



## El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento<sup>1</sup>

Elena Meliá Martí, M<sup>a</sup> Pía Carnicer Andrés y Juan F. Juliá Igual<sup>2</sup>

Recibido: 8 de septiembre de 2016 / Aceptado: 28 de diciembre de 2016

**Resumen.** El presente estudio pretende analizar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y sus resultados empresariales, para comprobar -si al igual que se ha demostrado en estudios recientes sobre cooperativas agroalimentarias europeas-, las cooperativas que muestran una mayor innovación en sus estructuras de gobierno (en aspectos tales como la profesionalización de la gestión, inclusión de voto proporcional o presencia de expertos externos en los Consejos Rectores o Supervisores), presentan mejores resultados que las cooperativas que no poseen dichos atributos.

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 interno, como es el caso de la inclusión de expertos externos en el Consejo Rector y en el Consejo Supervisor. Además, el estudio arroja otras conclusiones vinculadas con la envergadura o dimensión de la cooperativa, constatándose que las cooperativas de mayor dimensión (medida en este caso por el volumen de activos) son capaces de proporcionar un mayor y significativo rendimiento; a diferencia de lo que ocurre con el número de socios, cuyo efecto en el rendimiento es significativo y negativo.

**Palabras clave:** Cooperativa; Agroalimentaria; Gobierno interno; Gobernanza.

**Claves Econlit:** M1; Q1.

### [en] The internal government of the largest Spanish agri-food cooperatives and their relationship with performance

**Abstract.** The present study aims to analyze the relationship between the governance structures of the largest Spanish agri-food cooperatives and their business results, in order to verify - if, as has been shown in recent studies on European agri-food cooperatives - cooperatives showing greater innovation in their governance structures (in aspects such as the professionalization of management, inclusion of proportional voting or presence of external experts in the Boards of Directors or Supervisors), present better results than the cooperatives that do not possess these attributes.

The results obtained corroborate that the performance (measured in turnover per member) of the Spanish agri-food cooperatives analyzed is positively affected by the introduction of some innovations in their internal governance systems, such as the inclusion of external experts in the Council Rector and Supervisory Board. In addition, the study yields other conclusions related to the

<sup>1</sup> Este estudio forma parte de un proyecto sobre gobierno en las sociedades cooperativas, financiado por la Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social

<sup>2</sup> Universitat Politècnica de València, España

Direcciones de correo electrónico: [emelia@cegea.upv.es](mailto:emelia@cegea.upv.es); [pcarnicer@cegea.upv.es](mailto:pcarnicer@cegea.upv.es); [jfjulia@cegea.upv.es](mailto:jfjulia@cegea.upv.es)

size or size of the cooperative, and it is found that larger cooperatives (measured in this case by the volume of assets) are able to provide a greater and significant yield; As opposed to the number of partners whose effect on performance is significant and negative.

**Keywords:** Cooperative; Food industry; Internal government; Governance.

**Sumario.** 1. Introducción y objetivos. 2. Las estructuras de gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas. 3. Relación entre el gobierno interno y el desempeño. 4. Datos y metodología. 5. Resultados y discusión. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** González, T.E. y González, S. (2017) El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 124, pp. 98-113. DOI: 10.5209/REVE.54924.

## 1. Introducción y objetivos

Es indiscutible la importancia socio-económica que poseen las cooperativas agroalimentarias tanto en Europa como en España, siendo una gran fuente de generación de volumen de negocio y empleo (COGECA, 2014).

La tendencia de muchas de estas entidades ha sido la de incrementar su tamaño para poder ser más eficientes en mercados cada vez más competitivos, hecho que resalta la importancia de diseñar bien sus estructuras de gobierno interno, ya que 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) que afectan a la gestión de la cooperativa, (Chaves, 2004; Arcas et. al, 2011).

Si bien los estudios relacionados con la gobernanza en las entidades de corte capitalista son más extendidos, el conocimiento sobre la relación entre la gobernanza y su influencia en los resultados en organizaciones de gestión democrática, como son las asociaciones, empresas sociales o cooperativas, es aún escaso (Aldashev et al., 2015).

En los últimos años se ha realizado un estudio en la Unión Europea (UE) que concluyó que las cooperativas agroalimentarias que incorporan mayores innovaciones en sus estructuras de gobierno, en aspectos tales como la profesionalización de la gestión, inclusión de voto proporcional o presencia expertos externos en los Consejos Rectores o Supervisores, presentan mejores resultados que las cooperativas que no poseen dichos atributos y se han mantenido más conservadoras en este sentido (Hanisch y Rommel, 2012). Sin embargo este estudio, que analiza la relación entre el gobierno interno y el rendimiento en cooperativas agroalimentarias de la UE, se realizó por medio de una regresión lineal a partir de datos estáticos, concretamente del año 2010.

