



Las cooperativas agroalimentarias de segundo grado de nueva generación. Un estudio de casos

Elena Meliá MartíCEGEA. Universitat Politècnica de València (España)  **Juan Francisco Juliá Igual**CEGEA. Universitat Politècnica de València (España)  **Natalia Lajara-Camilleri**CEGEA. Universitat Politècnica de València (España)  <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.97857>

Recibido: 31/07/2024 • Aceptado: 07/09/2024 • Publicado en línea: 25/09/2024

ES Resumen. En los últimos años se han intensificado los procesos de concentración en las cooperativas agroalimentarias en España buscando una mayor dimensión que les permita mejorar las rentas de sus socios agricultores vía reducción de costes por economías de escala, mejora en la posición negociadora en los mercados por operar con un mayor volumen, o por la ampliación en el número de servicios ofertados. Uno de los escollos que suelen encontrar estos procesos es la reticencia de los socios a perder la identidad jurídica de las cooperativas lo que ha propiciado que sea la fórmula de la cooperativa de segundo grado el instrumento más utilizado. Este trabajo describe una variante de esta fórmula, que hemos denominado cooperativa de segundo grado de nueva generación, en la que se integran todos los procesos operativos de las cooperativas socias bajo una única gestión, extendiendo los beneficios de escala. Este estudio ilustra el modelo mediante la descripción de tres casos de cooperativas que han adoptado esta fórmula. A través de entrevistas a los presidentes y directivos de las cooperativas implicadas se identifican ventajas y dificultades y se constata una mejora en la satisfacción de los socios vía incremento en la liquidación final del producto entregado.

Palabras clave. Cooperación, cooperativas de segundo grado, dimensión, entrevista, agroalimentaria.

Claves Econlit. D23, D90, J54, L25, Q13.

ENG New generation second degree agri-food cooperatives. Case study

ENG Abstract. In recent years, the concentration processes in agri-food cooperatives in Spain have intensified, seeking greater scale to improve the incomes of their member farmers through cost reductions via economies of scale, improved negotiating positions in the markets by operating with larger volumes, or by expanding the number of services offered. One of the obstacles these processes often encounter is the reluctance of members to lose the legal identity of their cooperatives, which has led to the widespread use of the second-degree cooperative model. This work describes a variant of this model, which we have coined as a new-generation second-degree cooperative, where all operational processes of the member cooperatives are integrated under a single management, extending the benefits of scale. This study illustrates the model through the description of three cases of cooperatives that have adopted this formula. Through interviews with the presidents and executives of the cooperatives involved in the processes, advantages and difficulties are identified, and an improvement in member satisfaction is noted via an increase in the final payment for the delivered product.

Keywords. Cooperation, second degree cooperatives, size, interview, agri-food.

Sumario. 1. Introducción y objetivos. 2. La colaboración y el compromiso, fuente de competitividad. 3. Metodología. 4. El modelo de cooperativa de segundo grado de nueva generación 5. Presentación de los casos. 6. Discusión. 7. Conclusiones. 8. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Meliá Martí, E.; Juliá Igual, J.F. & Lajara Camilleri, N. (2024). Las cooperativas agroalimentarias de segundo grado de nueva generación. Un estudio de casos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, avance en línea, 1-14, e97857. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.97857>.

1. Introducción y objetivos

Las empresas asociativas agroalimentarias y especialmente las cooperativas tienen como objeto central contribuir al desarrollo de actividades que permiten la mejora de las rentas de las explotaciones de sus socios agricultores o ganaderos. Con este fin, en España han venido tradicionalmente desarrollando distintas labores a través de la creación de secciones, como son los suministros de inputs a sus socios, servicios como el riego y otro tipo de

asistencias técnicas para sus operaciones en el desarrollo de la actividad agrícola y ganadera, y finalmente, y cada vez más importante, la comercialización y transformación de los productos con los que pretenden un mejor acceso a los mercados y el logro de mayores precios para sus cosechas. El resultado perseguido es bien claro. Por un lado, la reducción de los costes de explotación en que incurren sus socios, la mejora en la eficiencia y eficacia en su actividad productiva, y la obtención de mayores ingresos vía mejores precios obtenidos por sus productos, con lo que la derivada esperada es una mejora de las rentas de sus explotaciones

Por otro lado, se viene observando cómo los países europeos que más han desarrollado sus cooperativas agroalimentarias, y que cuentan por ello con una mayor presencia y cuota de mercado cooperativa, no solo han permitido una mejora de las rentas de las explotaciones de sus socios, sino que han llevado a una mejora de los precios de los productos agrarios en origen para los agricultores de los territorios donde éstas se encuentran implantadas y a una mayor estabilidad de precios (Hanisch et al., 2013; Colom & Florensa, 2021; García Perez, et al., 2024).

