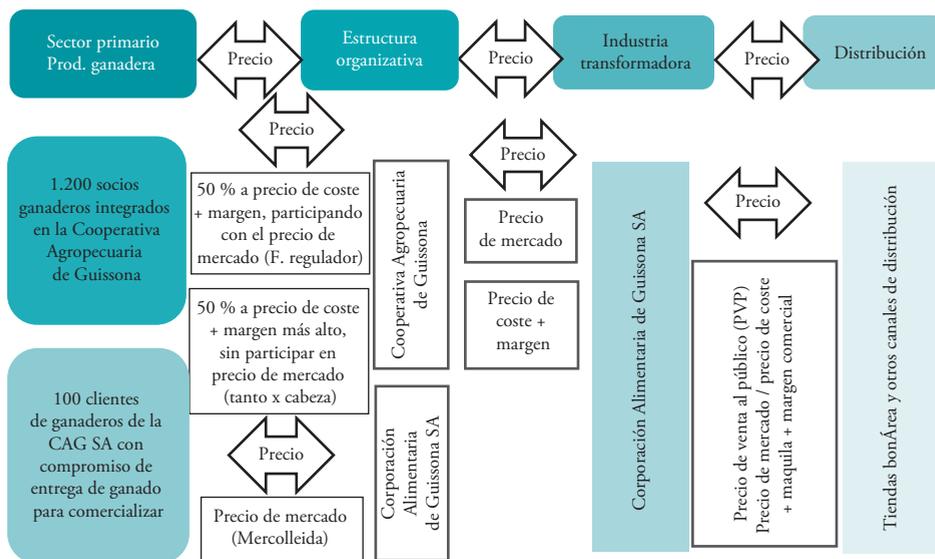
La toma de decisiones se efectúa dentro del ámbito de cada empresa del grupo, atendiendo las directrices globales o generales de la Corporación. Como es natural, las grandes líneas decisorias nacen de las propuestas que se realizan a través del equipo directivo de la Corporación, que realiza planes quinquenales, con revisiones bianuales y ajustes en cada campaña. Estas propuestas son acordadas por el Consejo de Administración como órgano delegado de la Junta General de Accionistas de la Corporación Alimentaria de Guissona SA. Como es natural, también existirán las Asambleas de Socios tanto de la Cooperativa Agropecuaria, como de la Caixa de Guissona, que buscarán siempre decisiones integradoras de grupo.

4.2. Retribución a los socios

Para explicar la retribución a los socios y clientes proveedores se presenta el esquema de la Figura 6, donde puede verse la estructura y formación de precios en toda la cadena alimentaria y de valor de la Corporación Alimentaria de Guissona. Se parte del grupo de 1.200 socios ganaderos integrados en la Cooperativa Agropecuaria y de los 100 proveedores ganaderos de la Corporación Alimentaria de Guissona SA, con los que se suscriben contratos (no socios). Con los primeros (socios ganaderos integrados), dos posibles contratos de integración: una primera modalidad de remuneración a través del precio de coste más un margen, participando con el precio de mercado utilizando

un Fondo Regulador; una segunda modalidad de remuneración a través del precio de coste más un margen más alto, pero sin participar en el precio de mercado (tanto por cabeza). Con los segundos (proveedores ganaderos no socios de la SA) la remuneración tiene lugar directamente a través del precio de mercado que establece semanalmente Mercolleida.

Figura 6. La cadena alimentaria y cadena de valor de la Corporación



Con respecto a las dos modalidades de integración, primera y segunda, la Cooperativa liquidará a la Corporación según precio de mercado o precio de coste + margen, respectivamente. El Precio de Venta al Público de los productos finales se formará atendiendo al precio de mercado, o bien al precio de coste + maquila, teniendo en cuenta el añadido del margen comercial correspondiente.

Por otro lado, a nivel de Corporación, los accionistas recibirán la remuneración por dividendos, según lo acordado en cada Junta General de Accionistas anual. Se debe destacar que los socios ganaderos y también los empleados, recibirán la remuneración correspondiente a la proporción de acciones en propiedad, que supondrá un plus remunerativo añadido a las liquidaciones que reciben de sus contratos de integración con la Cooperativa y a los sueldos de los empleados, respectivamente. En los últimos ejercicios, se ha considerado repartible en dividendos un 25 % de los beneficios.

4.3. Estructura financiera

El elemento clave de la estructura financiera del grupo es la «autofinanciación». Es una de las piedras angulares o pilares básicos establecidos desde siempre por el equipo directivo de la entidad. Aunque existe una cooperativa de crédito dentro del grupo, el equipo directivo enfatiza el hecho que la buena marcha financiera de la Corporación no se debe basar en dicha situación, sino en tratar de generar recursos propios financieros a través de beneficios no repartidos y derivados a reservas, que se generen por la marcha global de las actividades de producción y comercio del grupo.

Se debe destacar que en los últimos tres años la proporción de patrimonio neto respecto pasivo exigible ha representado más del 70 % del total de patrimonio neto y pasivo, por lo que el grupo presenta un alto grado de solvencia y pequeño nivel de endeudamiento (recíproco de la solvencia o garantía). En la Tabla 4 se presentan las ratios financieras de la Corporación, correspondientes al periodo 2008-2016, donde se observa la mejora paulatina de los resultados financieros y una buena rentabilidad financiera, y se constata una evolución dentro de un estricto equilibrio financiero con liquidez y solvencia.

Tabla 4. Evolución de las ratios financieras de CAG SA (2008-2016)

Ratio financiera	Forma de Cálculo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Disponibilidad	Disponible / pasivo corriente	0,09	0,08	0,14	0,22	0,19	0,23	0,24	0,30	0,44
Tesorería	(Realizable + disponible) / pasivo corriente	0,38	0,35	0,30	0,39	0,34	0,39	0,45	0,52	0,70
Liquidez	Activo corriente / pasivo corriente	1,06	1,07	1,15	1,21	1,24	1,40	1,62	1,74	1,81
Solvencia	Activo / Deudas	2,55	2,60	2,71	2,78	2,87	3,13	3,47	3,61	3,53
Endeudamiento	Deudas / total Patrimonio neto y pasivo	0,39	0,39	0,37	0,36	0,35	0,32	0,29	0,28	0,28
Rentabilidad financiera	Resultado neto / Patrimonio neto	0,16	0,14	0,14	0,13	0,11	0,10	0,09	0,10	0,10

5. Órganos de gobierno y aspectos clave en materia de gobierno interno del grupo

En relación a los órganos de gobierno de la Corporación Alimentaria de Guissona SA, son los propios de cualquier sociedad anónima, y están compuestos por la Asamblea de Socios, como órgano colectivo supremo que decide y aprueba las líneas estratégicas y planes de campaña anualmente; el Consejo de Administración formado por un presidente, un vicepresidente, un secretario no consejero, un consejero delegado ejecutivo y siete consejeros (un total de 11 miembros); y un equipo directivo encabezado por un director general, y los directores de las áreas ejecutivas: Financieros, de RRHH y RRPP, de Administración, de Asesoría Jurídica, de Nuevos Proyectos, de Alimentación Animal-Producción, de Alimentación Animal-Comercial, de Sanidad Animal y Servicios Agropecuarios, de Ingeniería y Energía, de Matadero de Aves, de Matadero Frigorífico y Despice, de Alimentación Humana y directores de «bonÀrea» (director general y 13 directores de área). Empezando por el presidente que es licenciado en Veterinaria, la gran mayoría poseen titulación superior universitaria y diversos cursos de posgrado, destacando su alto nivel de creatividad. El Consejo de Administración presenta anualmente a la Junta de Accionistas, para su aprobación, el informe de gestión con el balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, y propuesta de distribución de resultados. La renovación de los consejos es cada 4 años.

Respecto la Cooperativa Agropecuaria de Guissona, los órganos de gobierno siguen el esquema natural de una sociedad cooperativa, con la Asamblea de Socios como órgano colectivo supremo, que anualmente se reúne y aprueba el ejercicio anual y las decisiones de futuro, que se vierten a la Cooperativa desde el grupo; el Consejo Rector está formado por un presidente, que históricamente siempre ha sido el mismo que el de la Corporación, un vicepresidente, un secretario, cinco vocales y un interventor (un total de nueve miembros); y finalmente el equipo directivo o ejecutivo de la cooperativa está compuesto por un director general que es el mismo presidente de la misma, un adjunto a la dirección general y tres directores de área: de Producción Pollitos, de Contratos Aves y de Contratos Ganado (un total de 5 miembros ejecutivos).

Tanto en la Corporación Alimentaria como en la Cooperativa, existe una gran transparencia en relación al seguimiento y control financiero. A través de la Dirección Financiera del grupo y su equipo contable, se efectúan las auditorías internas pertinentes, que conjuntamente con la labor del Interven-

tor en el caso de la Cooperativa, sirven para efectuar las revisiones contables correspondientes, presentar los informes de balances y cuentas de resultados anualmente a las Asambleas de Socios y Junta de Accionistas, previa auditoría externa anual, como es preceptivo.

Por otro lado, se debe destacar la participación de algunos expertos externos, consultores (o también técnicos *freelance*), y profesorado universitario, que aportan su colaboración en actividades de investigación y de mejora de las operatorias y procesos de producción y comercio.

Los aspectos clave en materia de gobierno interno del grupo se han fundamentado en una serie de pilares básicos de conducta y comportamiento organizacional, a saber:

1. El *liderazgo*: que como hasta ahora ha sabido lograr una gestión rigurosa y de éxito combinando la visión estratégica, la integración, la innovación y la prudencia.
2. La *innovación*: que ha sido hasta ahora y seguirá siendo el motor de la mejora continua y progreso de la empresa en diversas vertientes: organizacional, informatización y automatización de procesos y operatorias, proceso comercial y distribución, la interlocución tecnológica y del conocimiento en I+D+i, etc.
3. La *planificación a corto y a largo plazo*: que es esencial para proyectar la dinámica y buen hacer empresarial a través del tiempo, hacia una dinámica de crecimiento y progreso, buscando la utilidad de todas las unidades técnico-económicas-comerciales de la empresa.
4. La *dirección por objetivos (DPO)*: que permite establecer, aplicar y controlar el *grid* de metas y compromisos establecidos por la planificación estratégica y operacional en todas las áreas de actividad de la empresa, y su mejora continua.
5. La *autofinanciación*: como piedra angular del buen desarrollo empresarial basado en los excedentes monetarios, para generar reservas voluntarias a partir de beneficios no distribuidos.
6. La *buen gestión de costes*: que permite articular una estrategia de costes bajos, que, conjuntamente con la búsqueda de economías de escala y de alcance, permite impulsar procesos de integración vertical y horizontal y buenos resultados empresariales.

7. La *calidad total y seguridad alimentaria*: como camino de máxima eficiencia para el logro de la satisfacción total de todos los *stakeholders* internos y externos de la empresa; se debe seguir el camino actual logrado con la homologación europea del complejo cárnico, las certificaciones ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, premios obtenidos como Mejor Empresa de Alimentación en España en el año 2006, etc., lo que comportará siempre ofrecer productos sanos y de calidad para el consumidor;
8. La *gestión de precios de mercado*: búsqueda del equilibrio entre la generación de excedentes que permitan la autofinanciación, y la presión de los socios y conducta cooperativista, a veces habitual, de traslado de la mayor parte o totalidad de los excedentes al precio de liquidación al socio; se debe encontrar el equilibrio; y
9. El *benchmarking*: desde los años 60 ha habido y seguirá habiendo una constante atención a los procesos, productos y servicios de organizaciones que evidencian las mejores prácticas.

6. Retos de futuro

En primer lugar, se anota una reflexión del presidente Jaume Alsina, narrada en Reguant (2011): «Jaume Alsina se muestra seguro no tan solo de la continuidad del Grupo Guissona sino de su progreso, que hoy día lo ve como imparable. Se imagina que el Grupo puede doblarse, creando un nuevo complejo industrial como el que hay ahora. En este proceso, le aportan gran confianza los nuevos equipos humanos, que están haciendo la renovación generacional de la dirección de la empresa».

Esta anterior reflexión, se transforma actualmente en una realidad a corto-medio plazo, con el inmediato «Proyecto Industrial Alimentario de Épila (Zaragoza)». Se trata del principal reto expansivo y modernizador del Grupo, que construirá y pondrá en marcha un complejo agroalimentario en aquellas tierras aragonesas, de dimensión similar al actual complejo de Guissona, y que contará con una finca de unos 3.000 m x 400 m = 1.200.000 m², ya adquirida. Los siguientes pasos serán: en 2017-2019 planificar las actuaciones para promover y/o ampliar la producción ganadera de la zona, determinar las necesidades de animales vivos, nuevos socios de la Cooperativa de Guissona (se piensa en unos 1.000) y nuevos clientes ganaderos de la Corporación Alimentaria, y creación de nuevas tiendas bonÁrea; empezar a construir el complejo

agroindustrial, con mataderos, salas de despique y unidades de transformación para diversas gamas de productos derivados cárnicos; planificar la logística de almacenaje-conservación y transporte, y así en 2021, atender y/o potenciar los mercados de las zonas de Aragón (actualmente con amplia presencia), Navarra, La Rioja, Levante (Castellón, Valencia y Alicante), y Castilla-La Mancha. Todo esto, con un periodo de solapamiento y alta influencia del complejo actual de Guissona, que deberá apoyar en logística de animales y productos transformados, hasta llegar, gradualmente, a la autonomía de la nueva planta.

Por otro lado, y en referencia al actual complejo, el equipo directivo y la Dirección General de la Corporación propone los siguientes retos de futuro:

1. Seguir la política y cultura empresarial que siempre ha caracterizado al Grupo Alimentario de Guissona, fundamentada en: a) la *visión estratégica* (se debe mirar lejos sin caer en el delirio); b) la *prudencia* (no debe estirarse más el brazo que la manga); c) la *corresponsabilidad y solidaridad de y entre todos los componentes de la empresa* (la unión hace la fuerza); d) la *discreción* (para eliminar la ostentación, los excesos de publicidad y asegurar la buena imagen); e) el *sano incentivo del beneficio* (no se renuncia a los retornos cooperativos y a los beneficios empresariales por centros de beneficios, como incentivo y premio del buen hacer y obtener); f) la *integración vertical y horizontal* (para avanzar y dominar a lo largo y ancho de la cadena alimentaria y poder gestionarla óptimamente); g) la *mejora continua en el sentido de la productividad y la eficiencia* (para completar esta síntesis de buena cultura empresarial y trayectoria de progreso en clave de continuidad hacia el futuro).
2. Seguir el camino de la buena gestión corporativa, manteniendo y mejorando el gran edificio empresarial construido y continuar asegurando hacia el futuro el progreso y solidez del actual complejo, y el futuro que se proyecta. Ello será posible con el conjunto de pilares fundamentales practicados, ya citados: a) el *liderazgo*; b) la *innovación*; c) la *Planificación a corto y a largo plazo*; d) la *dirección por objetivos (DPO)*; e) la *autofinanciación*; f) la *buena gestión de costes*; g) la *calidad total y seguridad alimentaria*; h) la *gestión de precios de mercado*; e i) el *benchmarking*.
3. Continuar con los planes estratégicos quinquenales habituales y efectuar los ajustes tácticos bianuales, y en cada año o campaña. En la

- empresa siempre se ha seguido la DPO de Peter Drucker³. En dicha planificación se establece un crecimiento anual de ventas y resultados de un 5 %; continuar con una retribución de dividendos con la tendencia actual de un 25 % de beneficios; mantener el nivel de inversión de unos 40 millones de Euros anuales.
4. Ampliación y mejora continuada del complejo alimentario respecto las líneas de sacrificio o mataderos y salas de despiece, salas de nuevos procesos y nuevos productos, etc. Retener y mantener a los mejores trabajadores.
 5. Incremento anual de unas 30 tiendas y/o sùpers bonÁrea. Incremento anual de unas 4 gasolineras.
 6. Potenciar el formato Súper bonÁrea para poder dar acceso y ofrecer mayor gama de productos.
 7. Mantener y reforzar los atributos y la propia fuerza de la marca bonÁrea, como estandarte y elemento de referencia que engloba tanto la fortaleza interna de la cultura y valores originales de la empresa, como la imagen de unos productos sanos y de calidad, que han sido obtenidos con un sistema productivo con alto nivel de sostenibilidad, y por tanto con la máxima preservación y respeto hacia el medioambiente. Implantar y mantener la «IFS» en las diferentes líneas.
 8. Potenciar la influencia y eco de los sistemas web hacia el consumidor y en especial potenciar las ventas *online*. Seguir con el modelo del sistema de ventas por encargo y disposición en *boxes*.
 9. Insistir año tras año en la innovación, productividad, reducción de costes, ya citados, que pueden potenciarse con la influencia de proyectos I+D+i y la colaboración de universidades y centros de investigación.
 10. Conseguir de cara al futuro cuotas en incremento de clientes satisfechos y su fidelización, porque obtienen de la empresa productos saludables, de calidad, con procesos respetuosos con el medioambiente y a buen precio.

³ La dirección por objetivos (DPO) ha sido siempre una práctica habitual por parte del equipo directivo de la CAG, según ha ratificado Antonio Condal, director de RRHH y RRPP, en la entrevista previa a la redacción del presente trabajo. Han tenido siempre clara la referencia de Peter Ferdinand Drucker, eminente abogado, periodista y filósofo de la Ciencia Administrativa o *Management*, que fue discípulo de dos grandes personajes académicos como fueron John Maynard Keynes (le dio clases en Londres) y Joseph Schumpeter (asistió a sus clases en Bonn) y que realizó una muy buena labor universitaria en EEUU.