En este sentido, este trabajo pretende analizar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y sus resultados. Los datos sobre gobierno de las cooperativas proceden de un estudio anterior de Meliá et al., (2016), donde se analizaban las estructuras de gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas. Los resultados obtenidos por dichas entidades, se han obtenido de sus cuentas anuales.

El interés y oportunidad de este trabajo radica en que si bien el estudio existente hasta la fecha se realizó por medio de una regresión lineal a partir de datos estáticos (año 2010), en el presente estudio se ha utilizado la metodología de datos de panel (a partir de una serie temporal de datos que van desde el año 2006 al 2015), lo que aporta rigor y estabilidad a los resultados obtenidos, y permitirá contrastarlos o afianzarlos.

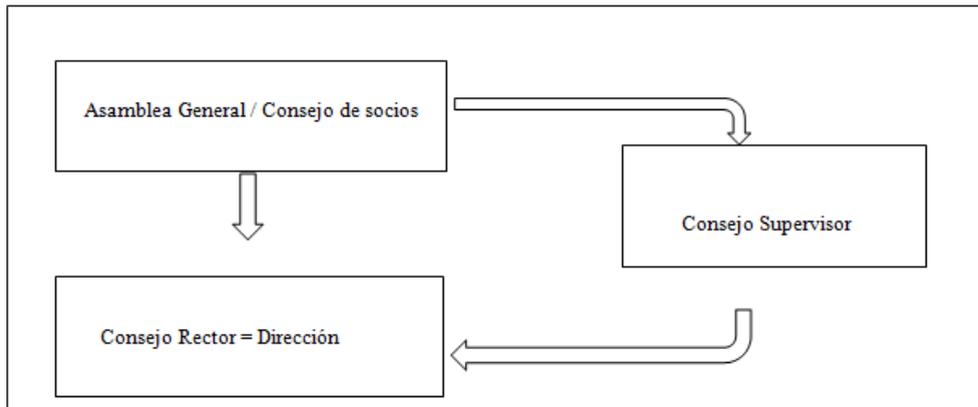
## **2. Las estructuras de gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas**

Existen dos modelos con diferencias claras cuando se habla de estructuras de gobierno, el de las cooperativas de los países del norte y el del sur de Europa (Chaddad e Iliopoulos, 2013). En el caso del sur de Europa, domina el modelo ‘tradicional o tradicional extendido’, donde predominan las figuras clásicas de la Asamblea General (AG), el Consejo Rector (CR), el Consejo Supervisor (CS) y la Dirección; mientras que en el norte de Europa estas estructuras tradicionales han evolucionado hacia los modelos ‘management’ y ‘corporation’.

En el modelo ‘management’ la principal característica es que la Dirección (formada por gerentes profesionales) es también el CR de la cooperativa. Es decir, ya no existe un CR como tal consistente en exclusivamente socios de la cooperativa. Este modelo es algo excepcional y solo está presente en países como Holanda y Estonia. (Ver figura 1).