Referencias bibliográficas

- AMAT, O. y LLORET, P. (2014): «Avançant: Com ho fan les millors organitzacions»; *Claus per sobreviure i créixer*. Editorial Profit; pp. 207.
- ANSOFF, H. I. y HAYES, R. L. (1983): *El Planteamiento Estratégico*. México, Editorial Trillas.
- CAG, SA (2009): *Grup Alimentari Guissona 1959-2009*. Conmemoración del 50 Aniversario; pp. 265.
- COLOM GORGUES, A. (2016): «Estudio del Caso de la Corporación Alimentaria de Guissona SA. Desde una Cooperativa a una Sociedad Mercantil»; *Material didáctico*. Universidad de Lleida, Grado de Ciencia y Tecnología de Alimentos.
- CONDAL TOMÁS, A. (2016): «Evolució del Grup Alimentari Guissona / bonÀrea Agrupa»; *Máster Dual en Operaciones y Distribución*. Universitat de Lleida.
- DRUCKER, P. F. (1964): «Managing for Results». Se tradujo por «Dirección por Objetivos» pero actualmente se traduce por «Estrategia de Negocios (*Business Strategy*)». Nueva York, Harper Collins Publishers Inc.
- DRUCKER, P. F. (2001): *Management Challenges for the 21st. Century*. Nueva York. Harper Collins Publishers Inc.
- NAVARRO, R. (2011): «Capítulo 2: Premio Bufí y Planas 2011 'Bon Área'»; En FUNDACIÓN BUFÍ Y PLANAS: *El valor del compromiso humano*; pp. 15-21.
- REGUANT, F. (2011): «Entendre l'agricultura. Una eina imprescindible per sortir de l'embolic del segle XXI». Capítulo 15: Guissona, radiografia d'una estrategia d'èxit; pág. 219-229. Pagès Editors. 247 pág.
- ROCA, J. y ROCA, M. (2010): *Una estrategia singular. Claves del éxito del Grupo Alimentario Guissona*. Editorial Profit, ACCID Contabilidad y Dirección; pp. 159.

Caso Indulleida

Francisco Juárez Rubio y Antonio Colom Gorgues

Universidad de Lleida

1. Introducción

En este capítulo se presenta el caso singular de una sociedad anónima promovida y creada por un grupo de sociedades cooperativas hortofrutícolas: Indulleida SA, constituida en noviembre de 1979. Es una sociedad de capital dedicada a la elaboración de derivados de frutas y verduras, que está ubicada en el término municipal de Alguaire (Lleida), en un polígono propio de unos 220.000 m², que comprende también parte del municipio de Vilanova de Segrià (Lleida).

La singularidad de Indulleida se centra principalmente en el potencial de utilidad de esta empresa que, como iniciativa gestada por sociedades cooperativas hortofrutícolas, ha aprovechado y creado valor añadido sobre la producción de frutas y hortalizas de calidades no comercializables en fresco de los socios, a partir de la creación de unidades de negocio de aprovechamiento integral, apoyadas con un alto nivel de conocimiento y tecnología, gracias al desarrollo de proyectos I+D en colaboración con la universidad y otras empresas, lo que le ha proporcionado un gran nivel de *know-how*.

Por otro lado, se constatará en Indulleida un modelo de empresa societaria de capital, gobernada por una mayoría de socios que son sociedades cooperativas y algunas SAT, que proveen un estilo de gobierno interno muy mediatizado por los principios y valores cooperativos, que imprimen dicho carácter a través de su Consejo de Administración, la Dirección General y el liderazgo de la serie de presidentes de la entidad, que han regido, impulsado y salvaguardado dicho sentido de cooperación y de alcance de la utilidad y la valorización para provecho y desarrollo del sector.

2. Indulleida, una sociedad anónima promovida por cooperativas. Resumen histórico

Aunque la constitución de Indulleida SA tuvo lugar en el 29 de noviembre de 1979, se remarca el proceso de promoción y asunción de la misma, como una gran necesidad del sector hortofrutícola, cuyo estudio, análisis y reflexión se prodigó a lo largo de unos 5 o 6 años antes de su creación. En efecto, se cita la campaña 1973-74 en la cual hubo una gran superproducción de fruta, ya que se pasó de las 729.000 toneladas de la campaña 1972-73 a las 1.015.000 toneladas de la 1973-74, en la que se batieron los records productivos, sobre todo de manzana. El acecho de desajustes de mercado en campañas anteriores y las caídas de precio en algunas crisis, eran solucionadas por el propio mercado. Se lograban aumentos del consumo y la demanda, acordes a las variaciones correspondientes de los precios, pero sin demasiados problemas para mantener el equilibrio, sobre todo contando con el papel de la conservación frigorífica, y también el papel del sector exterior.

En la citada campaña 73-74, tal como se cita en la memoria de los 35 años de existencia de la empresa, en España supuso el hito histórico de sobrepasar el millón de toneladas de manzana, anotando un incremento del 39 % de la producción; en cambio, en Lleida se pasó de las 164.000 toneladas de la campaña anterior a 283.000 toneladas, lo que supuso un incremento del 72 %. Ello originó una grave crisis de mercado y, como es lógico, una gran caída de precios, algunas fincas con variedades más tardías no se recolectaron, y cundió el pánico y el desánimo en los productores. Fue el hecho fundamental que originaría y motivaría la promoción de Indulleida, al pensar el sector que la solución estaría en crear una industria de transformación de fruta, en donde se derivarían las calidades no comerciales, y tal vez se aprovecharían cantidades importantes en campañas con exceso de producción. El problema citado se repitió los años 1974-75, 1975-76, 1978-79 y 1979-80.

A lo largo de estos años se fue gestando la idea de la planta transformadora de frutas, y así se llegó a conformar un grupo encontrando el soporte de 34 sociedades cooperativas, 9 sociedades agrarias de transformación, y 9 entidades de los subsectores comercial y frigorífico. A dicho grupo se añadieron las entidades públicas Endiasa (empresa nacional para el desarrollo de la industria alimentaria SA) y Mercorsa, y también participaron activamente tres entidades emblemáticas de Lleida: la agrupación de cooperativas agrícolas, Mercolleida SA y la Caja Rural.

Así pues, representantes de las Cooperativas, SAT, productores particulares, comerciales del sector, frigoristas frutícolas, la Caja Rural Provincial de Lleida, y las entidades públicas Endiasa, Mercolleida, SA y Mercorsa constituyeron la que se denominó en un primer periodo de tiempo Indulérida SA, el 29 de noviembre de 1979 en el local social de Mercolleida de la Avenida de Tortosa. La Junta Universal de constitución nombró en esa misma reunión su primer Consejo de Administración, formado por 13 miembros. Se nombró como primer presidente del mismo a Josep Aguilá Duaigues, como secretario del consejo a José Luis Villafranca de Jover y se encargó de la función gerencial a Mercolleida SA cuyo director era Marià Sorribas Rabeya, que se posicionaría como director general de Indulleida, cargo en el que sigue actualmente.

El Consejo de Administración ratificó el 28 de enero de 1980 los terrenos del término de Alguaire (Lleida) donde se iban a construir los edificios y realizar las instalaciones de la industria. En octubre de 1980 las obras de construcción e instalaciones iban a buen ritmo, y se recibió la asesoría de la prestigiosa marca Unipektin. Inicialmente se pensó en crear una fábrica con capacidad de trabajo de 15 toneladas/hora y un volumen anual de transformación de manzana de unas 30.000 toneladas. En diciembre de 1980 finalizaron las obras de construcción con una nave de 2.000 m², y hasta febrero de 1981 no se terminaron los montajes de la planta de recuperación de aromas, desulfuración, y concentración del zumo de manzana.

2.1. Primeras campañas: etapa 1981 a 1990

La planta transformadora fue inaugurada oficialmente por el director general de Industrias Agrarias, Rafael Serrano, coincidiendo con la Feria de San Miguel de Lleida, el 19 de septiembre de 1981. Este año se procesaron unas 500 toneladas de manzana de la campaña anterior (provenientes de conservación frigorífica) y hasta 12.000 toneladas de la campaña en marcha de las variedades Golden Delicious y Starking.

Entre los años 1982 y 1985 se van realizando ampliaciones de instalaciones ampliando la zona de prensado, instalando un nuevo triturador, se ponen en marcha nuevos servicios para el personal y se efectúa la construcción de un almacén de productos de filtraje. El destino de los productos obtenidos en los primeros años fue en un 80 % hacia EEUU y Canadá, y el 20 % restante se distribuía con transporte de camiones cisterna entre Alemania y Francia, mayoritariamente. En 1984 el volumen de fruta procesada fue de unas 30.000 t.

El 23 de abril de 1985, el Consejo de Administración de Indulleida, presidido por Josep Aguilá, aprobó una propuesta de reparto de 106.448.522 pesetas de beneficio de la campaña 1984-85. Dicha propuesta incluía un pago de unos 26 millones de pesetas de impuestos, la inversión de 10,6 millones, y colocar los 69,1 millones restantes como reservas. En esta reunión Josep Aguilá informó que ENDIASA se había comprometido a vender sus 7.200 acciones. Indulleida adquirió este paquete de acciones considerando así una auto-cartera de valores propios.

El funcionamiento productivo, comercialización y los resultados de la empresa eran muy buenos y se cita la referencia de la campaña 1985-86 como un punto de inflexión en la marcha y futuro de la misma. Después de la redacción del estudio «Análisis de los productos semielaborados de fruta en España, CEE y EEUU», analizadas las producciones de fruta de los socios accionistas y viendo las llamadas a la puerta de la entidad de numerosas entidades frigoristas para formar parte del accionariado, se aprobó la ampliación de las instalaciones existentes.

Así pues, Indulleida se marcó los objetivos de aumentar la capacidad de procesado de manzana y pera en un 50 % como necesidad de aumentar el servicio a los socios; disminuir los costes de producción como pauta para aumentar la competitividad; y mejorar los controles de calidad para dar respuesta a las nuevas normativas en relación a los mercados de EEUU y Canadá. Habida cuenta de la necesidad de financiar las nuevas instalaciones la Junta General de accionistas acordó una ampliación de capital de 7.200 acciones de 5.000 pesetas de valor nominal por acción, que con la prima de emisión que se aprobó, supuso un desembolso de 14.800 pesetas por acción. Los 106,56 millones de pesetas se suscribieron en su totalidad y se dejaron de atender aún un importante número de peticiones interesadas para ser accionistas. Por esa razón, la Caja Rural provincial de Lleida puso a la venta el 19 de abril de 1986, 3.200 acciones de las 3.650 de las que era titular. Finalizada esta operación, Indulleida tenía como accionistas 45 cooperativas, 19 SAT y 14 centrales hortofrutícolas sociedades mercantiles. Ello representaba 5.790 explotaciones frutícolas con una producción de 270.000 toneladas de manzana y 145.000 toneladas de pera, que representaba un 65 % y un 49 %, respectivamente, de la producción total de dichas especies en Lleida y Huesca.

Se sigue la pauta de ampliaciones: una segunda ampliación de la línea de concentrados que incluye una prensa hidráulica Bucher, una prensa de cinta Klein, un segundo triturador Bucher, sistema de lavado de fruta, nuevos

filtros y nuevo concentrador con turbocompresor. Asimismo se instala una tolva de recogida de pulpa prensada y se construyen nuevos talleres de mantenimiento, y una nueva nave de almacenamiento. Por otro lado, se plantea asumir la creación de nuevos productos, en primera instancia en referencia a los cremogenados de melocotón, como respuesta a la necesidad de abordar el procesado de esta especie que va en aumento.

En las siguientes campañas, en el periodo 1987-1990, se llevan a cabo las instalaciones y puesta en marcha de la línea de cremogenados de melocotón aludida, con un nuevo tipo de envase tipo *Bag in Box*, que garantiza una mayor calidad de dicho producto. La inversión llevada a término también contempló una nueva bodega refrigerada de concentrados con tanques Ginox, sala de carga de camiones cisterna, así como la construcción de una nueva nave y una estación eléctrica.

2.2. La segunda década de funcionamiento: etapa 1991 a 1999

En la segunda década tiene lugar el despegue científico tecnológico de Indulleida, registrando patentes de fabricación de concentrado de melocotón y fibras de fruta, planteamiento de mejoras en el laboratorio y en los controles automáticos de fabricación. Se formularon múltiples convenios con diversas universidades desarrollando diferentes procesos de investigación, iniciativa que fructificó en la determinación de nuevos parámetros de nuevos productos con el propósito de introducirlos en el mercado.

En la campaña 1990-91 la facturación se incrementó un 36,03 % respecto la campaña anterior, como fruto de la obtención de nuevas fuentes de suministro fuera del área habitual y también con un aumento del número de clientes. Otro factor importante fue el aumento del consumo de los productos obtenidos en el mercado doméstico español, y también en los países del área de la CEE.

Otro punto de inflexión se produce al inicio de esta década, al tratar de optimizar y desestacionalizar la actividad de Indulleida, buscando actividad en los meses de invierno a través de alianzas con los productores de naranjas de Levante. Marià Sorribas explicaba que en aquella época, España no exportaba zumo de naranja porque, al transformar dicha fruta, la limonina se convertía en ácido limónico que amargaba el zumo. Indulleida buscó la alianza contactando con la cooperativa de segundo grado Anecoop de Valencia y su filial Agriconsa, y con ellos se decidió poner en marcha la iniciativa Inducitric.

Se puso en marcha así una línea de producción de zumo de naranja Navel, filtrando dicho zumo con una resina que capturaba la limonina, y permitía obtener el zumo sin amargor. Este proceso fue seguido después por otras empresas del sector, pero fue Indulleida la que propuso la homologación del proceso de acuerdo con la reglamentación europea. Este fue el primer paso para crear en Indulleida su importante línea de procesado de cítricos que permitió la continuidad del trabajo en invierno y primavera.

Cabe destacar en esta década la diversificación de productos, incorporando el albaricoque, la ciruela, el limón, y la uva. También se debe citar la producción de fibras de fruta, la elaboración de derivados de fresa procedente de Huelva, y *blendings* de diferentes zumos de frutas. Todo ello llevó a la necesidad de nuevas instalaciones como nuevas bodegas de acero inoxidable y nuevas dependencias.

La facturación conjunta de Indulleida e Inducitric aumentó en la campaña 1993-94 un 26,25 % respecto el ejercicio anterior y las exportaciones supusieron un 42 % de la facturación global de la campaña (exportaciones de 653 millones de pesetas). Por seguir con cifras entre campañas, se pasó de los 979 millones de pesetas del ejercicio 1990-91 a los 1.717 millones de pesetas de la campaña 1993-94.

En las sucesivas campañas fue incrementando el volumen de negocio, a tenor de la diversificación de productos, el aumento de la producción y los aciertos de comercialización. En la campaña 1995-96 la facturación global fue de 1.489 millones de pesetas que supuso un incremento del 60 % respecto la campaña anterior. En dicha campaña Indulleida participó en proyectos de la Unión Europea sobre optimización de recursos, con *partners* del Reino Unido y Finlandia. En la campaña 1996-97 la producción siguió creciendo y en consonancia también la facturación, alcanzando la cifra de los 3.419 millones de pesetas, siendo las exportaciones casi el 50 % de la facturación total (1.720 millones de pesetas). En esta última campaña se incorporaron nuevos productos: purés, aceites naturales y nuevos *blendings* multifrutas. En la 1997-98 se llega a facturar 3.694 millones de pesetas, exportando por valor de 2.509 millones de pesetas y se añade el kiwi como nuevo producto procesado. En la 1998-99 se efectuaron inversiones que superaron los 800 millones de pesetas que se centraron en la nueva planta de servicios y cogeneración (eléctrica), así como la nueva sala de cargas de producto, la ampliación de bodegas asépticas, la línea de extracción de zumos de mandarina y la depuradora de aguas residuales. Durante 1999 se inició el proyecto de mejora de la calidad en el

zumo de mandarina, subvencionado por el programa ATYCA, y también se formalizó un convenio con el Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat de Cataluña.

2.3. El nuevo milenio y hasta los 37 años de vida: etapa 2000 a 2016

En el nuevo milenio, se entró consolidando la tendencia hacia el crecimiento de la producción, facturación y exportación. También hubo continuidad con las inversiones, y así en el año 2000 se superaron los 1.000 millones de pesetas, centrándose en la nueva planta de secado, las ampliaciones de la línea de zumos concentrados y en las bodegas asépticas. En este año, se iniciaron dos proyectos importantes: «degradación y control de pesticidas en fruta dulce» y «minimización de residuos y efluentes», ambos presentados en el programa PROFIT de I+D+i. Con dichos proyectos se alcanzó la cifra total de 30 realizados en el ámbito de la investigación, y la mayoría generadores de utilidad y valor añadido tanto en el campo científico y tecnológico, como su proyección en el sistema productivo, nuevos productos y resultados comerciales.

En la campaña 2000-01 se pasó de las 121.000 a las 140.000 toneladas (incremento del 15 %) de fruta procesada para elaborar zumos concentrados, cremogenados, y purés, fundamentalmente. La inversión fue de 1.080 millones de pesetas en esta última campaña dedicados a más ampliaciones, en este caso de las líneas de cremogenados y purés de frutas, incremento de capacidad de secado de pieles de frutas, ampliación de talleres, servicios de mantenimiento, pavimentación y nivelación de terrenos, así como actuaciones relacionadas con la normativa medioambiental. Se obtuvieron los certificados correspondientes a las normas UNE-EN-ISO 9002:1994 de aseguramiento de la calidad total, y UNE-EN-ISO 14001:1996 de gestión medioambiental, concedidos por AENOR. En la campaña 2001-02 se incrementó el procesado de fruta pasando de 140.000 a 156.000 toneladas (12 %) y las inversiones superaron los 4,5 millones de euros aplicándolas a sucesivas ampliaciones de las instalaciones de procesado, así como a la adquisición de terrenos anexos, con lo que se aumentó la parcela global de la empresa a más de 200.000 m². En 2002 se desarrollaron dos nuevos proyectos: «degradación de residuos de pesticidas en el cultivo y en el proceso de transformación de fruta» y «mejoras de proceso para aprovechamiento de residuos orgánicos» presentados y aprobados ambos, dentro del programa PROFIT de I+D+i.