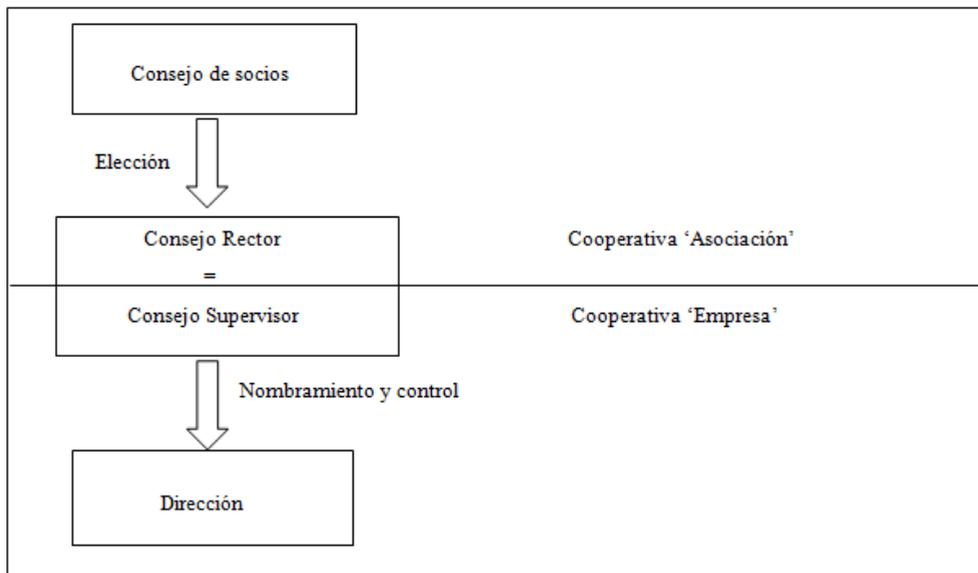
Por otra parte, el modelo ‘corporation’ se aplica en cooperativas donde se da una separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa; es decir, donde se ha creado una sociedad de capital (la cooperativa ‘empresa’) a la que se le transfieren los activos y la mayoría de las actividades de la cooperativa; y donde la cooperativa ‘asociación’ se convierte en un holding que posee el 100% de las acciones de la subsidiaria (si bien este porcentaje puede ser menor). La separación legal entre la cooperativa empresa (sociedad de capital), y la cooperativa asociación, tiene la ventaja de reducir pasivo y dejar más margen y libertad a los gerentes profesionales de la empresa. La principal característica de este modelo es que los miembros del CR de la cooperativa ‘asociación’ también son miembros del CS de la cooperativa ‘empresa’ (hay una unión personal entre estos dos órganos de gobierno). Es decir, ya no existe un CS que supervise el CR de la cooperativa ‘asociación’, pero ahora hay un CS a nivel de la cooperativa ‘empresa’. (Ver figura 2). En Holanda, este CS es obligatorio para cooperativas (y otro tipo de entidades) grandes. Normalmente el CR está compuesto por miembros de la cooperativa, mientras que el CS también incluye expertos externos. (Bijman et al., 2013 y 2014).

Gráfico. 1. Modelo ‘management’ de gobierno corporativo cooperativo.



Fuente: Bijman et al., (2013).

Gráfico. 2. Modelo corporación de gobierno corporativo cooperativo.



Fuente: Bijman et al., (2014).

En el caso de España, donde las cooperativas agroalimentarias se caracterizan por ser muchas y de reducido tamaño y con elevado arraigo local (Arcas et al., 2011 y 2016), fundamentalmente predomina el modelo tradicional de gobierno interno, existiendo normalmente tres órganos corporativos, que son la AG, el CR, y la Intervención. Entre otros aspectos, la aplicación de este modelo tradicional suele

comportar que sean excesivamente presidencialistas, es decir, la misma persona suele ser el Presidente, miembro del CR y de la AG; tal y como apuntan Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012).

La armonía y buen saber hacer de los órganos de gobierno de las cooperativas es un elemento clave para el buen funcionamiento de una cooperativa, existiendo en ocasiones fallos que cuestionan la existencia de un buen gobierno cooperativo, como pueden ser: el nombramiento de directivos asalariados poco competentes o con poco interés en los socios, falta de capacidad técnica del CR para llevar a cabo funciones de supervisión, baja rotación de los miembros del CR, entre otras (Chaves, 2004). Por su parte, Mozas (2004), en su estudio realizado sobre las cooperativas oleícolas de Jaén, también mostraba cómo los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas constituyen un grave freno en el desarrollo empresarial. En este sentido, se destacaban la falta de profesionales al frente de la cooperativa, la falta de participación e implicación general de los socios en la gestión, así como la escasa 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 4 años en el puesto; coincidiendo también con autores como Hernández et al. (2004), a raíz de su análisis de casos con almazaras cooperativas andaluzas.

Respecto a la legislación aplicable, como ya es bien sabido, España se caracteriza por disponer de escasa unidad (Lejarriaga et al., 2005), ya que existen 16 legislaciones autonómicas más una ley estatal de sociedades cooperativas (Ley 27/1999 de Cooperativas - LC); así como algunas leyes sectoriales, estando el régimen aplicable a los órganos de gobierno condicionado por esta diversidad legislativa (Puentes et al., 2009).

No en vano, en un trabajo previo de Meliá et al. (2016), se reflejaba que la legislación cooperativa española (tanto a nivel estatal como autonómico) no suele ser 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 las que deben amoldar sus estatutos y apostar por estos cambios. En concreto, este estudio reflejaba que toda la legislación cooperativa española permite la contratación de un gerente profesional (que lleve a cabo las tareas del CR) y la inclusión del voto plural ponderado; mientras que la presencia de externos en el CR o CS, la creación de Asambleas Generales de Delegados, e incluso la participación de inversores externos en el capital social de la cooperativa es permitido en parte de ella. Sin embargo, la mayoría de las cooperativas analizadas en el estudio anterior no implementaban estas innovaciones en sus modelos de gobierno interno, con excepción de la delegación de tareas ejecutivas en un gerente profesional, presente en el 82% de las cooperativas analizadas, y la introducción del voto plural ponderado, utilizado por el 49%; siendo ambas cifras bastante superiores a las que arrojan en el resto de cooperativas agroalimentarias europeas (Hanisch y Rommel, 2012).

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 por las cooperativas, como por ejemplo la presencia de consejeros externos e independientes.

No obstante, es importante resaltar que algunas de estas innovaciones -como puede 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). Por esta razón, diversos autores como Van der Slangen y Bijman (2012) destacan la importancia de que las decisiones estratégicas sean alineadas y consultadas por la Dirección a los miembros, ya que especialmente en las cooperativas grandes - donde existen estructuras holding con subsidiarias - existe riesgo de pérdida de control por parte de los miembros.

En este sentido, es necesario hacer referencia también a los archi-conocidos problemas de agencia – en los que incidiremos más adelante - y que pueden surgir como consecuencia de la separación entre propiedad y control, donde los directivos pueden presentar objetivos distintos e incompatibles con los de los socios (García y Aranda, 2001; Arcas et al., 2011; Berge et al., 2016). De acuerdo con el último autor, esta separación provoca que el CR deba supervisar a la Dirección para asegurar que los derechos de los propietarios son respetados.

Todo lo anterior nos hace pensar que, de acuerdo con Farbairn et al., (2015), la buena gobernanza no es un concepto simple que se puede copiar de una organización a otra; si no que cada organización debe interpretar y solucionar sus propios problemas de gobernanza en relación a su entorno y su supervivencia; existiendo algunos principios y conceptos de la gobernanza que son aplicables también a las cooperativas. De acuerdo con Birchall (2014), los equipos que quieran rediseñar sus estructuras de gobierno interno deben hacerlo con mucho cuidado, ya que este proceso es costoso y si no se realiza adecuadamente puede acabar en procesos donde la cooperativa salga fuera del ‘negocio’ o convertirse en una estructura de propiedad de diferente tipo o naturaleza.

### **3. Relación entre el gobierno interno y el desempeño**

La gobernanza corporativa se ha 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).

Son muchas las voces que sugieren la existencia de evidencias que asocian el buen gobierno corporativo con un buen rendimiento de la organización (ej: Cornforth y Chambers, 2010); aunque otros autores no han identificado una relación clara entre la calidad del gobierno corporativo de una compañía y su desempeño empresarial, ya que los estudios existentes hasta el momento arrojan resultados 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 la gobernanza 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).

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). En cualquier caso, y de acuerdo con los autores anteriores, existen muchos 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. De hecho, en el caso de las cooperativas agroalimentarias europeas, Hanisch y Rommel (2012) destacan tres aspectos que afectan al rendimiento de una cooperativa: el ambiente institucional, la posición en la cadena alimentaria y el gobierno interno.

Hanisch y Rommel (2012), y Bijman et al., (2012 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, inclusión de voto proporcional o la presencia expertos externos en los CRs o CSs, presentan mejores resultados que las cooperativas que no poseen dichos estos atributos. 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 CR, a la vez de la necesidad de contar con un CS profesional.

A continuación, profundizaremos en estos aspectos determinantes del gobierno de la cooperativa (profesionalización de la gestión, consejo rector y supervisor, voto proporcional y presencia de expertos en el CR o CS), para posteriormente tratar de observar la relación entre los mismos y el rendimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas.

La profesionalización de la gestión es un proceso 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). Sin embargo, autores como Chaves (2004) ya señalaban la carencia de directivos asalariados en muchas cooperativas -al asumir su función el propio CR- como uno de los factores clave de la complejidad del modelo simple de gobierno cooperativo.

Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012), en su estudio sobre el caso español para el informe 'Support for Farmers' Cooperatives', observaron que las cooperativas españolas de tamaño medio suelen contratar un gerente profesional para apoyar en las tareas del CR. Así lo confirma el trabajo de Meliá et al., (2016), realizado sobre cooperativas de tamaño grande y mediano, donde se señala que un 82% de las cooperativas encuestadas cuentan con un profesional gestor contratado. 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 cooperativas se inclinaban 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 cualquier caso, 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; ya que como es bien sabido, en este tipo de empresa la gestión es ejercida directamente por los socios a través de la asamblea general, y son éstos los que participan en la toma de decisiones y en la fijación de sus políticas de actuación.

Por lo tanto, 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. De acuerdo con Berge et al., (2016), en una empresa cooperativa éstos pueden causar tensiones debido al compromiso del CR con aspectos más relacionados con los socios -y 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).