En el resto de campañas de la primera década del milenio, hubo continuidad en la tendencia de crecimiento del procesado de fruta y mantenimiento de la inversión en ampliaciones y mejoras del sistema productivo. En la Tabla 1 se presentan los datos más significativos de las campañas en el periodo 2002-2010.

Tabla 1. Datos significativos de Indulleida en la primera década del milenio

Variable	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Fruta procesada (miles de toneladas)	158	160	164	178	190	195	200	220
Facturación (mill. de euros)	26,0	32,0	33,0	40,0	44,0	50,0	46,0	38,0
Inversión (mill. de euros)	4,3	2,5	3,0	7,9	4,4	4,3	5,0	3,2
Amortización (mill. de euros)	3,7	3,6	3,5	3,7	3,7	3,8	3,9	3,8
Beneficio neto (mill. de euros)	0,2	1,0	0,7	1,0	1,3	1,5	1,1	0,9

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Indulleida.

Como otros datos accesorios de la primera década del milenio, en el año 2003 se adquirieron terrenos anexos llegando a una superficie de 220.000 m², y se construyó un almacén para mejorar la gestión de los residuos según indicaba la norma ISO 14001. En la campaña 2002-03, se incorpora como accionista la Cooperativa AN de Navarra aportando manzanas, peras y tomates para su transformación industrial; en el ámbito de la I+D+i se impulsaron nuevos proyectos, dentro del programa PROFIT del MINER: «recuperación de productos de alto valor añadido de las frutas» y «minimización en la generación de residuos»; asimismo se participó en el programa europeo TRAMA con la Fundación Catalana de Cooperación y la Universidad de Lleida, y se colaboró también en otros proyectos de investigación de las Universidades Rovira Virgili de Tarragona y Miguel Hernández de Alicante.

En el año 2007, a 31 de mayo, el balance presentaba unos fondos propios de 17,384 millones de euros, un activo total de 63,8 millones de euros, siendo la amortización acumulada de 36,6 millones de euros. En dicho año, la empresa remarcó el ahorro de impuestos que implicaba la realización de los proyectos de I+D+i de medioambiente, que en este caso fueron de 270.802 euros, el 50 % del impuesto de sociedades. En el ámbito de dicha I+D+i, se crea un nuevo equipo específico para colaborar con la Universidad de Lleida, CNTA, IRTA y AINIA, para trabajar en la valorización de subproductos y nuevos procesos industriales que mantengan el mejor gusto y aroma de la fruta.

A finales de la primera década del nuevo milenio, en el año 2009, Indulleida fue reconocida como asociación de organización de productores (AOP) con la calificación de AOP transnacional por la incorporación de distintas cooperativas y SICA francesas. Dicha AOP entró en funcionamiento en septiembre de 2010, traspasando a las OP socias con los primeros certificados, la valorización obtenida en los procesos de transformación de sus productos, y así, poder ampliar sus fondos operacionales, con las consiguientes ventajas que ello supone.

En lo que concierne a la segunda década del milenio, periodo 2011-2016, Indulleida siguió apostando por la innovación y la internacionalización, continuando con proyectos de I+D y reforzando el Departamento Técnico de la empresa. Así, hay que destacar el desarrollo de nuevos productos para bases de refrescos, colas, aromas naturales y texturizantes naturales. Indulleida se hace eco en este periodo de su experiencia liderando proyectos tecnológicos consorciados y apoyados por el CDTI, junto a empresas del sector alimentario, universidades y centros públicos de investigación. Durante este periodo, Indulleida adquirió el 60 % de las acciones de la empresa aragonesa Zufrija de Calatorao (Zaragoza), dedicada a la elaboración de zumos y purés de frutas, lo que supuso la aportación de más de 30.000 toneladas de fruta procesada de las cooperativas y centrales hortofrutícolas del Valle del Jalón. También se incorporaron a la empresa cuatro nuevos socios, que ya habían sido proveedores de naranjas, mandarinas, albaricoques y melocotones de las comunidades de Valencia, Murcia y Castilla-La Mancha, integrando 140 OP y más de 12.000 explotaciones frutícolas.

Tabla 2. Datos significativos de Indulleida en la segunda década del milenio

Variable	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Fruta procesada (toneladas)	230.000	252.000	275.000	320.000	325.000	330.000
Facturación (mill. de euros)	52,0	60,0	62,0	65,0	71,0	76,0
Inversión (mill. de euros)	3,2	3,8	2,9	4,7	4,5	4,6
Amortización (mill. de euros)	3,7	3,7	3,4	3,9	3,9	4,2
Beneficio neto (mill. de euros)	0,7	0,2	0,3	0,3	0,9	0,5

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del grupo Indulleida/Zufrisa (2013/2014).

3. Datos fundamentales de Indulleida en la actualidad

En principio se anota que actualmente Indulleida SA supone una integración de unas 149 sociedades y centrales hortofrutícolas accionistas, de las cuales un 77,18 % en número y un 82 % en capital, suponen sociedades cooperativas (y algunas SAT) de España y del sur de Francia. Ello representa a través de dichas sociedades la integración de unos 16.000 agricultores, que a la vez que son propietarios a través del accionariado de sus entidades respectivas, son también proveedores de materia prima: unas 330.000 toneladas de frutas y verduras (año 2016).

Figura 1. Planta de Indulleida SA a vista de pájaro



Fuente: Google Maps.

En lo que concierne a las gamas de productos transformados de frutas y verduras, el origen de la actividad en los primeros años (años 80), estaba basado en la transformación de frutas con calidades no comerciales: manzanas, peras y melocotones. De ellas se obtenían concentrados y cremogenados y se aprovechaban los subproductos para alimentación del ganado. Sin embargo, la buena iniciativa y orientación planteada por el Consejo de Administración y la Dirección General de la empresa, llevó a seguir la senda del conocimiento y la tecnología, promoviendo proyectos de I+D con actividad compartida con departamentos universitarios. Por ello, se fue aumentando en el tiempo la gama de frutas y verduras a transformar. Actualmente, se aprovechan para la transformación la extensa gama que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Gamas de frutas y verduras transformadas en Indulleida SA

Gama de frutas		Gama de verduras	
Manzana	Fresa	Zanahoria	Espárragos
Pera	Uva	Tomate	Brócoli
Melocotón	Ciruela	Remolacha	Espinacas
Albaricoque	Kaki	Pepino	Calabaza
Naranja	Kiwi	Apio	Puerro
Mandarina	Cereza	Col	Cebolla
Limón	Pomelo	Patata	Judías

Los productos básicos obtenidos son zumos y cremogenados que por un proceso de deshidratación se convierten en concentrados, no sin antes preservar los aromas. También se inició la producción de la gama de productos para alimentación infantil, asumiendo las condiciones restrictivas correspondientes respecto residuos (< 10 ppb's). A partir de los esfuerzos realizados con la materialización de proyectos I+D, se fueron desarrollando y se obtuvieron una gama creciente de productos logrando la valorización integral de las frutas: fibras, pulpas, pulpa de cítricos, aceites esenciales, aromas naturales, *compounds-blends*, etc., que se pueden aplicar en la industria alimentaria, en la industria de la cosmética y perfumería, en alimentación animal, etc. Así se materializó el modelo de elaboración de productos de alto valor añadido: *Tailor-made-products*.

Figura 2. Vista panorámica actual de la planta e instalaciones de Indulleida SA



Es de resaltar que Indulleida ha logrado el reconocimiento como Asociación Transnacional de Organizaciones de Productores (AOP) por la Unión Europea, y como Entidad Asociativa Prioritaria (EAP) por parte del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente del Estado español, con las ventajas pertinentes entre las que se encuentra el acceso a 256 millones de euros en ayudas.

En el Gráfico 1 se muestra la evolución en clave de crecimiento de la cantidad de fruta procesada por Indulleida. En el punto de resumen histórico de la entidad se ha explicado y matizado esta tendencia de incremento paulatino de la fruta procesada, consonantemente con el incremento de socios proveedores de fruta, atendiendo a las necesidades de un sector hortofrutícola en constante crecimiento en las cuatro últimas décadas, y realizando año a año las inversiones de ampliación y mejora de las instalaciones, y teniendo en cuenta también la creación de nuevas gamas de productos. Se puede ver reflejado en el gráfico el citado crecimiento, pasando de las 12.500 toneladas del primer año de funcionamiento (1981), las 30.000 toneladas de la campaña 1983-84, hasta las 330.000 toneladas de la campaña 2015-16.

Actualmente el nivel de facturación del grupo Indulleida/Zufrisa es de unos 77 millones de euros y el 60 % de los productos se exportan, a más de 60 países de todo el mundo. En la Figura 3 que sigue, se presentan los lugares de destino en la distribución internacional de las gamas de productos de Indulleida SA, así como los clientes más importantes en el ámbito mundial.

Gráfico 1. Evolución del volumen procesado de frutas y verduras en Indulleida (1984-2016). En millones de kg

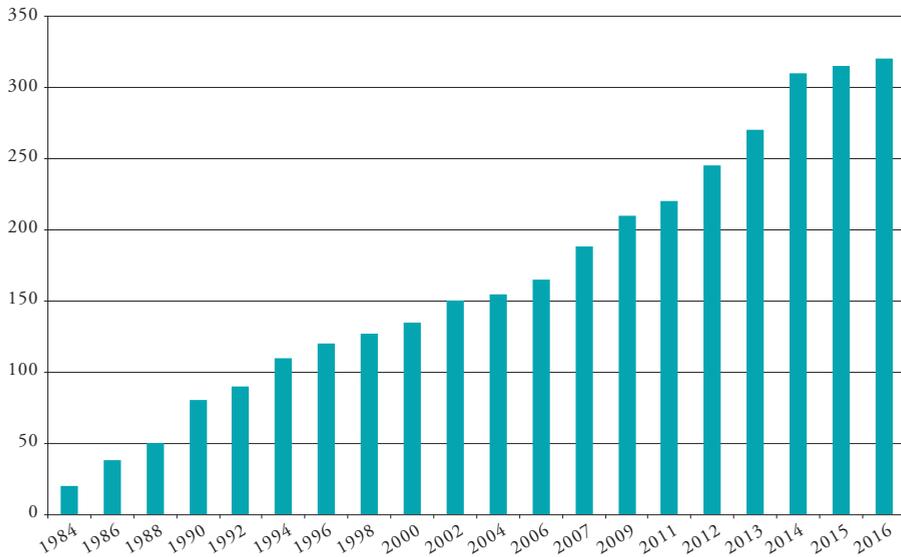


Figura 3. Distribución internacional de productos y principales clientes



4. Estructura organizativa, relación socios-empresa, toma de decisiones, retribución al socio y estructura financiera

Ya se ha citado el origen de Indulleida: una sociedad anónima creada y gobernada mayoritariamente por sociedades cooperativas. Se desarrolla en este apartado la estructura organizativa, la relación entre los socios e Indulleida, cómo se establecen las pautas decisionales, la retribución a los socios, y un resumen de la estructura financiera actual de la empresa.

4.1. El grupo de socios accionistas, la estructura organizativa y la relación socios-empresa

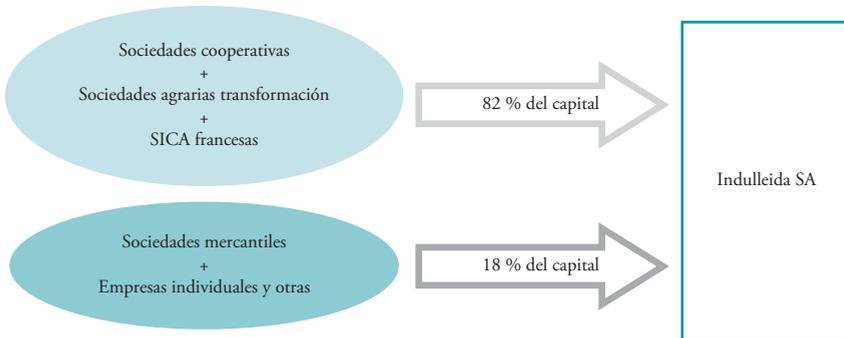
En la Tabla 4 se presenta el conjunto de socios de Indulleida SA. Hay actualmente un grupo de 149 socios, de los que el 60,40 % son sociedades cooperativas, el 16,78 % SAT y SICA francesas, el 10,07 % son sociedades anónimas, el 7,38 % sociedades limitadas y el 5,37 % restante son empresas individuales y otras entidades.

Tabla 4. Socios de Indulleida SA

Tipo de socios	Número	%
Sociedades Cooperativas	90	60,40
SAT / SICA francesa	25	16,78
Sociedades Anónimas	15	10,07
Sociedades Limitadas	11	7,38
Empresas individuales y otras	8	5,37
Total	149	100,00

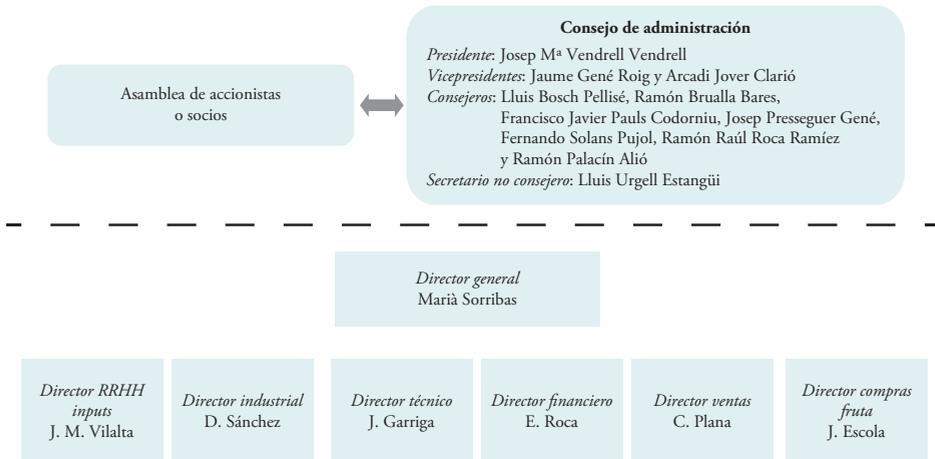
La estructura de socios, y la proporción de participación en el capital de la empresa, se puede resumir en la Figura 4, siguiente.

Figura 4. Estructura participativa de socios en Indulleida SA



Tal como puede observarse en la Figura 5, la estructura organizativa, según la departamentalización de Indulleida, sigue un esquema clásico de acuerdo con las operaciones y funciones propias y habituales de este tipo de empresas. De esta forma, de la Dirección General se derivan 6 direcciones: RRHH e *Inputs*, Industrial, Técnico, Financiero, Ventas y Compras de Fruta, que se reparten las unidades operativas.

Figura 5. Estructura organizativa de Indulleida SA en mayo de 2017



En esta última campaña, el total de personal que trabaja en la empresa ha sido de 164 personas, 122 hombres y 42 mujeres. En la alta dirección hay 6 hombres y 1 mujer; como administradores de la sociedad figuran 10 hombres; en la Dirección Técnica 34 hombres y 9 mujeres; como administrativos 3 hombres y 13 mujeres; como comerciales y vendedores 2 hombres; el resto de personal cualificado se compone de 67 hombres y 19 mujeres. Es claro el desequilibrio de género respecto al factor trabajo, pero es un aspecto de la máxima atención y estudio para intentar equilibrarlo, manifestado por parte del Consejo de Administración y la Dirección General.

En lo que concierne a la relación Socios-Empresa, se anota que en primer lugar se establecen las pautas de gestión y comunicación propias de una sociedad anónima, estableciéndose un Consejo de Administración de 10 personas, elegidas desde y por el conjunto de todas las entidades asociativas o unipersonales que son socias. El periodo de representación es de 4 años. Dicho Consejo de Administración explica y analiza la marcha de la empresa y su gestión anualmente, en la Asamblea General de accionistas, donde la Dirección General aporta la información, los estudios, análisis correspondientes y las propuestas y retos de futuro de la entidad. A parte de esta comunicación anual de carácter legal y/o estatutaria, la Dirección General de la empresa recibe propuestas y peticiones de los socios, en las direcciones de la mejora del proceso productivo, para optimizar la valorización de los productos, propuestas de nuevos productos, etc.

Se debe plantear que la principal relación socios-empresa es la que nace en la base de la propia promoción y creación de Indulleida SA, como es que cada uno de los socios aporta materia prima (socios-proveedores), es decir, cantidades de frutas y verduras para su procesado. En la Figura 6 se muestra un mapa de localización de los socios-proveedores de Indulleida (se anota que cada símbolo puede representar a varios socios).

No existen exigencias específicas al socio en cuanto a aportación de cantidades de materia prima ya que, como es lógico, serán aportadas aquellas cantidades que en cada campaña surjan de la gestión de la calidad y que resulten de la clasificación de calidades no comercializables en fresco. No obstante, en las últimas campañas, en el caso por ejemplo del melocotón-nectarina-paraguayo, se ha propuesto legalmente como medida piloto y en colaboración con los bancos de alimentos, la retirada de ciertas cantidades de producto de calidad comercializable con destino a zumo, para tratar de reequilibrar el

mercado en caso de sobreproducción. Debe remarcarse que Indulleida nunca ha dejado de atender a sus socios en caso de sobreproducciones de fruta o de accidentes climatológicos.