Otro aspecto fundamental, y del que es necesario hablar cuando se mencionan temas relacionados con la Dirección en las sociedades cooperativas, es la importancia de la adecuada formación de los directivos (Van der Sangen y Bijman, 2012). Autores como Hernández et al. (2004), ya avanzaron la falta de formación económico-empresarial de algunos miembros de los consejos rectores y de algunos socios, a raíz de su estudio sobre almazaras cooperativas andaluzas. Esta escasa preparación de los miembros en la mayor parte de los CR, específicamente en el campo de la administración de empresas, puede llevar a la toma de decisiones más conservadoras (Meliá et al., 2016).

Por último, otro aspecto a considerar es la remuneración de estos cargos, al igual que la del CR. Las empresas de economía social, y en este caso las cooperativas, no suelen utilizar grandes incentivos hacia sus managers, teniendo además una evaluación del rendimiento algo subjetiva (Kopel, y Marini, 2016). Además, la heterogeneidad entre los miembros hace difícil llegar a acuerdos a la hora de 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, ya que ésta es una cuestión relevante a la hora de lograr un buen gobierno de las sociedades cooperativas.

Respecto al CR, los estudios realizados hasta la fecha señalan varios déficits con respecto a su composición y funcionamiento, como es el de la eficacia en su desempeño en lo que respecta a la vigilancia de los directivos (Chaves, 2004) o la falta de profesionalidad de sus miembros. Por este motivo, y de acuerdo con Arcas et al. (2011), las cooperativas han de prestar mucha atención a la formación de todos sus recursos humanos, y en especial a la del CR; siendo además conveniente

- en el caso de las acciones formativas de la cooperativa destinadas a sus CRs - que sean adecuadas en contenido, horario y lugar de celebración. En este sentido, para amortiguar esta falta de profesionalidad del CR, la LC recoge la posibilidad del nombramiento de consejeros externos en número que no exceda de un tercio del total.

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

En lo que respecta a los Consejos Supervisores, Van der Sangen y Bijman (2012) ya señalaron a España - junto con Reino Unido, Portugal y Grecia - como países en cuyas cooperativas la rendición de cuentas de la Dirección a los miembros presentaba deficiencias, debido precisamente a la falta de un órgano supervisor o institución similar. En el caso de España aparece la Intervención como un órgano obligatorio en la legislación estatal (LC), y en casi todas las leyes autonómicas. La Intervención es el órgano de fiscalización de la cooperativa, el cual verifica las cuentas anuales y el informe de gestión. Nuevamente los estudios existentes al respecto detectan un problema en el funcionamiento de este órgano, derivado de la falta de cualificación de muchos socios para realizar estas funciones. En este sentido, la LC también prevé que un tercio de los interventores sean designados entre expertos independientes, (Arcas et al., 2011).

A éste se une el hecho de que este órgano no actúa como un verdadero órgano de control y supervisión, y ve limitada sus funciones a la revisión de las cuentas anuales (Meliá et al., (2016). No obstante, las cooperativas pueden utilizar sus estatutos para constituir un órgano supervisor en distintos ámbitos. En este sentido, algunas leyes autonómicas contemplan Consejos Supervisores más allá del área contable, como son la “Comisión de Control de la Gestión” (en la Comunidad Valenciana) o el “Comité de Vigilancia” (del País Vasco); pudiendo haber en ambos casos expertos externos en el seno de dichos comités, si los estatutos lo contemplan. El estudio sobre gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio y grande realizado por Meliá et al. (2016), arroja que tan solo un 16% de las cooperativas poseen consejos de supervisión más allá de la intervención, estando los mismos dedicados a la supervisión en el ámbito de la estrategia empresarial, fiscalidad o las liquidaciones a socios, y tan sólo un 8% disponen de expertos externos en el Consejo Supervisor.

En cualquier caso, la falta de desarrollo en aspectos como el control y la supervisión interna, por la falta de mandatos claros como es el caso del equipo supervisor, pueden influenciar negativamente el rendimiento de las cooperativas, (Bijman et al., 2012); siendo menos evidentes esta falta de mecanismos externos en las sociedades de capital (Fontes-Filho y Bronstein, 2016).

Por último, haciendo referencia a la gestión democrática de las cooperativas y a la aplicación del voto plural ponderado, cabe destacar que la gestión democrática 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 éstos cuando

umenta 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.

En cuanto al voto plural en las cooperativas agrarias, los Estatutos pueden prever la posibilidad de un voto plural ponderado en proporción al volumen de la actividad cooperativizada del socio, que no podrá ser superior en ningún caso a cinco votos sociales; y sin que puedan atribuir a un solo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa (art. 26.4 de la LC). Por otra parte, las leyes autonómicas también regulan este voto plural, estableciendo diferentes límites al respecto. No obstante, no llega al 40% la proporción de cooperativas agroalimentarias españolas grandes y medianas de primer grado que contemplan el voto plural (39%), siendo la proporción del 81% en las de segundo grado (Meliá et. al 2016).

#### **4. Datos y metodología**

Los datos de partida de este trabajo se corresponden con un cuestionario realizado en un trabajo previo de Meliá et al., (2016) a las cooperativas agroalimentarias de tamaño grande y mediano de España, asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias de España (CCAIE, 2013) y pertenecientes 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. Específicamente se realizó a las cooperativas con una facturación superior a los 10 millones de euros, siendo por lo tanto la población objetivo 232 cooperativas.

Finalmente fueron 105 cooperativas las que contestaron a dicho cuestionario relacionado con sus estructuras de gobierno interno, lo que conformó la muestra para dicho estudio (con un nivel de confianza del 95%).

Posteriormente, a través de la base de datos ORBIS, se extrajeron los principales datos económico-financieros de dichas entidades, correspondientes al periodo de 10 años comprendido desde entre el 2006 hasta el 2015), lo que provee los resultados empresariales de las cooperativas de esta muestra.

La metodología utilizada es una regresión con datos de panel (efectos aleatorios), efectuada con la ayuda del programa estadístico STATA. Ésta permite trabajar con observaciones repetidas para cada cooperativa (en este caso) a lo largo del tiempo, por lo que los resultados son más rigurosos al obtenerse no a partir de datos de un año concreto, sino de un periodo amplio, en este caso de 10 años.

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 una cooperativa. 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, esto no ha sido posible por la no disponibilidad de esta información. Además, el hecho de que este indicador sea relativo (rendimiento por socio) hace que los resultados sean

perfectamente comparables entre cooperativas con independencia de su dimensión empresarial.

Por tanto, la variable dependiente a analizar se identifica 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 CR: 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 CR y 0 en caso contrario.
- Presencia de expertos externos en el CR (externo\_CR): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su CR y 0 en caso contrario
- Presencia de expertos externos en el CS (externo\_CS): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su CS y 0 en caso contrario
- Utilización del voto proporcional en la AG (voto\_prop): variable que tomará valor 1 si la cooperativa utiliza el sistema de voto plural ponderado en la AG y 0 en caso contrario.
- Además, también se ha incluido en la regresión la variable LN\_num\_M (LN del número de miembros total de la cooperativa), para confirmar en este caso si el número de miembros de la cooperativa afecta al rendimiento.

## 5. Resultados y discusión

En primer lugar, en la tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables continuas de nuestra ecuación (en sus medidas reales, sin logaritmos, para una mejor interpretación). Se observa que el tamaño medio del CR es de 10,59 miembros, mientras que la media del número total de miembros de las cooperativas de la muestra se corresponde con 3.245,05 miembros. En cuanto al activo, éste presenta una cifra media de 37.526,39 (medido en miles de euros).

Tabla. 1. Resumen estadísticos descriptivos variables continuas.

Variable	Media	Desv. Típica	Min	Máx
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 CR	10,59	3,08	5,00	22,00

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, y tras realizar la regresión con datos de panel planteada en el apartado anterior, se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 2).

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

	<b>LN IM</b>
<b>LN_num_M</b>	-0.936506***
<b>LN_A</b>	0.7850153***
<b>LN_num_CR</b>	-0.1326125
<b>Externo_CR</b>	0.4441731**
<b>Gerente</b>	0.2023061
<b>Externo_CS</b>	0.6608515*
<b>Voto_prop</b>	-0.0848792

N= 275

R2= 0.8449

\*p&lt;0.1, \*\*p&lt;0.05, \*\*\*p&lt;0.01

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, y al igual que sucede en el estudio 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 en el rendimiento. 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. Esto se debe a que en muchos casos, la antigüedad de la cooperativa y el envejecimiento de la base social, hace que un gran número de estos socios tengan actividad reducida o incluso estén retirados, lo que disminuye la facturación media. Estos resultados son similares a los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012), los cuales señalaron como razones posibles 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 (una forma organizacional donde la estructura de propiedad es exógena) que éste declinaba al incrementarse el número de miembros de las cooperativas, 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 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 contraria a la que sigue el número de socios, ya que a mayor número de socios, 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 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 directivos profesionales.