Figura 6. Localización del grupo de socios-proveedores de Indulleida SA



Respecto a la toma de decisiones en la entidad, se refleja el papel preponderante del grupo de sociedades cooperativas socias (90 entidades) que junto a las 25 SAT/SICA suponen el 82 % del capital de la empresa, siendo minoritaria la participación de las 15 sociedades anónimas, 11 sociedades limitadas y 8 empresas individuales, que, en conjunto, suponen el 18 % restante de capital. Existe un vínculo constante entre el equipo gerencial, es decir, la Dirección General y su equipo y el Consejo de Administración, lo que lleva a una fluidez comunicativa, y a una agilidad y a la vez confianza mutua en el estudio, análisis y aprobación de propuestas de programas o proyectos estratégicos de la empresa.

4.2. Retribución a los socios y estructuración financiera

En relación a la retribución al socio, se establece en la empresa el modelo usual en las sociedades mercantiles de distribución de beneficios a través de dividendos, manteniendo la proporcionalidad con el número de acciones. Sin embargo, se debe precisar que los socios accionistas son también proveedores de materia prima; por lo tanto, una primera retribución recibida por los mismos será el pago por dicha fruta o verdura entregada a la entidad para su procesado, que se hace a precio de mercado (en la consideración de calidad no comercializable en fresco, o en consideración de precio de retirada de producción en el caso de medidas contra crisis graves de mercado). Como es natural, para llegar al beneficio repartible se consideran los costes de amortizaciones, según el máximo legal, y se abonan las cantidades previstas y aprobadas a reservas.

Las inversiones totales de Indulleida ascienden a 87,9 millones de euros las cuales se financian con fondos propios (21,1 millones) y amortizaciones (66,2 millones de euros) lo que totaliza 87,2 millones de euros. Las amortizaciones financian las nuevas inversiones y solamente se recurre a crédito bancario para financiar las existencias de producto acabado.

La empresa establece anualmente, como es natural, el sistema o pautas de control financiero interno mediante la contabilidad financiera y el control de auditoría externa.

5. Gobierno de la empresa. Órganos de gobierno y aspectos clave en el gobierno interno

El gobierno de Indulleida SA se ajusta a las pautas usuales en el caso de una sociedad anónima. Como se ha citado, existen la Junta General de accionistas o socios que se reúne una vez al año, y el Consejo de Administración como órgano colectivo, que, en representación de dicha Junta General, hace el seguimiento y el control de la marcha de la empresa y sus resultados, estableciendo línea directa de relación y comunicación con la Dirección General y su equipo ejecutivo.

Ya se ha citado que el Consejo de Administración consta de 10 miembros que se eligen cada 4 años, por todo el conjunto de socios accionistas (149 socios). Estos 10 administradores de la sociedad, dan explicaciones y resumen su gestión una vez al año a la Junta General de socios, con el apoyo de la Dirección General de la entidad.

Como aspectos clave del sistema de gobierno interno de Indulleida se destaca:

- La fluidez y continua comunicación del Consejo de Administración con la Dirección General y su equipo de ejecutivos.
- La continua disponibilidad y relación del equipo gerencial con el grupo de socios, en relación a consultas relacionadas con la marcha de la empresa, propuestas para valorizar al máximo los productos, propuestas de nuevos productos, inversiones de mejora, propuestas de proyectos de I+D+i, etc.
- Aunque hay áreas de la empresa con dirección o trabajo de mujeres, se considera que en el futuro se podrá ir equilibrando la actual existencia de mayor número de hombres (122) que de mujeres (42) trabajadores.
- En relación a la participación de mujeres en el Consejo de Administración, también se considera como es lógico un desequilibrio de género, ya que los 10 miembros siempre han sido hombres. Es un tema que actualmente se somete también a revisión y a plantear la incorporación de la mujer como consejera.
- El muy buen nivel de confianza que existe entre la Dirección General y el Consejo de Administración y la Asamblea de Socios, lo que facilita mucho el que haya mayor fluidez de gestión y control.
- La relación y ámbito de colaboración de Indulleida con universidades, departamentos universitarios, centros diversos de investigación y otras empresas, sobre todo en relación a la realización de proyectos I+D+i.

6. Retos de futuro de indulleida

Indulleida ha sido reconocida por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente como Entidad Asociativa Prioritaria (EAP), una calificación que proporciona a la empresa leridana acceso a un programa de ayudas públicas de más de 256 millones de euros para el periodo 2014-2020. Unas partidas que van destinadas a medidas para la integración asociativa en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR). Con

el reconocimiento de Indulleida, el sector cooperativo español dispone en la actualidad de seis Entidades Asociativas Prioritarias: EA Group, DCOOP, AN, Oviaragón, Indulleida e Ibérico de Comercialización.

En el acto que tuvo lugar en el Ministerio de Agricultura el 17 de marzo de 2017, asistieron el presidente de Indulleida, Josep Maria Vendrell; el vicepresidente, Jaume Gené; el consejero y presidente de Zufrixa, Ramón Brualla; y el director general de Indulleida, Marià Sorribas; celebrando el acto de reconocimiento oficial de la empresa leridana con la participación de la ministra de Agricultura, Isabel García Tejerina, en Madrid. Durante su intervención, Josep Maria Vendrell destacó el trabajo de Indulleida «por mejorar la renta de los agricultores que configuran cada uno de sus accionistas, en su mayor parte cooperativas y otras organizaciones de productores. Buscando siempre mejoras que se traduzcan en un beneficio directo para estos». Vendrell también ha indicado «la necesidad de implementar ayudas directas a los agricultores de base de las entidades que se integren a las EAP».

La figura de las entidades asociativas prioritarias, junto con el plan estatal de integración asociativa, constituyen las dos principales herramientas establecidas por la citada ley para favorecer el impulso y fomento de la integración de las cooperativas agroalimentarias, contribuyendo a la competitividad, redimensionamiento, modernización e internacionalización de las mismas. Todo ello dentro del objetivo general de mejorar el funcionamiento y vertebración de la cadena alimentaria, al potenciar el poder de negociación de los primeros eslabones de la misma. Se continúa así un camino iniciado con la publicación de la Ley de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario que impulsa un nuevo modelo cooperativo empresarial, profesionalizado, generador de valor y empleo, con dimensión relevante, contribuyendo así a la sostenibilidad del sector agroalimentario español y, especialmente, al mantenimiento y desarrollo de la economía del mundo rural.

Como principales retos de futuro, el actual equipo directivo de Indulleida se plantea una tendencia de continuidad y mejora, de crecimiento sostenible, fundamentado en los siguientes 10 puntos o decálogo a seguir:

1. Continuidad y mejora como empresa responsable socialmente, y respetuosa con el medioambiente. Respecto este último punto, acercarse a los parámetros de economía circular que preconiza «que todo se aproveche y se valore al máximo».

2. Seguir y mejorar la utilidad de la empresa y la valorización de los productos transformados de frutas y verduras, para el conjunto de socios.
3. Obtener desde el punto de vista económico un nivel de rentabilidad aceptable, compatible y ligada con los retos de ampliaciones y mejoras en las instalaciones.
4. Seguir la política de innovación de productos, con gamas de productos nuevos multisector (alimentación y dietética, cosmética y perfumería, alimentación animal, etc.).
5. Seguir impulsando y realizando proyectos I+D+i con el objetivo de crear nuevos productos de más valor comercial.
6. Promover e impulsar acciones dentro del programa europeo *Horizon 2020 AGRIMAX: developing and demonstrating the production of multiple, high-value products from crop and food-processing waste*, con una financiación UE del 70 %.
7. En lo que concierne a la política de personal (RRHH y RRPP), captación de talento y tratar de mejorar en la incorporación de la mujer en la empresa.
8. Seguir el planteamiento del aprovechamiento de frutas y verduras de calidades no comerciales, sin menoscabo de poder abordar otros objetivos relacionados con las OP y la resolución de crisis de mercados (retirada y transformación en caso de crisis).
9. Puertas abiertas a la incorporación de nuevos socios.
10. Cumplimiento fundamental de los principios y valores cooperativos estableciendo alianzas con otras empresas del sector.

Referencias bibliográficas

- ALIMARKET (2016): «Indulleida sigue invirtiendo y cierra un ejercicio récord en facturación»; en *Rev. Alimarket*, artículo de Marta Castillo, sección Zumos y Mostos, 25/07/16.
- ALIMARKET (2016): «Indulleida y Leitat consiguen mejorar la calidad de los zumos y reducir el consumo eléctrico»; en *Rev. Alimarket* de 26/07/16.
- ALIMARKET (2015): «Indulleida sigue avanzando en diversificación e innovación»; en *Rev. Alimarket*, artículo de Marta Castillo, sección Zumos y Mostos, 23/04/15.

COMISIÓN EUROPEA (2016): «Programa europeo Horizon 2020 AGRIMAX: developing and demonstrating the production of multiple, high-value products from crop and food-processing waste». Unión Europea.

INDULLEIDA SA (2005): *Memoria de los 35 años de historia de Indulleida SA*. Publicación corporativa.

Conclusiones

Juan F. Juliá Igual, Elena Meliá Martí y María Pía Carnicer Andrés
CEGEA (Universitat Politècnica de València)

Es una realidad que las cooperativas agroalimentarias están acometiendo procesos de crecimiento para poder operar en los mercados, en los que la creciente competitividad y la globalización marcan las reglas del juego; y estas transformaciones afectan, entre otros elementos, a sus modelos organizacionales y a sus estructuras de gobierno interno.

Efectivamente, el desarrollo empresarial de los últimos años de las cooperativas agroalimentarias europeas, las ha llevado en algunos casos a adoptar modelos organizacionales de carácter diverso. Así, tenemos por un lado el que podemos denominar modelo cooperativo tradicional, que preserva más fielmente los principios cooperativos, y con ellos su perfil identitario de organización cooperativa bajo control democrático exclusivo de los socios; en este modelo encontramos cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado, que en ocasiones en mayor o menor medida han extendido su estructura organizativa con la incorporación de sociedades de capital instrumentales –bajo el control de la cooperativa y de sus socios– y que son predominantemente los modelos más utilizados por las grandes cooperativas de los países del sur de Europa.

Por otro lado, nos encontramos con otros modelos, que en la academia se vienen denominando híbridos, que han evolucionado hacia formas y estructuras más separadas en su comportamiento y composición societaria de las cooperativas tradicionales, ya que incorporan algunas prácticas propias de la sociedad de capital o incluso adoptan esta forma jurídica, eso sí, con la limitación de que se mantenga –al menos como elemento central de la identidad cooperativa– el control por parte de los socios. Estas son las organizaciones cooperativas que han incorporado entre sus partícipes a inversores externos con derecho de voto y participación en beneficios, en ambos casos de forma limitada, y también las que han creado para el desarrollo de su actividad económica principal una sociedad de capital con presencia de accionistas no-socios

de la cooperativa o cooperativas que la conforman. Estos modelos híbridos han tenido un mayor desarrollo, en general, en países como Estados Unidos y los del norte de Europa y, normalmente, han propiciado un importante desarrollo empresarial, facilitando el crecimiento del tamaño medio de las organizaciones cooperativas de estos países.

Al mismo tiempo, muchas de las cooperativas agroalimentarias de la UE, especialmente las que han abordado diferentes procesos de integración y concentración, están introduciendo importantes innovaciones en sus sistemas de gobierno interno para lograr una mayor flexibilidad y adaptarse así a los entornos cambiantes, desviándose –algunas de estas entidades– del modelo de gobierno interno tradicional.

Así, hemos visto cómo informes recientes han analizado la introducción de estas innovaciones por parte de las cooperativas agroalimentarias europeas, constatando que la incorporación de algunas de ellas repercute en una mejora del rendimiento de estas sociedades.

En esta monografía, tras una revisión bibliográfica de los principales trabajos publicados acerca de los modelos organizacionales que adoptan las cooperativas en el mundo, se ha analizado en primer lugar la estructura organizativa corporativa de los 20 mayores grupos cooperativos europeos de los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola y suministros (80 en total), especialmente su estructura grupal y la forma jurídica de las empresas que integran cada uno, lo que nos ha permitido establecer cinco modelos estructurales diferentes:

- Cooperativas de primer grado, que actúan como entidad *holding* y gestionan directamente el grupo, denominados «Grupo de cooperativas tradicional de primer grado» (CT1).
- Cooperativas federadas, denominadas «Grupo de cooperativas tradicional de segundo grado» (CT2).
- ‘Corporaciones cooperativas federadas’ (CCF): adoptan la forma de sociedad de capital, de la que son socias distintas cooperativas.
- Cooperativas que han creado una sociedad de capital, al efecto de gestionar la actividad del grupo, de la que poseen el 100 % del capital, denominadas «corporaciones cooperativas cerradas» (CCC).
- Cooperativas que han creado una sociedad de capital, de carácter similar a la anterior, pero de la que son titulares de menos del 100 % del capital social, denominadas «corporaciones cooperativas abiertas» (CCA).

Las dos primeras se incluyen en lo que podemos denominar modelo de cooperativa tradicional, y el resto bajo un segundo modelo que hemos denominado «corporación cooperativa».

Identificados los cinco modelos, tras el análisis de las diferencias económico-financieras entre los mismos, en variables definidas correspondientes a tamaño y empleo, estabilidad financiera, rentabilidad (tradicional y del socio) y eficiencia en costes, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Las cooperativas que han optado por el modelo de corporación cooperativa (federada, abierta o cerrada), alcanzan un mayor tamaño que las que han permanecido bajo un modelo tradicional.
- Las cooperativas que han optado por el modelo de corporación cooperativa (federada, abierta o cerrada), tienen mayor estabilidad financiera (medida a través del ratio de solvencia), en comparación con aquellas que han mantenido una estructura cooperativa tradicional.
- Las cooperativas que han optado por el modelo tradicional proporcionan una mayor rentabilidad del socio (asimilada a su liquidación por la producción aportada a la cooperativa) que las corporaciones cooperativas.

No ha sido posible contrastar si las corporaciones compensan o complementan esta menor liquidación al socio por su producción, a través del reparto de dividendos, bien directos (si los socios son a su vez socios de la sociedad de capital), bien a través de la cooperativa, dada su condición de socia de la sociedad de capital.

En segundo lugar, y ya centrados en el ámbito del gobierno interno, en esta monografía se ha efectuado el análisis de las posibilidades –que a partir de la legislación vigente en España– tienen las cooperativas agroalimentarias de introducir innovaciones en dicha materia. Posteriormente, mediante un estudio empírico (llevado a cabo a través de un cuestionario *ad hoc* efectuado a las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño mediano y grande, con una facturación superior a los diez millones de euros) se examinó la implantación real de estas innovaciones en las cooperativas analizadas, en comparación con lo que está aconteciendo a nivel europeo en este aspecto; para, finalmente, determinar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas y sus resultados empresariales.

En este sentido, los resultados obtenidos mostraron:

1) Del *análisis de la legislación cooperativa española* obtuvimos que:

- En España, tanto la Ley 27/1999 de Sociedades Cooperativas, como la mayoría de leyes autonómicas, no impiden «legalmente» la implementación de las innovaciones discutidas a lo largo de este trabajo. De hecho, todas ellas permiten a los consejos rectores delegar la gestión a gerentes profesionales, así como la aplicación del voto proporcional.
- En lo que respecta a la posible inclusión de expertos externos (no miembros) en el consejo rector y en el consejo supervisor, así como la posibilidad de contar con asambleas generales de delegados, ambos aspectos se contemplan en la ley estatal y en la mayoría de las leyes autonómicas de nuestro país.
- No obstante, es cierto que –a diferencia de lo que ocurre en otros Estados miembros de Europa, como los Países Bajos (donde es obligatorio para cooperativas y empresas de gran tamaño)– no es común encontrar en las cooperativas agroalimentarias españolas la figura del consejo supervisor, entendido como un órgano que supervisa y controla al consejo rector, asegurándose de que sus decisiones y su gestión sean consonantes con el interés y el rumbo que los socios han manifestado desean tenga la cooperativa. En este sentido, el único órgano supervisor que existe en la mayor parte de cooperativas españolas es el de la «intervención», por ser obligatorio según la mayoría de las leyes de cooperativas, siendo su función el supervisar las cuentas anuales; cometido que según hemos visto por diversos estudios es de discutible cumplimiento, dada la escasa preparación en materia contable que normalmente tienen los socios elegidos para ello.
- En cuanto a la separación legal entre la cooperativa «asociación» y cooperativa «empresa», la legislación cooperativa española no tiene referencias específicas al respecto, por lo que no se ve restringida su creación. Sí existen limitaciones de tipo fiscal, ya que participar en el capital social de una entidad no cooperativa en un porcentaje mayor al 10 %, o al 40 % (en el caso de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las

de la propia cooperativa), puede tener consecuencias fiscales para estas sociedades; aunque este porcentaje puede incrementarse con la autorización del Ministerio de Economía y Hacienda (actual Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

De hecho, actualmente son muchas las compañías creadas o adquiridas por cooperativas, participadas en un porcentaje del 100 %, que acreditando realizar actividades preparatorias o complementarias a las de la cooperativa, mantienen la protección fiscal. Por tanto, las cooperativas están capacitadas para crear sociedades de capital y dotarlas de actividad, la cual puede reducirse a una filial o subordinada a la de la entidad (para industrialización, exportación, etc.) o incluso, como ocurre en algunas cooperativas nórdico-europeas, pueden traspasar íntegramente la actividad de la cooperativa a la sociedad de capital, y quedar la cooperativa como socia de la misma, bien en solitario, o incorporando nuevos inversores cooperativos o no.

- Respecto a las estructuras de propiedad híbrida, es decir, cooperativas que incorporan otro tipo de socios de corte capitalista o inversores externos (más allá del socio productor), estas pueden ser desarrolladas por las cooperativas agroalimentarias españolas a través de mecanismos tales como las «cooperativas mixtas» (reflejadas en la ley estatal y en algunas leyes regionales), en las que se incorporan socios «capitalistas» a la cooperativa que son remunerados por el capital aportado y tienen derecho a votar en la asamblea general, aunque con limitaciones establecidas por la legislación; o bien a través de la figura de la «persona inversora» establecida en la Ley de Cooperativas andaluza.
- Finalmente, respecto al papel o presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas, se puede decir que nuestra legislación no ha hecho mucho progreso en cuanto al tema de paridad de género, existiendo tan solo algunas leyes regionales que contienen artículos recomendando que sus órganos de gobierno incorporen un número de mujeres que permita una representación equilibrada de hombres y mujeres en su seno.