La presencia de externos en el CR y en el CS, por el contrario, tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo en el rendimiento de la cooperativa (al 5% y al 10% respectivamente). Estos resultados vienen a confirmar que la existencia de estos órganos (CR y CS) no garantiza 'per se' su buen hacer, ya que requieren miembros cualificados y capacitados. La realidad es 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 CR como en el CS, vean incrementado de forma significativa su rendimiento; coincidiendo estos resultados con los obtenidos por de Hanisch y Rommel (2012).

Por último, cabe resaltar que las variables referentes al tamaño del CR y al voto proporcional, no arrojan resultados estadísticamente significativos; no coincidiendo en este caso con los obtenidos por Hanish y Rommel (2012) para las cooperativas agroalimentarias europeas, que concluyeron que un mayor tamaño de CR y la aplicación del voto proporcional, incidían positivamente en el resultado de la cooperativa.

## 6. Conclusiones

Es una realidad que las cooperativas agroalimentarias están acometiendo procesos de crecimiento para poder operar en los mercados donde la creciente competitividad y globalización marcan las reglas del juego. Estas transformaciones afectan, entre otros, a las estructuras de gobierno interno de estas entidades; por lo que es de vital importancia desarrollarlas adecuadamente y prestarles la atención necesaria, teniendo en cuenta la diversidad y creciente heterogeneidad de los socios en este tipo de entidades.

Son diversas las fuentes que han relacionado el buen gobierno corporativo con la eficiencia de las organizaciones, especialmente en las sociedades capitalistas; ya que este fenómeno está menos desarrollado y estudiado en el ámbito de las cooperativas. No en vano, algunos estudios recientes donde se analizaban cooperativas agroalimentarias de la UE, han demostrado de forma estática - en concreto para el año 2010 - que las cooperativas profesionalizadas y con innovaciones en sus sistemas de gobierno interno, presentaban mejores resultados que las cooperativas que no habían introducido esas innovaciones en sus estructuras de gobierno interno.

Este trabajo profundiza y complementa los resultados obtenidos en estudios anteriores con el rigor que da un panel de 10 años, por medio del cual se ha estudiado la relación entre las estructuras de gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas (correspondientes a diferentes sectores productivos), y su desempeño, para confirmar si al igual que arroja el aludido estudio de las cooperativas agroalimentarias de la UE, existe una relación entre las innovaciones de gobierno interno introducidas por estas entidades y sus resultados.

Los resultados obtenidos corroboran que el rendimiento de las cooperativas agroalimentarias españolas analizadas (con una facturación superior a los 10 millones de euros) se ve afectado positivamente por la introducción de

innovaciones en sus sistemas de gobierno interno, en este caso por la inclusión de expertos externos en el Consejo Supervisor y en el Consejo Rector.

Estos resultados no vienen más que a confirmar uno de los déficits del gobierno de las cooperativas, que no es otro que la falta de conocimientos y preparación en materia de gestión que poseen muchos de los socios de cooperativas agroalimentarias. Esta carencia hace que la integración de expertos externos en estos consejos tenga una incidencia tan positiva y significativa en el rendimiento.

Sin embargo, aspectos como la existencia del voto plural, o la contratación de directivos profesionales que se encarguen de la gestión operativa de la sociedad, no tienen un efecto significativo en la facturación (por miembro) de las cooperativas analizadas.

Por otra parte, los resultados acerca de la incidencia del volumen de socios - y derivado del mismo la mayor complicación en gestionarlo como colectivo - en el rendimiento son negativos y significativos (al 1%); pauta que no discurre de forma paralela al volumen de actividad de la cooperativa, ya que por el contrario se constata que aquellas cooperativas con mayor volumen de activos - y por tanto de dimensión - tienen un rendimiento significativamente superior (al 1%). 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 actividad reducida o incluso estén retirados, lo que hace que disminuya la facturación media. Por el contrario, hay evidencia de que sí existe una correlación significativa y positiva entre la dimensión de las cooperativas (medida en volumen de activos) y el rendimiento (medido en facturación por socio).

Por último, nos gustaría destacar la importancia que adquiere el hecho de diseñar correctamente las estructuras de gobierno interno en las sociedades cooperativas; siendo necesario que éstas se adapten a los nuevos cambios y entornos a los que se enfrentan hoy en día todo tipo de sociedades, para lo que se aconseja el fortalecimiento de la capacidad profesional y de gestión de los diferentes órganos, por medio de actividades formativas y de la introducción de expertos, pero intentando evitar en la medida de lo posible tensiones entre sus órganos de gobierno, o pérdidas de identidad cooperativa debido a la introducción de expertos externos en sus Consejos o equipos directivos, debiendo este proceso realizarse de forma equilibrada y aceptada por los socios.