En este sentido, se puede afirmar que en España, y en línea con las cooperativas agroalimentarias del resto de Europa, la legislación no

supone un freno o impedimento a la hora de implementar innovaciones en el gobierno interno de estas entidades. Sin embargo, son las propias cooperativas las que deben realizar estos cambios y adaptar sus estatutos para permitir estructuras más flexibles y modernas, y así competir en los crecientes mercados globales a los que se enfrentan.

2) Los *resultados del estudio empírico* realizado, a través de la encuesta *ad hoc* llevada a cabo entre las principales cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio y grande (con más de 10 millones de euros de facturación), han mostrado que a pesar de la «libertad» que la legislación cooperativa española confiere para la implementación de las innovaciones discutidas en este trabajo, no todas son usualmente introducidas o utilizadas. Los resultados obtenidos con respecto a las ocho innovaciones analizadas muestran que tres de ellas tienen una mayor aplicación en las cooperativas agroalimentarias españolas que las europeas, mientras que hay una cuarta que se encuentra incorporada a un nivel similar, como se detalla a continuación:

- *Introducción de una dirección profesionalizada.* Un 82 % de las cooperativas analizadas cuentan con un gerente profesional, que no es miembro de la cooperativa, alcanzando el porcentaje un 93 % en el caso de las cooperativas de mayor tamaño. Este dato es superior a la media europea, que lo incorporan en un 60 % de los casos, algo que puede deberse al hecho de la mayor profesionalización o nivel de formación empresarial de muchos de los miembros de algunos de los consejos de las cooperativas europeas, lo que hace que no lo perciban como tan necesario.
- La *aplicación del voto proporcional* vuelve a ser superior (49 %) en España al de las cooperativas agroalimentarias europeas, que lo aplican solo en un 20 % de las entidades. Un motivo puede encontrarse en la mayor existencia de fórmulas híbridas, las cuales dada su instrumentación como sociedades de capital, pueden hacer innecesario introducirlo en la cooperativa origen.
- La *inclusión de expertos externos* (no-miembros) en el consejo rector, presente en el 17 % de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, siendo su media de 1,8 miembros, tratándose normalmente de abogados, economistas o ingenieros. Se puede afirmar que este porcentaje es escaso y admite margen de mejora,

especialmente dada la reducida preparación para la gestión de algunos consejeros de cooperativas. No obstante, el dato obtenido es un tanto superior al de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (14 %).

- La *creación de Asambleas generales de delegados* se encuentra incorporada a un nivel similar, ya que está presente en aproximadamente el 15 % de la muestra (dato parejo a la media europea), siendo las cooperativas de tamaño grande las que más apuestan por la creación de dichas asambleas.

Por el contrario, el resto de innovaciones son aplicadas por las cooperativas agroalimentarias españolas en menor proporción a lo que se da en las europeas, tal y como sucede con:

- La *presencia de expertos externos en el consejo supervisor* se produce en el 8 % de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, porcentaje inferior a la media europea (27 %). Por razones idénticas a las ya expuestas en el caso del consejo rector, se entiende que la incorporación de expertos a estos órganos enriquecería su operativa y la toma de decisiones, permitiría complementar la visión de los socios con otros puntos de vista provenientes de otras disciplinas u otras formas de ver el negocio, no comprometiendo su capacidad de actuación, siendo que la decisión final queda en manos de los socios.

Además, sería deseable, sobre todo en cooperativas con mayor complejidad de gestión –como son las de tamaño grande y mediano analizadas–, que incorporaran órganos supervisores en áreas adicionales a la contable.

- La *separación legal entre la cooperativa «asociación» y cooperativa «empresa»*, es inusual entre las cooperativas agroalimentarias españolas, contrariamente a lo que ocurre en otros países como Alemania o los Países Bajos.

De hecho, en las cooperativas analizadas, la actividad y la gestión continúan realizándose mayoritariamente en la cooperativa, aunque muchas de ellas –especialmente las de mayor tamaño– cuentan con filiales de corte capitalista que realizan actividades complementarias, en algunos casos fuera de España, como plataformas de exportación.

En este sentido, el único apartado que obtuvo una valoración claramente afirmativa (en la pregunta «razones que te pueden llevar a plantearte la separación legal»), con independencia del tamaño de la cooperativa, fue «para poder incrementar operaciones con terceros».

Por lo tanto, se entiende que en la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas no existen los elementos y la cultura empresarial que han llevado a algunas de las europeas a desplazar la actividad y la gestión a sociedades de capital, como es el caso de grandes grupos conocidos a nivel europeo en los que la cooperativa ha quedado como mera accionista de la sociedad de capital (incluso en algunos casos extremos con carácter minoritario, ya que las necesidades de financiación para impulsar la expansión del grupo han comportado la salida a bolsa de la entidad y la incorporación de inversores externos).

- La *formación de estructuras de propiedad híbrida* está presente en pocos países de la Unión Europea, como Dinamarca o Alemania. Los resultados muestran que las cooperativas analizadas no utilizan generalmente las fórmulas contempladas por la ley para incorporar financiación de inversores (cooperativas mixtas o figura de la persona inversora).

Además, la cantidad de capital proveniente de esta vía suele representar menos del 5% del mismo, por lo que, al igual que se ha apuntado en el caso de la separación legal, parece que de momento tampoco se dan los condicionantes para que se creen estructuras de propiedad híbridas en nuestro país, similares a las de algunas cooperativas europeas. No en vano, tan solo un 25% de las cooperativas respondieron sí a la cuestión de si era una necesidad para ellas obtener financiación propia más allá de la de los miembros.

- En lo que respecta al *papel de las mujeres en los órganos de gobierno* de las cooperativas agroalimentarias españolas, los resultados demuestran que están poco presentes en los consejos rectores (un 74 % de cooperativas no cuentan con ninguna mujer en este órgano), desempeñando en muy pocos casos los puestos de presidencia o vicepresidencia. Esto contrasta con una mayor presencia –presumiblemente– de mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas de algunos países del norte de Europa, como Noruega,

donde se impone que el 40 % de los miembros integrantes de sus consejos rectores sean mujeres.

Por el contrario, la presencia de mujeres en los equipos directivos de las cooperativas encuestadas es mayor que en los consejos rectores, siendo este dato más elevado en las cooperativas de tamaño grande. De la misma manera que ocurre en los consejos rectores, raramente ocupan cargos de máxima responsabilidad como el de gerente.

- 3) Por último, en cuanto a *la relación entre el gobierno interno y el rendimiento de las cooperativas*, son diversas las fuentes que han relacionado el buen gobierno corporativo con la eficiencia de las organizaciones, especialmente en las sociedades capitalistas, estando este fenómeno menos desarrollado y estudiado en el ámbito de las cooperativas.

No en vano, algunos estudios recientes de la Unión Europea han demostrado –de forma estática– que las cooperativas agroalimentarias profesionalizadas y con innovaciones en sus sistemas de gobierno interno presentaban mejores resultados que las cooperativas que no habían introducido esas innovaciones.

En esta obra se contrastan también los resultados obtenidos en estudios anteriores con el rigor que da un panel de datos de diez años, por medio del cual se ha estudiado la relación entre las estructuras de gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas (con una facturación superior a los diez millones de euros y correspondientes a diferentes sectores productivos), y su desempeño, para confirmar si –al igual que sucede en las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea–, existe una relación entre las innovaciones de gobierno interno introducidas por estas entidades y sus resultados económicos.

Los resultados obtenidos corroboran que el rendimiento (medido en facturación por socio) de las cooperativas agroalimentarias españolas analizadas se ve afectado positivamente por la introducción de algunas innovaciones en sus sistemas de gobierno, en este caso por la inclusión de expertos externos en el consejo supervisor y en el consejo rector.

Este hecho pone de relieve uno de los déficits del gobierno de algunas cooperativas agroalimentarias españolas, que no es otro que –en algunos casos– la falta de suficiente nivel de conocimientos y preparación en materia de gestión de una buena parte de los socios que forman parte de estos órganos. Esta

carencia hace que la integración de expertos externos en estos consejos tenga una incidencia tan positiva y significativa en el rendimiento, ya que la mera existencia de estos órganos (consejo rector y consejo supervisor) no garantiza *per se* su buen hacer.

Además, este estudio arroja otras conclusiones vinculadas con la envergadura o dimensión de la cooperativa, constatándose que aquellas con mayor volumen de socios –y derivado del mismo, la mayor complejidad de su gestión como colectivo– tienen un menor rendimiento (significativo al 1 %) medido en facturación por socio. En cambio, se confirma que aquellas cooperativas con mayor volumen de activos –y por tanto de dimensión– tienen un rendimiento significativamente superior.

Esto puede ser achacable a que, en algunas cooperativas, la propia antigüedad de la misma y el envejecimiento de la base social hace que un gran número de estos socios tengan una actividad reducida o incluso estén retirados, lo que hace que disminuya la facturación media. Por el contrario, sí hay evidencia de que existe una correlación significativa y positiva entre la dimensión de las cooperativas (medida en activos) y el rendimiento.

Finalmente, se presenta la experiencia de los cinco casos empresariales de organizaciones cooperativas agroalimentarias españolas que fueron objeto de examen, con el fin de comprender mejor el desarrollo de algunos de estos modelos organizacionales y sus principales innovaciones. Sin duda se trata de cinco grandes cooperativas que han tenido un importante crecimiento en los últimos años, y que se sitúan entre las empresas líderes en la actividad que desarrollan en su entorno, hasta el punto de que ellas cinco –con una facturación conjunta en el último año del orden de los 4.500 millones de euros totales– representan más del 15 % de la facturación del asociacionismo agroalimentario de España.

Por un lado, tenemos tres que se corresponden con lo que hemos venido denominando modelos organizacionales cooperativos tradicionales, más o menos evolucionados, en los que la organización central de la compañía sigue siendo una sociedad cooperativa de primer grado (Alimer) o de segundo grado (Dcoop o Anecoop). En estos, la existencia de socios de capital (inversores externos) no se da en la sociedad matriz, y se limita a alguna o algunas de las sociedades de capital instrumentales, en las que participan para desarrollar alguna de sus actividades complementarias o de extensión de su actividad en los mercados nacionales e internacionales.

Por otro lado, están las que sí han evolucionado hacia modelos organizacionales de los denominados híbridos, donde se utiliza una sociedad de capital como sociedad instrumental central –para el desarrollo de su actividad principal y complementaria–, existiendo en la misma socios exclusivamente de capital (inversores externos). Sin embargo, como en las cooperativas tradicionales analizadas, estas entidades preservan su identidad cooperativa –si no formal, en la práctica– al reservar el control de la sociedad de capital a las cooperativas de origen y/o a sus socios (Indulleida y Corporación Alimentaria de Guissona).

Lo que en todos estos casos se muestra es que las cooperativas pueden alcanzar sus objetivos desde distintas fórmulas y modelos de organización, observándose en todas ellas a su vez innovaciones importantes tanto en su actividad, organización o sistema de gobierno (si bien en este último sentido en mayor o menor grado según los casos), y que presentan como denominador común el desarrollo de estrategias que han sido también las de los grandes grupos cooperativos europeos: integración y crecimiento, dimensión, avance claro en su internacionalización, diversificación general de actividades y, sin duda, una creciente mayor orientación al mercado.

El resultado de todo ello, en los cinco casos, nos permite hablar de que estas acciones finalmente han sido satisfactorias en términos de competitividad, si atendemos al avance que han tenido en su posición ante el mercado. Así, entre los que optaron por los modelos organizacionales de cooperativa tradicional, vemos como Alimer, fruto de la fusión de ocho cooperativas de primer grado, ha tenido un crecimiento de su actividad que le ha llevado a convertirse en la primera cooperativa agroalimentaria de su región (Murcia) y situarse entre las diez mayores cooperativas agrarias de primer grado de España.

En el caso de Anecoop, cooperativa de segundo grado muy orientada a la exportación hortofrutícola y también de vinos de calidad, vemos cómo se ha consolidado como la primera cooperativa agroalimentaria de exportación en España, y el segundo operador mundial de cítricos en fresco.

Dcoop, también cooperativa agroalimentaria de segundo grado de origen andaluz, y que ha venido incorporando diferentes cooperativas de otras regiones españolas en su organización en los últimos años, se ha convertido en la primera cooperativa agroalimentaria española por facturación, líder mundial en el aceite de oliva virgen, contribuyendo decisivamente a situar al aceite de oliva español como referente en los mercados internacionales, al igual que Anecoop lo ha hecho con los cítricos en fresco.

En el caso de las que optaron por una conversión hacia fórmulas de sociedades de capital bajo control de los socios de las cooperativas origen, vemos como también han experimentado un notable desarrollo. Indulleida, sociedad de capital constituida mayoritariamente por varias cooperativas frutícolas, es hoy el líder europeo en transformados de fruta.

Del mismo modo, la Corporación Alimentaria de Guissona, con varias sociedades de capital, se configura como la primera compañía con base en la producción primaria cooperativa, con una facturación de más de 1.500 millones de euros, siendo hoy una firma líder en el sector agroalimentario español y la primera empresa en la provincia de Lérida.

Debemos mencionar también el reconocimiento que desde el ámbito institucional se ha dado a la validez de ambos modelos de organización en orden al necesario avance de nuestro asociacionismo agrario en los temas de integración y concentración empresarial. Así, nos encontramos con que de las seis calificaciones que por el momento se han dado como Entidad Asociativa Agraria Prioritaria por parte del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, dos de ellas las han obtenido la cooperativa de segundo grado Dcoop y la sociedad Indulleida, que como hemos visto representan dos ejemplos de crecimiento asociativo, uno desde el modelo de organización tradicional (Dcoop), y otro de los llamados híbridos (Indulleida SA).

Como conclusión final de este estudio, indicar que los procesos de crecimiento que están experimentando las cooperativas agroalimentarias españolas y europeas implican importantes cambios estructurales y organizativos, que pueden incluir –entre otros– la incorporación de directivos, expertos e inversores externos, así como la inclusión de distintos tipos de socios con intereses heterogéneos; y de su correcto diseño dependerán aspectos clave del futuro de la cooperativa, vinculados con su capacidad de desarrollo y crecimiento, su estabilidad financiera, o la mayor o mejor retribución del socio.

Asimismo, este estudio pone de manifiesto la constante transformación a la que se enfrentan este tipo de entidades y los conflictos a los que pueden tener que hacer frente derivados de satisfacer tanto las necesidades del mercado, como las de sus miembros y –en su caso– las de sus socios capitalistas; encontrándose en ocasiones en un verdadero dilema entre la resiliencia –con el mantenimiento de su origen, y principios cooperativos que motivaron su creación–, o el avance hacia estructuras de corte cada vez más capitalista que en ocasiones pueden derivar en la desmutualización parcial o total de la entidad.

Así, entendemos que debe trabajarse para que las transformaciones que realicen las cooperativas, en orden a ganar competitividad y continuar dando una adecuada rentabilidad al socio, se hagan desde el respeto a la identidad y valores cooperativos, que no olvidemos son los que motivaron su creación y su extensión en el mundo, habiendo demostrado su valor en defensa de la cohesión social y territorial, especialmente en los momentos de graves crisis económicas y sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

- ACI (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL)/INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA): <http://ica.coop/es/>.
- ALDASHEV, G.; MARINI, M. y VERDIER, T. (2015): «Governance of non-profit and non-governmental organizations – within – and between – organization analyses: an introduction»; *Annals of Public & Cooperative Economics* 86(1); pp. 1-5.
- ALIMARKET (2015): «Indulleida sigue avanzando en diversificación e innovación»; *Rev. Alimarket*, artículo de Marta Castillo, sección Zumos y Mostos, 23/04/15.
- ALIMARKET (2016): «Indulleida sigue invirtiendo y cierra un ejercicio récord en facturación»; *Rev. Alimarket*, artículo de Marta Castillo, sección Zumos y Mostos, 25/07/16.
- ALIMARKET (2016): «Indulleida y Leitat consiguen mejorar la calidad de los zumos y reducir el consumo eléctrico»; *Rev. Alimarket*, artículo de 26/07/16.
- ALZOLA BERRIOZABALGOITIA, I. (2009): «La cooperativa mixta: una de las fórmulas previstas por el legislador vasco y estatal que permite captar financiación de terceros»; <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/cooperativas/la-cooperativa-mixta-una-de-las-formulas-previstas-por-el-legislador-vasco-y-estatal-que-permite-captar-financiacion-de-terceros>.
- AMAT O. y LLORET P. (2014): «Avançant: Com ho fan les millors organitzacions»; *Claus per sobreviure i créixer*. Editorial Profit; pp. 207.
- ANECOOP (2010 a 2017): *Memorias de Responsabilidad Social Corporativa*. Valencia, Anecoop.
- ANSOFF, H. I. y HAYES R. L. (1983): *El Planteamiento Estratégico*. Editorial Trillas, México.

- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2010): «Caso Alimer: Ganar competitividad a través de la fusión»; en MUNUERA ALEMAN, J. L., coord.: *Casos de éxito de las empresas murcianas*. Madrid, ESIC; pp. 273-286.
- ARCAS, N.; ALCÓN, F. J.; CEGARRA, J. G.; HERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ, E. I.; MARCOS, G.; MARTÍN UGEDO, J. F.; MÍNGUEZ PÉREZ, A. y TANTIUS, P. (2011): «El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito»; *Serie Economía* (16). Almería, Fundación Cajamar.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2013): «Alimer. Incrementar tamaño y competitividad a través de la fusión»; en ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M., coord.: *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 309-331.
- ARCAS, N.; GARCÍA PÉREZ, D.; MARTÍNEZ, M. C.; y MATÉ, M. L. (2016): «Diagnóstico económico y financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2011/2013)»; *Informes y Monografías* (52). Almería, Cajamar Caja Rural.
- BAAMONDE, E. (2013): «El cooperativismo agroalimentario en España. Pasado, presente y futuro»; *Mediterráneo Económico* (24). Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 191-203.
- BARTON, D. G. (2004): «A Comparison of Traditional and Newly Emerging Forms of Cooperative Capitalization»; *Paper presented at NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting*. EEUU, Kansas.
- BATTILANI, P. y SCHRÖTER, H. (2011): «Demutualization and its Problems»; *Quaderni-Working Paper DSE* (762).
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006): «Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives»; 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands; pp. 1-15.
- BEKKUM, O. F. (2013): «Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo»; en BAAMONDE NOCHE, E., coord.: *Mediterráneo Económico* (24). Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 33-40.
- BEL DURÁN, P. y FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. (2002): «La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas»; *CIRIEC-España* (42); pp. 101.
- BERGE, S.; CALDWELL, W.; y MOUNT, P. (2016): «Governance of nine Ontario Food Co-operatives»; *Annals of Public & Cooperative Economics* 87(3); pp. 457-474.

- BIJMAN, J. (2013): «Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos»; en BAAMONDE NOCHE, E., coord.: *Mediterráneo Económico* (24). Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 41-60.
- BIJMAN, J.; HANISCH, M. y VAN DER SANGEN, G. (2014): «Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 85(4); pp. 641-661.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2013): «Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives»; *Managerial and Decision Economics* (34); pp. 204-217.
- BIJMAN, J. e ILIOPOULOS, C. (2014): «Farmers' cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 85(4); pp. 497-508.
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K. J.; GIJSELINCKX, C.; HAGEDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G. W. J.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN, P. y VAN DER SANGEN, G. (2012a): «Support for Farmers' Cooperatives; Final report»; Wageningen, Wageningen UR.
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K. J.; GIJSELINCKX, C.; HAGEDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G. W. J.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN, P. y VAN DER SANGEN, G. (2012b): «Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final»; Wageningen, Wageningen UR.
- BIRCHALL, J. (2001): *The New Mutualism in Public Policy*, Routledge, London.
- BIRCHALL, J. (2014): «The governance of large co-operative business»; *A research study for Co-operatives*. Reino Unido, Manchester.
- BONAFÉ, J. (2015): <http://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/MzEw>.
- CABALEIRO CASAL, M. J. e IGLESIAS MALVIDO, C. (2016): «La utilidad del excedente para el análisis de la información financiera en las sociedades cooperativas»; *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (122); pp. 34-58.
- CAG S. A. (2009): «Grup Alimentari Guissona 1959-2009»; *Edición conmemorativa del 50 Aniversario*; pp. 265.
- CAROW, K.; COX, S. y RODEN, D. (2009): «Demutualization: Determinants and consequences of the mutual holding company choice»; *Journal of Banking & Finance* (33); pp. 1454-1463.
- CCAE-COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2013).

- CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2004a): «Understanding new cooperative models: an ownership–control rights typology»; *Applied Economic Perspectives and Policy* 26(3); pp. 348-360.
- CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2004b): «The Economics of Organization Structure Changes: a US perspective on demutualization»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(4); pp. 575-594.
- CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2007): «Conversions and other forms of exit in U.S. agricultural cooperatives»; en KARTANTININIS, K. y NILSSON, J., eds.: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (61-72). Springer.
- CHADDAD, F. R. e ILIOPOULOS, C. (2013): «Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives»; *Agribusiness* 29(1); pp. 3-22.
- CHAVES, R. (2004): «Gobierno y democracia en la economía social»; *Mediterráneo Económico* (6); pp. 27-44.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): «Economía política de los directivos de las empresas de economía social»; *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa* (48); pp. 31-52.
- CHEN, K. S.; BABB, E. M. y SCHRADER, L.F. (1985): «Growth of large cooperative and proprietary firms in the US food sector»; *Agribusiness* (1); pp. 201-210.
- COGECA (2010): «Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends».
- COGECA (2015): Cogeca report on developments in EU agri-food cooperatives «Development of agricultural cooperatives in the EU 2014»; Bruselas, 5 de febrero de 2015.
- COLOM GORGUES, A. (2004): «Innovación organizacional y domesticación de Internet y las TIC en el mundo rural, con nuevas utilidades colectivas y sociales. La figura del Telecentro y el Teletrabajo»; *CIRIEC-España* (49); pp. 77-116.
- COLOM GORGUES, A. (2016): «Estudio del Caso de la Corporación Alimentaria de Guissona SA. Desde una Cooperativa a una Sociedad Mercantil»; *Material didáctico, Grado de Ciencia y Tecnología de Alimentos*. Universidad de Lleida.

- COMISIÓN EUROPEA (2016): «Programa europeo Horizon 2020 AGRIMAX: developing and demonstrating the production of multiple, high-value products from crop and food-processing waste». Unión Europea.
- CONDAL TOMÁS A. (2016). «Evolució del Grup Alimentari Guissona / bonÀrea Agrupa». Máster Dual en Operaciones y Distribución, Universitat de Lleida.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017a): «Producción de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países», file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017b): «Consumo de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países», file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017c): «Producción mundial de aceituna de mesa por campañas y países», file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/production3_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017d): «Consumo mundial de aceituna de mesa por campañas y países», file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/consommation3_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2017e): «Exportaciones de aceituna de mesa en la Unión Europea por campañas y países», file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/production4_ang.pdf, visto en febrero de 2017.
- COLLINS, R.A. (1991). «The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence». *Western Journal of Agricultural Economics*, 16(2): págs. 326-330
- COOK, M. L. (1995). «The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach». *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- COOK, M. L., e ILIOPOULOS, C. (1998). «Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership». In *Proceedings of the third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998* (pp. 541-53).

- COOK, M. L. e ILIOPOULOS, C. (1999): «Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative»; *Finish Journal of Business Economics* 4(99); pp. 525-535.
- COOK, M. L. e ILIOPOULOS, C. (2000): «Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives»; en CLAUDE MÉNARD. ed.: *Institutions, Contracts and Organizations. Books, Edward Elgar Publishing* (1921).
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2011): «La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias»; http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/mujeres_en_las_cooperativas.pdf.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2015a): <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/05375.pdf>.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2015b): <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/04859.pdf>.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2015c): <http://www.agroalimentarias.coop/reportajes/ver/MzA1>.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA (2017): *El cooperativismo agroalimentario. Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español*. En <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/05375.pdf>.
- COQUE, J. (2008): «Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial»; *REVESCO* (95).
- CORNFORTH, C. y CHAMBERS, N. (2010): «The role of corporate governance and boards in organizational performance»; en WALSH, K.; HARVEY, G. y JAS, P., eds.: *Connecting Knowledge and Performance in Public Services. From Knowing to Doing*. Cambridge, Cambridge University Press; pp. 99-127.
- CRONAN, G. (1999): «Something for Nothing - It's Fabulous»; *An Australian Perspective of Demutualisation. The World of Co-operative Enterprise*; pp. 11-28.
- Dcoop (2016): *Dcoop Informe anual 2015*. Málaga, Dcoop SCA.
- DECRETO 123/2014, de 2 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas; <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/186/3>.

- DECRETO LEGISLATIVO 2/2014, de 29 agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón; <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=810661044040>.
- DECRETO LEGISLATIVO 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana; <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/DOCV-r-2015-90416-consolidado.pdf>.
- DECRETO LEY 1/2011, de 11 de noviembre, por el que se modifica la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades de Cooperativas de Extremadura; http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/extremadura-decreto-ley1-2011de11denoviembreporelquesemodificala2-1998_CTm7-374500.pdf.
- DRUCKER P. F. (1964): «Managing for Results»; traducido por «Dirección por Objetivos» pero actualmente se traduce por «Estrategia de Negocios; *Business Strategy*. Nueva York. Harper Collins Publishers Inc.
- DRUCKER P. F. (2001): «Management Challenges for the 21st. Century»; Nueva York. Harper Collins Publishers Inc.
- ESTATUTOS SOCIALES DE ALIMENTOS DEL MEDITERRÁNEO, Sociedad Cooperativa.
- ESTEBAN-SALVADOR, M. L.; GARGALLO-CASTEL, A. y PÉREZ-SANZ, F. J. (2015): «Do Spanish Cooperatives Promote Women's Empowerment and Gender Equality in Employment?»; *ICA 2016 - International Research Conference*. Almería.
- FAIRBAIRN, B.; FULTON, M. y POHLER, D. (2015): «Governance as a Determinant of Success and Failure»; Centre for the Study of Co-operatives. University of Saskatchewan.
- FERNÁNDEZ-GUADAÑO, J. (2006): «Structural changes in the development of European Co-operative Societies»; *Annals of Public & Cooperative Economics* 77(1); pp. 107-127.
- FERNÁNDEZ-GUADAÑO, J. (2008): «La desmutualización de la sociedad cooperativa en Europa: el caso de los socios inversores externos»; *Revista Venezolana de Economía Social (Cayapa)* 8(15); pp. 117-133.
- FONT DE MORA, L. (2003): «Anecoop, primera empresa hortofrutícola del mediterráneo»; *Revista Valenciana de Economía y Hacienda* (7); pp. 170-197.

- FONTES-FILHO, J. R. y BRONSTEIN, M. (2016): «Governance solutions in listed companies and not-for-profit organizations»; *Annals of Public & Cooperative Economics* 87(3); pp. 391-410.
- FULTON, M. y GIANNAKAS, K. (2013): «The future of agricultural cooperatives»; *Annu. Rev. Resour. Econ.* 5(1); pp. 61-91.
- FULTON, M. y HUETH B. (2009): «Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview»; *Journal of cooperatives* (23); pp. 1-11.
- GADEA, E. (2015): «Configuración general de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas: referencia a los aspectos del órgano de administración que necesitan una urgente reforma»; *Workshop 'Nuevos Sistemas de Gobierno en la Economía Social'*. Valencia.
- GALOR, Z. (2008): «Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives»; <http://www.coopgalor.com/doc/DemutualizationCooperatives21.5.08.pdf>.
- GARCÍA, E. (2001): «La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza»; *Estudios Agrosociales y Pesqueros* (191); pp. 197-221.
- GARCÍA, E. y ARANDA, M. (2001): «Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa»; *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 7(3); pp. 139-154.
- GARCÍA, B. (2015): «La retribución de los miembros del Consejo Rector o de los administradores en las sociedades cooperativas». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (119); pp. 53-76.
- GARGALLO-CASTEL, A.; ESTEBAN-SALVADOR, M. L. y PÉREZ-SANZ, F. J. (2010): «Composición del Consejo Rector y género en las cooperativas turolenses»; *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (101); pp. 7-27.
- GENTZOGLANIS, A. (1997): «Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study»; en JERKER NILSSON y GERT VAN DIJK, eds.: *Strategies and structures in the agro-food industries*. The Netherlands, Van Gorcum & Comp. B.V. Assen; pp. 171-182.
- GIAGNOCAVO, C. y VARGAS-VASSEROT, C. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Spain». Wageningen, Wageningen UR.
- GORTON, G. y SCHMID, F. (1999): «Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking»; *Journal of Corporate Finance* 5(2); pp. 119-140.

- GRIFFITHS, D. (2004): «The Co-op Dictionary»; *Co-operative Federation of Victoria Ltd.* 2.^a edición; pp. 1-41.
- GUILLOUZO, R. y RUFFIO, P. (2005): «Internationalisation of European dairy co-operatives»; *International Journal of Co-operative Management* 2(2); pp. 25-32.
- GUZMÁN, I.; ARCAS, N. y GARCÍA, D. (2006): «La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (55); pp. 289-311.
- HADAWAY, B. L. y HADAWAY, S. C. (1981): «An analysis of the performance characteristics of converted savings and loan associations»; *Journal of financial research* 4(3); pp. 195-206.
- HAILU, G. y GODDARD, E. (2009): «Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd»; *Journal of cooperatives* 23; pp. 116-129.
- HANISCH, M. y ROMMEL, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives; EU synthesis and comparative analysis report - Internal Governance». Wageningen: Wageningen UR.
- HARTE, L. (1997): «Creeping Privatization of Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation»; en NILSSON, J. y DIJK, G.: *Strategies and structures in the agro-food industries*; pp. 31-54.
- HERNÁNDEZ, M. J.; RUIZ, C. y GARCÍA, E. (2004): «Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria?: el caso de las almarzas cooperativas»; *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa* (48); pp. 193-224.
- HEYDER, M.; MAKUS, C. y THEUVSEN, L. (2011): «Internationalization and firm performance in agribusiness: empirical evidence from European cooperatives»; *International journal on food system dynamics* 2(1); 77-93.
- HÖHLER, J. y KÜHL, R. (2014): «Position and performance of farmer cooperatives in the food supply chain of the EU-27»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 85(4); pp. 579-595.
- HOLMSTRÖM, B. (1999): «Future of Cooperatives: A Corporate Perspective»; *The Finnish Journal of Business Economics* (4); pp. 404-417.
- HUETH B. y MARCOUL, P. (2009): «Incentive pay for CEOs in cooperative firms»; *American Journal of Agricultural Economics* 91(5); pp. 1218-1223.

- INDULLEIDA S. A. (2005): *Memoria de los 35 años de historia de Indulleida S. A.* Publicación corporativa.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L. P. (2010): «Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo». Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F., MELIÁ, E., y GARCÍA, G. (2011): «Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models»; *Service Business* (6).
- JULIÁ, J. F. y MELIÁ, E. (2015): «Agri-food cooperative enterprises: From Ballestero to Bijman»; *Economía Agraria y recursos naturales* 15(1); pp. 155-166.
- KALOGERAS, N.; PENNING, J. M.; BENOS, T. y DOUMPOS, M. (2013): «Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach»; *Agribusiness* 29(1); pp. 80-95.
- KALOGERAS, N.; PENNING, J. M.; VAN DER LANS, I.; GARCÍA, P. y VAN DIJK, G. (2009): «Understanding heterogeneous preferences of cooperative members»; *Agribusiness* 25(1); pp. 90-111.
- KALOGERAS, N.; PENNING, J. M.; VAN DIJK, G. y VAN DER LANS, I. A. (2007): «The Structure of Marketing Cooperatives»; en KARTANTININIS, K. y NILSSON, J., eds.: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer; pp. 73-92.
- KALOGERAS, N.; VAN DER LANS, I. A.; PENNING, J. M. y VAN DIJK, G. (2004): «Members' preferences for co-operative structures: an experimental conjoint study»; en *American Agricultural Economics Association: Annual Meeting*.
- KOPEL, M. y MARINI, M. (2016): «Organization and Governance in Social Economy Enterprises: An Introduction»; *Annals of Public & Cooperative Economics* 87(3); pp. 309-313.
- KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBERG, M. y NILSSON, J. (2004): «The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance»; *Agribusiness* 20(4); pp. 379-396.
- LANGREO NAVARRO, A. y BENITO GARCÍA, I. (2006): «La mujer en la agricultura y el mundo rural valenciano»; *Estudis Agroambientals*.
- LEJARRIAGA, G.; FERNÁNDEZ, J. e ITURRIOZ, J. (2005): «Un estudio sobre la sensibilidad del coste asociado a la contabilización conjunta o separada de los resultados en la sociedad cooperativa»; *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa* (51); pp. 167-184.

- LERMAN, Z. y PARLIAMENT, C. (1990): «Comparative Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in US Food Industries»; *Agribusiness* 6(6); pp. 527-540.
- LEY 1/2003 de 20 de marzo de Cooperativas de las Illes Balears (y modificaciones posteriores); <http://www.boe.es/boe/dias/2003/04/16/pdfs/A15043-15080.pdf>.
- LEY 4/1993 de 24 de junio de Cooperativas de Euskadi (y modificaciones posteriores); http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/paisvasco-ley4-1993de24dejunio-de-cooperativas-de-euskadi_CTm7-339749.pdf.
- LEY 4/1999 de 30 de marzo de Cooperativas de la Comunidad de Madrid; http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/madrid-ley4-1999de30demarzode-cooperativas-de-la-comunidad-de-madrid_CTm7-339745.pdf.
- LEY 4/2001 de 2 de julio de Cooperativas de la Rioja; http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/rioja-ley4-2001de2dejulio-de-cooperativas-de-la-rioja_CTm7-339750.pdf.
- LEY 4/2002 de 11 de abril de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León; <http://www.boe.es/boe/dias/2002/05/15/pdfs/A17540-17578.pdf>.
- LEY 5/1998 de 18 de diciembre de Cooperativas de Galicia (y modificaciones posteriores); <http://www.boe.es/boe/dias/1999/03/25/pdfs/A11568-11606.pdf>.
- LEY 8/2006 de 16 de noviembre de Sociedades Cooperativas, de la Región de Murcia. Texto consolidado. Última modificación: 30 de junio de 2012; <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-9417-consolidado.pdf>.
- LEY 11/2010 de 4 de noviembre de Cooperativas de Castilla-La Mancha; http://docm.jccm.es/portaldocm/descargarArchivo.do?ruta=2010/11/16/pdf/2010_19023.pdf&tipo=rutaDocm.
- LEY 12/2015 de 9 de julio de cooperativas de Cataluña; <https://www.boe.es/boe/dias/2015/08/14/pdfs/BOE-A-2015-9140.pdf>.
- LEY 13/2013 de fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario; <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/contenido-ley/default.aspx>.

- LEY 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas. *Boletín Oficial del Estado* número 17 de 20 de enero de 2012.
- LEY 20/1990, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas; <http://www.boe.es/boe/dias/1990/12/20/pdfs/A37970-37977.pdf>.
- LEY 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas; <http://www.boe.es/boe/dias/1999/07/17/pdfs/A27027-27062.pdf>.
- LEY DE CANTABRIA 6/2013 de 6 de noviembre, de Cooperativas de Cantabria; <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=257862>.
- LEY DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS 4/2010 de 29 de junio, de Cooperativas; <https://www.asturias.es/bopa/2010/07/12/2010-15589.pdf>.
- LEY FORAL 14/2006 de 11 de diciembre de Cooperativas de Navarra; http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/navarra-leyforal14-2006de11dediciembredecooperativasdenavarra_CTM7-339748.pdf.
- LUND, M. (2013): «Cooperative equity and ownership: an introduction»; WI, Madison, University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- MALHOTRA, N. K. (2004): «Investigación de mercados: un enfoque aplicado»; México, 4.º edición. Prentice Hall.
- MARCOS, G.; HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2013): «La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad»; *CIRIEC-España* (77); pp. 109.
- MAZZAROL, T.; REBOUD, S.; LIMNIOS, E. M. y CLARK, D., eds. (2014): «Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model»; Edward Elgar Publishing.
- MELIÁ, E. (2003): «La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión»; en CHAVES, R.; FAJARDO, G. y NAMORADO, R., eds.: *Integración Empresarial Cooperativa*. Valencia, Ciriec-España.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2010): «Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions»; *Spanish Journal of Agricultural Research* 8(2); 235-250.

- MELIÁ, E. y MARÍ, S. (2013): «Anecoop. Ejemplo de éxito de gestión cooperativa y global»; en *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas, Serie Economía*. Cajamar Caja Rural.
- MELIÁ, E. y MARTÍNEZ, A. M. (2015): «Characterization and analysis of cooperative mergers and their results»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 86(3); 479-504.
- MELIÁ, E.; CARNICER, M. P. y JULIÁ, J. F. (2016): «El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento». XVI Congreso de investigadores en economía social y cooperativa - CIRIEC.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y CARNICER, M. P. (2016): «Corporate governance: the case of the major agricultural cooperatives of Spain»; *ICA 2016 - International Research Conference*. Almería.
- MELIÁ, E.; CARNICER, M. P. y JULIÁ, J. F. (2017): «El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento»; *Revesco* 124(1).
- MOZAS, A. (1999): «Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico». Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía, Premio Arco Iris a la mejor Investigación Cooperativa, Sevilla.
- MOZAS, A. (2004): «La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas»; *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa* (48); pp. 167-192.
- MOZAS, A y BERNAL, E. (2013): «Hojiblanca SCA. Un ejemplo de integración»; en ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M., dirs.: *Tamaño y Competitividad. Experiencias de Crecimiento en las Cooperativas Agroalimentarias Españolas. Serie Economía*. Almería. Cajamar, Caja Rural; pp. 131-148.
- MOZAS, A.; MORAL, E.; MEDINA, M. J. y BERNAL, E. (2016): «Manager's educational background and ICT use as antecedents of export decisions: a crisp set QCA analysis»; *Journal of Business Research* (69); pp. 1333-1335.
- NAVARRO, R. (2011): «Capítulo 2: premio Bufí y Planas 2011 'Bon Área'»; En FUNDACIÓN BUFÍ: *El valor del compromiso humano*; pp. 15-21.

- NILSSON, J. (1999): «Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments»; *The Finnish Journal of Business Economics*, 4 (Special Issue: The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment); pp. 449-470.
- NILSSON, J. (2001): «Organisational principles for co-operative firms»; *Scandinavian journal of management* 17(3); pp. 329-356.
- NILSSON, J. (2014): «Assessment of cooperatives' performance»; *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte: Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag*; pp. 449.
- NILSSON, J.; LILJENSTOLPE, C.; LIND, L. W. y LIANG, S. (2014): «A farmer-controlled business from a farmer perspective»; *Journal on Chain and Network Science* 14(3); pp. 201-211.
- NILSSON, J.; KIHLEN, A. y NORELL, L. (2009): «Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust.»; *International Food and Agribusiness Management Review* 12(4); pp. 103-123.
- NILSSON, J. y OLLILA, P. (2009): «Strategies and structures in the European dairy co-operative industry»; *Journal of co-operative studies* 42(2); pp. 14.
- NOTTA, O. y VLACHVEI, A. (2007): «Performance of cooperatives and investor-owned firms: the case of the Greek Dairy Industry»; en *Vertical markets and cooperative hierarchies*. Springer Netherlands; pp. 275-285.
- O'CONNOR, J. y THOMPSON, G. (2001): «International Trends in the Structure of Agricultural Cooperatives»; *A report for the Rural Industries Research and Development Corporation. RIRDC Publication 01/06*.
- PARLIAMENT, C.; LERMAN, Z. y FULTON, J. (1990): «Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry»; *Journal of Agricultural Cooperation* (5); pp. 1-16.
- PEDROSA, C. y GARCÍA, E. (2011): «El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria»; *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos* (106); pp. 7-32.
- PÉREZ, F. J.; ESTEBAN, M. L. y GARGALLO, A. (2009): «Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE»; *CIRIEC. España. Revista de economía pública, social y cooperativa* (65); pp. 163-192.

- PLANELL, J. M. (1991): «Comercialización de frutas y hortalizas. El desarrollo del modelo Anecoop»; *Distribución y Consumo* (11); pp. 91.
- PUNTES, R.; VELASCO, M. M. y VILAR, J. (2009): «El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas»; *REVESCO* (98).
- PYYKKÖNEN, P. y OLLILA, P. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives: Case Study Report HKScan Hybridisation». Wageningen UR.
- REGUANT F. (2011): «Entendre l'agricultura. Una eina imprescindible per sortir de l'embolic del segle XXI»; «Capítulo 15: Guissona, radiografía d'una estrategia d'èxit»; pp. 219-229.
- ROCA, J. y ROCA, M. (2010): «Una estrategia singular. Claves del éxito del Grupo Alimentario Guissona». Editorial PROFIT, ACCID Contabilidad y Dirección; pp. 159.
- SCHRADER, L. F. (1989): «Equity Capital and Restructuring of Cooperatives as Investor-Oriented Firms»; *Journal of Agricultural Cooperation* (4).
- SEGUÍ-MAS, E. (2015): «La medición del riesgo asociado al gobierno corporativa: estado actual y diagnóstico de las principales calificaciones existentes»; en Giménez Zuriaga, I., coord.: *Perspectivas del Gobierno Corporativo para la Economía Española*. Thomson Reuters.
- SINGH, S.; COELLI T. y FLEMING E. (2001): «Performance of dairy plants in the cooperative and private sectors in India»; *Annals of Public and Cooperative Economics* (72); pp. 453-479.
- SOBOH, R.; LANSINK, A.; GIESEN, G. y VAN DIJK, G. (2009): «Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice»; *Review of Agricultural Economics* 31(3); pp. 446-469.
- SOBOH, R.; LANSINK, A. y VAN DIJK G. (2011): «Distinguishing dairy cooperatives from investor-owned firms in Europe using financial indicators»; *Agribusiness* 27(1); pp. 34-46.
- SOBOH, R.; LANSINK, A. y VAN DIJK G. (2012): «Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited»; *Journal of Agricultural Economics* 63(1); pp. 142-157.
- SPEAR, R. (2004): «Governance in democratic member-based organizations»; *Annals of public and cooperative economics* 75(1); pp. 33-60.

- STANFORD, L. y HOGELAND, J. A. (2004): «Designing organizations for a globalized world: Calavo's transition from cooperative to corporation»; *American Agricultural Economics Association* 86(5); pp. 1269-1275.
- TRENZADO, G. (2013): «Las cooperativas en la UE. El modelo nórdico y el modelo mediterráneo»; *Mediterráneo Económico* (24); pp. 119-138.
- VAN DER KROGT, D.; NILSSON, J. y HØST, V. (2007): «The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies - with an empirical study of the European dairy industry»; *Agribusiness* 23(4); pp. 452-472.
- VAN DER SANGEN, G. J. H. y BIJMAN, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives; Final report». Wageningen UR, Wageningen.
- VÁZQUEZ RUANO, T. (2013): «Conveniencia de incorporar capital a las sociedades cooperativas. Las cooperativas mixtas y su comparativa con el sistema italiano»; *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* (24); pp. 225-252.
- VENIERIS, G. (1989): «Agricultural Cooperatives vs. Public Companies in the Greek Wine industry»; *European Review of Agricultural Economics* (16); pp. 129-35.

ANEXOS

Anexo 1. Grupos cooperativos de la muestra

Nombre	Modelo	Grupo AB	Sector	País	Facturación 2009 (miles de euros)
Agravis Raiffeisen	CCA	B	S	Alemania	3.380.000,00
Agricola Tre Valli - Societa' Cooperativa	CT1	A	S	Italia	2.289.782,00
Agrintesa Societa' Agricola Cooperativa O Piu' Brevemente Agrinte Sa Soc. Coop. Agricola	CT1	A	H	Italia	262.875,75
Aim Groupe	CCA	B	C	Francia	247.202,77
Andelsselskabet Tican	CT1	A	C	Dinamarca	500.000,00
Anecoop S. Coop.	CT2	A	H	España	487.349,03
Apo Conerpo Societa' Cooperativa Agricola	CT2	A	H	Italia	178.388,90
Arla Foods	CT1	A	L	Dinamarca	6.205.546,17
Atria Oyj	CCA	B	C	Finlandia	1.320.528,00
Aveltis	CT1	A	C	Francia	259.090,00
Bayernland	CT1	A	L	Alemania	621.085,24
Baywa	CCA	B	S	Alemania	7.345.713,00
Berglandmilch	CT1	A	L	Austria	610.002,14
Conserva Italia - Consorzio Italiano Fra Cooperative Agricole - S Ocieta' Cooperativa Agricola - In Forma Abbreviata Conserva Italia Soc.coop. Ag Ricola,	CT2	A	H	Italia	1.052.046,64
Consorzio Casalasco Del Pomodoro Societa' Agricola Cooperativa	CT1	A	H	Italia	218.409,00
Consorzio Melinda Societa' Cooperativa Agricola	CT2	A	H	Italia	216.459,20
Coop. Ourensanas S Coop Galega	CT2	A	C	España	691.529,26
Coop. Provincial Agricola Ganadera San Isidro SCA	CT1	A	H	España	178.949,55
Cooperatie Agrico	CCC	B	H	Países Bajos	233.665,50
Cooperatie Coforta UA (The Greenery)	CCC	B	H	Países Bajos	1.148.761,00
Cooperatie Koninklijke Cebeco Groep UA	CT1	A	C	Países Bajos	36.530,00
Cooperatie Koninklijke Cosun	CT1	A	H	Países Bajos	1.763.400,00
Cooperatie Koninklijke Fruitmasters Groep	CT1	A	H	Países Bajos	197.980,00
Cooperatieve Nederlandse Bloembollencentrale	CCC	B	H	Países Bajos	26.643,00
Cooperatieve Veiling Roeselare	CT1	A	H	Bélgica	195.988,19
Cooperativa Produttori Suini Pro Sus Societa' Cooperativa Agricola	CT1	A	C	Italia	189.434,20
Cooperative Agricole Prestor	CT1	A	C	Francia	269.917,11
Cooperative Agricole Vendee D'approvisionnement Et De Ventes De Cereales	CT1	A	S	Francia	616.388,42
Cooperative Du Gouessant	CT1	A	S	Francia	514.391,46
Cooperl Arc Atlantique	CT1	A	C	Francia	1.553.706,72
Covalis	CCC	B	C	Bélgica	213.000,00
Dansk Landbrugs Grovareselskab A.m.b.a. (Dlg)	CT1	A	S	Dinamarca	1.180.000,00
Deutsches Milchkontor Eg (Antiguamente Era Nordmilch Eg)	CCC	B	L	Alemania	2.500.000,00

Anexo 1 (cont). Grupos cooperativos de la muestra

Nombre	Modelo	Grupo AB	Sector	País	Facturación 2009 (miles de euros)
Dla Agro AMBA	CT2	A	S	Dinamarca	4.600.000,00
Emmi	CCA	B	L	Suiza	1.764.354,13
Epis-Centre	CT2	A	S	Francia	650.259,64
Erzeugergemeinschaft Suedostbayern	CT1	A	C	Alemania	255.285,17
Felleskjopet Agri SA	CT1	A	S	Noruega	1.242.995,17
Fresq	CCC	B	H	Países Bajos	407.000,00
Fruttage Societa' Cooperativa Agricola Per Azioni in Sigla Frutt Agel S.c.p.a.	CT2	A	H	Italia	119.259,05
Gesco Societa' Cooperativa Agricola In Breve Gesco SCA	CT1	A	C	Italia	1.179.706,91
Glanbia	CCA	B	L	Irlanda	1.891.057,00
Granarolo (Granlatte)	CCA	B	L	Italia	910.221,63
Hkscan Oyj	CCA	B	C	Finlandia	2.131.300,00
Hochwald Milch	CCC	B	L	Alemania	1.000.000,00
Humana	CCA	B	L	Alemania	84.385,18
Irish Dairy Board	CT2	A	L	Irlanda	2.110.000,00
Italcarni Societa' Cooperativa Agricola	CT1	A	C	Italia	198.556,17
Kerry Group	CCA	B	L	Irlanda	4.520.746,00
Koninklijke Cooperatieve Bloemenveiling Floraholland UA	CT1	A	H	Países Bajos	4.074.000,00
Lactogal	CCF	B	L	Portugal	657.367,00
Landgard Eg	CT1	A	H	Alemania	1.701.106,00
Lantmannen Ek For	CT1	A	S	Suecia	975.416,34
Leverandorselskabet Danish Crown Amba	CT1	A	C	Dinamarca	6.000.000,00
Lur Berri	CT1	A	S	Francia	130.834,02
Milcobel	CT1	A	L	Bélgica	755.214,00
Milk Link	CT1	A	L	Reino Unido	617.840,00
Muh Arla Eg (Milch-Union Hocheifel)	CT1	A	L	Alemania	529.883,77
Noriap	CT1	A	S	Francia	477.124,75
Nortura SA	CT1	A	C	Noruega	2.085.381,34
Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main Eg (Rwz)	CT2	A	S	Alemania	1.390.970,69
Rwa Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft	CCA	B	S	Austria	2.119.000,00
SCA Nouricia	CT1	A	S	Francia	463.336,00
Soc. Cooperative Agricole Cap Seine	CT1	A	S	Francia	570.910,00
Societe Cooperative Agricole Arterris	CT1	A	S	Francia	589.904,48
Societe Cooperative Agricole Uneal	CT1	A	S	Francia	772.000,00
Societe D Initiatives Et De Cooperation Agricoles	CT1	A	H	Francia	222.604,83
Socopa Viandes (Maine Viande Socopa)	CCF	B	C	Francia	1.930.000,00
Sodiaal Union	CCC	B	L	Francia	2.508.991,00

Anexo 1 (cont). Grupos cooperativos de la muestra

Nombre	Modelo	Grupo AB	Sector	País	Facturación 2009 (miles de euros)
Spoldzielnia Mleczarska Mlekpól W Grajewie	CT1	A	L	Polonia	561.336,49
Tine	CT1	A	L	Noruega	2.267.878,90
Union Invivo	CT2	A	S	Francia	5.109.363,00
Unipeg Societa' Cooperativa Agricola	CT1	A	C	Italia	422.827,98
Valio Oy	CCF	B	L	Finlandia	1.802.635,00
Veiling Hoogstraten	CT1	A	H	Bélgica	150.559,35
Vi.p Coop. Soc. Agricola	CT2	A	H	Italia	187.899,75
Vion	CCC	B	C	Países Bajos	9.039.991,00
Vivescia	CT1	A	S	Francia	846.513,43
Westfleisch Scc Mit Beschraenkter Haftung	CT1	A	C	Alemania	1.907.474,11
Zuivelcooperatie Frieslandcampina	CCC	B	L	Países Bajos	8.187.000,00

Anexo 2. Clasificación de los grupos cooperativos de la muestra y observaciones al respecto

Grupos cooperativos del sector lácteo	
1. CT1	Arla Foods / Tine / Milk Link / Bayernland / Milcobel / Milch-Union Hocheifel / Bergalndmilch / Mlekpól
2. CT2	The Irish Dairy Board
3. CCF	Valio Oy / Lactogal
4. CCC	Frieslandcampina / Nordmilch / Hochwald / Sodiaal
5. CCA	Kerry Group* / Humana Milchunion / Glanbia* / Emmi / Granlatte
Grupos cooperativos del sector cárnico	
1. CT1	Danish Crown / Nortura Sa / Westfleisch Eg / Arc Atlantique / Tican Amba / Unipeg / Prestor / Aveltis / Italcarni / Prosus / Gesco / Erzeugergemeinschaft / Coöperatie Koninklijke Cebeco Groep UA
2. CT2	Coren
3. CCF	Maine Viande Socopa
4. CCC	Covalis / Vion*
5. CCA	Hkscan / Aim Group / Atria
Grupos cooperativos del sector hortofrutícola	
1. CT1	Flora Holland / Landgard / Fruit Masters / Sica / Consorzio Casolano / Casi / Coop. Veiling / Agrintesa (Societa Agricola Coop. O Piu Brevemente Agrintesa Soc.) / Cosun / Veiling Hoogstraten
2. CT2	Conserve Italia / Apo Conerpo / Anecoop / Consorzio Melinda / Vip / Fruttagel
4. CCC	The Greenery BV / Fresq / Agrico / CNB

Anexo 2 (cont.). Clasificación de los grupos cooperativos de la muestra y observaciones al respecto