## 7. Referencias bibliográficas

- 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*, Vol. 86, Nº 1, pp. 1-5.
- Arcas, N.; Alcón, F. J.; Cegarra, J. G.; Hernández, M.; López, E. I.; Marcos G. y Tantius, P. (2011) El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito. Fundación Cajamar. Almería.
- 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). Ed: Cajamar Cajarural.
- Berge, S.; Caldwell, W. y Mount, P. (2016) Governance of nine Ontario Food Cooperatives. *Annals of Public & Cooperative Economics*, Vol. 87, Nº 3, pp. 457-474.

- Birchall, J. (2014) The governance of large co-operative business. A research study for Co-operatives UK. Manchester.
- Bijman, J. C.; Iliopoulos, K.J.; Poppe, C.; Gijselinckx, K.; Hagedorn, M.; Hanisch, G.W.J.; Hendrikse, R.; Kühn, P.; Ollila, P.; Pyykkönen, G. y Van der Sangen (2012) Support for Farmers' Cooperatives; Final report. Wageningen: Wageningen UR.
- Bijman, J. C.; Hendrikse, G. y Van Oijen, A. (2013) Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and decision economics*, Nº 34, pp. 204-217.
- Bijman, J.; Hanisch, M.; Van der Sangen (2014) Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 85, Nº 4, pp. 641-661.
- CCAE - Cooperativas Agro-alimentarias de España (2013)
- Chaddad, F. y Iliopoulos, C. (2013) Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, Vol. 29, Nº 1, pp. 3-22.
- Chaves, R. (2004) Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, Nº 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*, Nº 48, pp. 31-52.
- COGECA (2014) Cogeca report on developments in EU agri-food cooperatives "Development of agricultural cooperatives in the EU 2014". Brussels, 5th Feb., 2015.
- Cornforth, C. y Chambers, N. (2010) The role of corporate governance and boards in organizational performance. In: Walsh, Kieran; Harvey, Gill and Jas, Pauline eds. *Connecting Knowledge and Performance in Public Services*. From Knowing to Doing. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 99-127.
- 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.
- Fontes-Filho, J.R. y Bronstein, M. (2016) Governance solutions in listed companies and not-for-profit organizations. *Annals of Public & Cooperative Economics*, Vol. 87, Nº 3, pp. 391-410.
- 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*. Vol. 7, Nº 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*, Nº 119, pp. 53-76. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2015.n119.49065.
- Giagnocavo, C. y C. Vargas-Vasserot (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*, Vol. 5, Nº 2, pp. 119-140.
- Hanisch, M. y J. Rommel (2012) Support for Farmers' Cooperatives; Final report. Wageningen: Wageningen UR.
- Hernández, M.J.; Ruiz, C. y García, E. (2004) Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria?: el caso de las almazaras cooperativas. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº 48, pp. 193-224.
- Hueth B. y Marcoul, P. (2009) Incentive pay for CEOs in cooperative firms. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 91, Nº 5, pp. 1218-1223.
- Juliá, J.F. y Meliá, E. (2015) Agri-food cooperative enterprises: From Ballestero to Bijman. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 15, Nº 1, pp. 155-166.

- Kalogeras, N.; Van Der Lans, I. A.; Pennings, J. M. y Van Dijk, G. (2004) Members' preferences for co-operative structures: an experimental conjoint study. In 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*, Vol. 87, N° 3, pp. 309-313.
- 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.
- Mozas, A. (2004) La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 48, pp. 167-192.
- 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*, N° 51, pp. 167-184.
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. BOE núm. 170. <http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-juridica-cooperativas.php>.
- 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*, N° 106, pp. 7-32. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2011.v106.37372.
- 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*, N° 65, pp. 163-192.
- Puentes, R.; Velasco, M.M. y Vilar, J. (2009) El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 98.
- Seguí-Mas, E. (2015) *La medición del riesgo asociado al gobierno corporativa: estado actual y diagnóstico de las principales calificaciones existentes*. En: *Perspectivas del Gobierno Corporativo para la Economía Española*. Coord.: Isabel Gimenez Zuriaga. Thomson Reuters.
- Spear, R. (2004) Governance in democratic member-based organizations. *Annals of public and cooperative economics*, Vol. 75, N° 1, pp. 33-60.
- Van der Slangen, G.J.H. y J. Bijman (2012) Support for Farmers' Cooperatives; Final report. Wageningen: Wageningen UR.