Grupos cooperativos del sector suministros	
1. CT1	Agrícola Tre Valli-Societa' Coop. / Vivescia / Dlg / Felleskjøpet Agri Sa / Lantmännen Ek För / Lur Berri/ Noriap / Sca Nouricia / Ste Coop. Agric. Arterris / Societe Coop. Agric. Cap Seine / Societe Coop. Agric. L E Gouessant / Ste Coop. Agric. Uneal / Cavac (Coop. Agricol Vendee Approv Vente Cereale)
2. CT2	Dla Agro AMBA / Epis Centre / Reg Agrartechnik Gmbh (Rwz Rhein-Main) / Union Invivo
5. CCA	Agravis Raiffeisen Ag / Baywa Aktiengesellschaft / Rwa Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft

* *Sociedades sin forma legal de cooperativa pero que son propiedad de agricultores: Kerry y Glanbia (tienen forma jurídica de sociedad anónima pero son propiedad y están controladas –parcialmente– por agricultores); Vion Food (sin forma legal de cooperativa pero es propiedad y está controlada por los agricultores).*

Sector lácteo: *en el año 2011, Humana Milchunion EG y Nordmilch EG (ahora Deutsches Milchkontor EG) acordaron la fusión de sus filiales, Humana Milchindustrie GMBH y Nordmilch AG, para crear la nueva sociedad DMK Deutsches Milchkontor GMBH. Para ello, Nordmilch AG tuvo que cambiar su forma jurídica y convertirse en sociedad limitada. Durante esa fusión, la participación en el DMK de ambas sociedades fue equitativa y no afectó a ambas cooperativas matrices (Humana Milchunion EG y Nordmilch EG). En el año 2012, Milk Link se fusionó con Arla Foods. Milch-Union Hocheifel = MUH ARLA EG.*

Sector cárnico: *Las cooperativas excluidas por no tener suficiente información, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: Micarna Sa, Kermene, Rasting, Delpeyrat, Lur Berri, Carnj Societa Cooper, Sicarev y Sicavyl. Maine Viande Socopa = Socopa Viandes.*

Sector hortofrutícola: *las cooperativas excluidas por no disponer de información suficiente, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: Acorex SCL, AN S. coop., Asociación Regional, Unión Cooperativa Agricole Francia Prune y Francia Champignon.*

Sector suministros: *observaciones sobre la lista de Cogeca: Champagne Cereales (cuyo nombre actual es Vivescia) aparece, y se ha incluido en la lista a pesar de ser participada por Union in Vivio (4 %) / Epis Center se fusionó y hoy en día se conoce como Axereal, pero se ha considerado porque se han utilizado datos de 2009 / SCA Nouricia → aparece en la base de datos Orbis en proceso de disolución / Baywa AG → los ingresos en Orbis (4.428.726.000 €) no coinciden con los de sus cuentas anuales. Para las clasificaciones, se ha tomado la cantidad de sus cuentas anuales (en 2009) / Las cooperativas excluidas por no tener suficiente información, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: Sucrieries-Distilleries De L'aisne (SDA), Tërrena, Triskalia, MRBB de Maatschappij Voor Roerend Bezit Van De Boerenbond (Aveve) y Suomen Osuuskappojen Keskuskunta (sociedad SOK).*

Anexo 3. Cuestionario sobre gobierno interno

Encuesta sobre Gobierno Interno

A/A PRESIDENTE/GERENTE

Estimado amigo,

La Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social (adscrita al Centro de Investigación en Gestión de Empresas, de la Universitat Politècnica de València), y bajo la dirección del profesor D. Juan Juliá Igual, está realizando un estudio sobre las innovaciones que en materia de gobierno interno están llevando a cabo los mayores grupos cooperativos agromalimentarios de España.

En este sentido, solicitamos unos minutos de tu valioso tiempo para responder a esta breve encuesta (individual por cooperativa, y totalmente anónima y confidencial). Es muy breve y no te llevará más de 5 minutos.

En caso de estar interesados, os haremos llegar los resultados de nuestra investigación, los cuales esperamos sean de vuestro interés.

Agradeciendo de antemano tu colaboración, te enviamos un afectuoso saludo.

Atentamente,

CEGEA.

Datos generales

1. 1.- Por favor, indique el nombre de la Cooperativa a la que representa

2. 2.- Y su clasificación

Marca solo un óvalo.

De primer grado

De segundo grado

3. 3.- Por favor, indique el cargo que ocupa

Marca solo un óvalo.

Presidente

Gerente

Otro: _____

Consejo Rector y Dirección

4. 4.- Indique el número total de miembros del Consejo Rector

5. 5.- ¿El Gerente de la Cooperativa es también miembro del Consejo Rector?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

NS/NC

6. 6.- En caso afirmativo, ¿está además en calidad de socio como miembro de este Consejo?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí, como Presidente

Sí, como Vicepresidente

Sí, como vocal

No

NS/NC

7. 7.- ¿Existen expertos no socios dentro del Consejo Rector, a parte del Gerente, en su caso?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

NS/NC

8. 8.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en que número

9. 9.- Y la profesión de estas personas

Selecciona todos los que correspondan.

Abogados

Economistas

Ingenieros

Otro: _____

10. 10.- ¿Existen expertos invitados ocasionalmente, con voz pero sin voto, al Consejo Rector?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

NS/NC

Anexo 3 (cont.). Cuestionario sobre gobierno interno

11. 11.- Y la profesión de estas personas
 Selección todos los que correspondan.

- Abogados
- Economistas
- Ingenieros
- Otro: _____

12. 12.- ¿Cree que el integrar algunos expertos en el Consejo Rector, mejoraría la toma de decisiones en la Cooperativa?
 Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7

Poco probable Muy probable

El papel de la mujer en las cooperativas agroalimentarias españolas

13. 13.- ¿Hay alguna mujer en el Consejo Rector de la Cooperativa?
 Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- NS/NC

14. 14.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en qué número _____

15. 15.- ¿Se encuentra alguna mujer en el equipo directivo de la Cooperativa?
 Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- NS/NC

16. 16.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en qué número _____

17. 17.- Y qué puesto desempeñan...
 Selección todos los que correspondan.

- Dirección Financiera
- Dirección Comercial
- Dirección Recursos Humanos
- Responsable de Administración
- Otro: _____

Voto plural ponderado y Consejo de Socios

18. 18.- ¿Cuentan con voto plural ponderado en la Asamblea General?
 Selección todos los que correspondan.

- SI, en función del número de socios
- SI, en función del volumen de actividad cooperativizada
- No

19. 19.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor cuál es el límite existente al respecto _____

20. 20.- ¿Existe un Consejo de Socios (o Asamblea General de Delegados)?
 Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- NS/NC

21. 21.- Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿sustituye este procedimiento a la celebración de la Asamblea General, es decir, únicamente se celebran Asambleas Generales de Delegados?
 Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- NS/NC

Equipo Supervisor

22. 22.- ¿Existe un Consejo Supervisor en alguna de las materias indicadas a continuación?
 En caso afirmativo, indique por favor el número de personas que lo integran
 Marca solo un óvalo por fila.

	SI, 1 persona	SI, entre 2 y 5 personas	No
Fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contable (Interventores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategia empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de liquidaciones a los socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 23.- ¿Se permite la entrada de no socios en el Consejo Supervisor?
 Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- NS/NC

Anexo 3 (cont.). Cuestionario sobre gobierno interno

24. 24.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor cuál es su límite al respecto
25. 25.- En el caso de no contar su cooperativa con alguno de los Consejos Supervisores anteriores, ¿considera necesario crearlo? ¿para controlar qué ámbito?
- Seleccione todos los que correspondan.
- Sí, el ámbito fiscal
- Sí, el ámbito contable
- Sí, la estrategia empresarial
- Sí, la política de liquidaciones a los socios
- No
- Otro: _____
26. 26.- ¿El Consejo Rector ha creado en su seno una Comisión Ejecutiva para la resolución ágil de algunos temas? En caso afirmativo, indique cuál es la causa que lo motivó.
- Seleccione todos los que correspondan.
- Sí, por productos/secciones
- Sí, por actividad (marketing, comercialización, inversiones...)
- Sí, para desarrollar algún proyecto concreto
- No
- Otro: _____
27. 27.- Si la respuesta anterior es afirmativa en alguno de los casos, indique por favor el número de miembros que la componen
28. 28.- ¿Su cooperativa cuenta con capital social procedente de no socios? ¿Bajo qué modalidad?
- Seleccione todos los que correspondan.
- Sí, procedente de socios-colaboradores o asociados
- Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales
- No
- Otro: _____
29. 29.- En el caso de contar con alguna de las figuras mencionadas en la pregunta anterior, éstas se crearon con la finalidad de...
30. a) Atraer capital
- Marca solo un óvalo.
- | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Poco de acuerdo | <input type="radio"/> | Muy de acuerdo |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
31. b) Asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad
- Marca solo un óvalo.
- | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Poco de acuerdo | <input type="radio"/> | Muy de acuerdo |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
32. c) Otro
33. 30.- En relación con las preguntas anteriores, por favor indique si tienen derecho a voto o no
- Marca solo un óvalo.
- Sí tienen derecho a voto
- No tienen derecho a voto
- NS/NC
- Otro: _____
34. 31.- Y en caso de tener derecho a voto, indique por favor con qué límite
35. 32.- Del capital social total, ¿qué porcentaje de capital procede aproximadamente de estas fuentes?
- Marca solo un óvalo.
- Menos del 5%
- Entre el 5 y 10%
- Entre el 10 y el 30%
- Más del 30%
- NS/NC
36. 33.- ¿Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?
- Marca solo un óvalo.
- Sí
- No
- NS/NC

Anexo 3 (cont.). Cuestionario sobre gobierno interno

37. 34.- ¿Se plantearía su empresa crear una sociedad mercantil, participada por su cooperativa?. En caso afirmativo, ¿cuáles serían las razones de tal decisión?

38. a) **Si, para poder atraer capital**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

39. b) **Si, para poder incrementar las operaciones con terceros**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

40. c) **Si, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

41. d) **Si, para crear filiales en otros países**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

42. e) **No**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

REFERENCIA CURRICULAR DE LOS AUTORES

Juan Juliá Igual es doctor ingeniero agrónomo por la Universitat Politècnica de València, catedrático de Economía Agraria y fue rector de la misma de 2005 a 2013. Ha sido secretario general de CIRIEC-España, consultor externo de la FAO y vicepresidente y consejero de la compañía agroindustrial Agricons. Es autor de numerosas publicaciones, entre manuales, libros, artículos en revistas científicas nacionales y extranjeras, ponencias y comunicaciones en congresos nacionales e internacionales, así como artículos en revistas de divulgación profesional y en la prensa y diarios económicos de mayor difusión. Actualmente es presidente de la Red Española Interuniversitaria de Institutos y Centros de Investigación en Economía Social (Redenuies). Preside el Comité científico del Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la UPV, del que fue uno de sus fundadores, y donde ahora dirige la Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social.

Elena Meliá Martí es doctora ingeniero agrónomo por la Universitat Politècnica de València, y profesora titular del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la misma. Asimismo, ha sido la directora del Centro de Investigación y Especialización en Gestión de Empresas Agroalimentarias (CEGEA), adscrito a esa Universidad, hasta el año 2017. Cuenta con varios premios de investigación, como el Premio del Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana por su Tesis Doctoral, y el I Premio Cátedra Cajamar de la UAL en Investigación en Economía Agroalimentaria.

María Pía Carnicer Andrés es doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València (UPV) y posee el título Máster Universitario en Dirección Financiera y Fiscal de la UPV. Actualmente trabaja en el Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la UPV, colaborando en la coordinación de los másters impartidos por CEGEA y también forma parte del grupo de Investigación del Centro.

Domingo Fernández Uclés es personal docente e investigador en el Área de Organización de Empresas de la Universidad de Jaén. Es licenciado en ADE y doctor, con mención internacional, en Ciencias Sociales y Jurídicas por la Universidad de Jaén. Ha centrado su investigación en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en los productos ecológicos y en la Economía Social, en el sector agroalimentario. Ha participado en proyectos y jornadas nacionales e internacionales. Es autor de diversas publicaciones presentadas a congresos, artículos de investigación y capítulos de libro. Ha obtenido el Premio de Investigaciones Agrarias y Medioambientales 2016, otorgado por la Diputación Provincial de Jaén.

Miguel Jesús Medina Viruel es profesor del Área de Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba. Doctor Internacional en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Jaén. Autor de varias ponencias invitadas, comunicaciones a congresos nacionales e internacionales, artículos en revistas especializadas, libros y capítulos de libro. Ha obtenido el premio extraordinario de doctorado, el premio Arco Iris a la mejor investigación cooperativa 2014 y, por parte de la Excma. Diputación de Jaén, el Premio de Investigaciones Agrarias y Medioambientales 2016. Lleva a cabo su actividad investigadora en el ámbito del comercio electrónico, de la comercialización de productos ecológicos y de la economía del turismo.

Miguel Hernández Espallardo es profesor titular de Universidad del área de comercialización e investigación de mercados de la Universidad de Murcia. Su investigación está centrada en el ámbito de las relaciones interorganizacionales de colaboración. En el ámbito de las cooperativas agrarias ha realizado consultoría, casos de estudio y publicado artículos en revistas prestigiosas como *European Review of Agricultural Economics*, *International Journal of Research in Marketing*, *European Journal of Marketing* o *Outlook in Agriculture*, entre otras. Codirector del Máster en Dirección de Agronegocios de ENAE Business School, impartiendo cursos de distribución de productos agroalimentarios y estrategia de negocios agroalimentarios en diversas escuelas de negocio como la Escuela de Negocios de la Región de Murcia, la Universidad Pontificia Javeriana de Cali (Colombia), o la UNPHU (República Dominicana).

Adoración Mozas Moral es profesora titular de Universidad, del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología (Universidad de Jaén). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Premio Extraordinario de Doctorado. Ha participado en numerosos proyectos de investigación y contratos OTRI. Tiene en su haber 16 libros, 26 capítulos y numerosos artículos, ponencias y comunicaciones a congresos nacionales e internacionales. Ha obtenido 8 premios de investigación. Ha impartido numerosas conferencias, cursos de experto, especialista y máster. Ha desempeñado numerosos puestos en gestión universitaria entre los que destaca el de vicerrectora de Estudiantes e Inserción Laboral de la Universidad de Jaén. Actualmente es presidenta de CIRIEC-España.

Francisco Juárez Rubio es catedrático del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Lleida. Ha sido director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de la misma universidad. Participó en varios proyectos de Ordenación del Territorio en Marruecos. Ha realizado diferentes aportaciones en el ámbito de la localización de empresas, impacto de las economías de escala en la aglomeración industrial y estudios de caso en industria agroalimentaria. Actualmente dirige el Máster Dual en Dirección de Operaciones y Distribución de la Universidad de Lleida.

Antonio Colom Gorgues es doctor ingeniero agrónomo por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y también, entre otros títulos académicos, es Máster en Marketing por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), diplomado en Comercialización de frutas y hortalizas frescas por la Universidad de California, Davis (UCD, EEUU) e ingeniero europeo, FEANI. Actualmente, es profesor e Investigador de la Universidad de Lleida en el Departamento de Administración de Empresas, impartiendo: Fundamentos de Gestión de Empresas (ADE), Comercialización y Marketing (CTA), Productos Ganaderos (CSA), Introducción al Sector Alimentario (CTA), Gestión del Turismo Rural y de Montaña (Turismo), coordinador y profesor del Módulo de Organización, Innovación y Relaciones de Marketing en el Máster de Gestión de la Innovación en la Industria Alimentaria, vicepresidente de la Asociación de Estudios Cooperativos AECOOP-Aragón, miembro y ponente de la Cátedra Jean

Monnet de la Universidad de Lleida, exsubdirector de la Jefatura de Estudios y exsubdirector de Infraestructuras de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria de Lleida.

Enrique Bernal Jurado es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Premio Extraordinario de Doctorado por la Universidad de Jaén. Es profesor titular de Universidad. Ha centrado su investigación en dos líneas fundamentales: sistema financiero y comercio electrónico. Dentro de esta segunda línea, ha centrado sus esfuerzos en contribuir a un mayor conocimiento de las posibilidades que ofrece Internet en la actividad comercial del sector agroalimentario. Ha recibido por parte de la Junta de Andalucía el Premio Arcoiris 2014 a la mejor investigación sobre cooperativismo y por parte de la Excma. Diputación de Jaén el Premio de Investigaciones Agrarias y Medioambientales 2016. Es autor de numerosas publicaciones de ámbito nacional e internacional.

Narciso Arcas Lario es ingeniero agrónomo, doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en Dirección y Gestión en Comercio Exterior. En la actualidad es profesor acreditado como Catedrático de Universidad, director de la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario y Coordinador del Máster en Dirección de Entidades de la Economía Social de la Universidad Politécnica de Cartagena. Entre sus principales líneas de investigación figura el cooperativismo agroalimentario, siendo autor de numerosas publicaciones en libros y revistas científicas, tanto nacionales como internacionales. Ha sido merecedor de distinciones en el ámbito empresarial y académico, entre las que figura la insignia de oro de la Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia, y el premio al profesor de Referencia del Espacio Europeo de Educación Superior, otorgado por la Universidad Politécnica de Cartagena.

Sergio Marí Vidal es doctor ingeniero agrónomo (especialidad Economía Agraria). Profesor titular de Universidad, en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universitat Politècnica de València (UPV). Ha desempeñado diferentes puestos de gestión en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV y en el Rectorado de esta misma universidad. Actualmente es director del Área de la Vicesecretaría General de la UPV. En materia de investigación, es autor de 25 artículos en revistas indexadas nacionales e internacionales, 4 libros, y 23 capítulos de libros de investigación editados por editoriales de prestigio. Ha presentado 60 comunicaciones en congresos nacionales e internacionales con actas. Ha sido investigador en 11 proyectos de investigación competitivos y responsable de 4 convenios de prestación de servicios con empresas. Asimismo, ha dirigido 2 tesis doctorales.