Se observa también cómo el cooperativismo agrario en la Unión Europea ha tenido un desarrollo bastante dispar, como señalan algunos autores, con modelos bien diferenciados. Por un lado, las cooperativas agrarias de países de la Europa del Norte como los Países Escandinavos, Holanda o Irlanda, fuertemente concentradas mediante procesos de integración diversos, mayoritariamente basados en fusiones, y que han tenido un crecimiento importante en los mercados mediante cooperativas líderes muy internacionalizadas y con estrategias de diversificación de su oferta (Trenzado, 2013; Bijman & Lliopoulos, 2014; Colom et al. 2019; Colom & Florensa, 2021).

Por otro lado, las cooperativas de la Europa del Sur Mediterránea, como España, Italia o Grecia, con procesos de concentración más reducidos y que han desarrollado mayoritariamente mediante la creación de estructuras de segundo grado y en menor medida fusiones, cuentan con una menor presencia en los mercados en general, con un cooperativismo extendido territorialmente, pero, a la vez, muy atomizado y de tamaño empresarial reducido.

En los últimos años se ha observado tanto en los países del norte como los del sur un crecimiento de los procesos de concentración, más intensos al final del siglo XX y primera década del XXI en los países del norte, y que se han venido intensificando en la última década en los países del sur, con motivo de la apuesta de las cooperativas europeas por un mayor grado de concentración. Es bien clara la convicción de que la dimensión es un factor de competitividad clave, debido básicamente a la necesaria respuesta al crecimiento de las asimetrías en la cadena de valor agroalimentaria, dado que el eslabón más débil es el productor (agricultores y ganaderos), que se enfrenta en los mercados a grandes cadenas de distribución fuertemente concentradas. Hoy, en la mayoría de los grandes países de la Unión Europea, 4 o 5 grandes operadores controlan más del 50% de la demanda alimentaria (Kantar, 2024).

La europarlamentaria Katherine Batzeli presentó un informe en la Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural en 2009, en el que destacaba que “la concentración de la oferta de la producción agraria a través de organizaciones de productores, cooperativas u organizaciones similares, permitiría reequilibrar su peso en la cadena alimentaria, aumentando el poder de negociación de los agricultores, otorgando mayor valor añadido a sus productos y acercando los canales de comercialización al consumidor”, y pedía explícitamente a la Comisión que tomara medidas para facilitar la fusión y la cooperación entre organizaciones de productores como las cooperativas, con el objeto de aumentar su dimensión. En este sentido, la preocupación por esta asimetría y los efectos que puede conllevar en los procesos de formación de precios es clara, dado que la debilidad señalada no favorece una formación de precios justa para los agricultores, lo que también obliga a un seguimiento y control de las relaciones comerciales en la cadena, con el fin de evitar prácticas abusivas o desleales que conlleven destrucción de valor en la cadena. Con este fin, el Ministerio de Agricultura ya en el 2013 promulga dos importantes medidas que pretenden actuar en ese sentido, por un lado, la conocida como Ley 13/2013 de 2 de agosto de fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario, que introduce la figura de las entidades asociativas prioritarias agrarias, y la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, modificada por la Ley 16/2021, de 14 de diciembre.

En España los procesos de concentración de cooperativas se han venido desarrollando de una forma intensa en las dos últimas décadas. De hecho, la tasa de variación del tamaño medio de las empresas cooperativas en España ha sido de las más altas de los países europeos, si bien, dado el distinto punto de partida de las cooperativas del norte como hemos señalado con respecto a las cooperativas del sur, y entre ellas las de España, con una dimensión media cooperativa aun reducida, todavía es necesaria la continuidad de la apuesta por este tipo de procesos (Juliá & López, 2024). En el caso español, como hemos señalado, mayoritariamente las fórmulas elegidas han sido las cooperativas de segundo grado (C2G). La explicación de esta preferencia viene del interés de las cooperativas participantes en esos procesos por mantener su personalidad jurídica y órganos de gobierno, ya que una fusión supone la desaparición de la personalidad jurídica de todas o de algunas de ellas (en el caso de las fusiones por absorción), y la reducción a un solo órgano social en la entidad resultante.

Sin embargo, las cooperativas que han optado por estos modelos de estructura de segundo grado son conecedoras de que las economías de escala que se derivan de este proceso de integración se limitan en muchos casos a las derivadas de la venta en común, no incluyendo los costes operacionales de los procesos que desarrollan las cooperativas socias de base de confección o transformación de sus productos.

Es por ello que en los últimos años se han venido planteando nuevos procesos de agrupamiento de cooperativas mediante fórmulas de segundo grado de nueva generación, que pretenden resolver estas limitaciones dado que no solo se centran en la mera venta en común, sino que también incorporan bajo una única gestión por parte de la nueva entidad todos los procesos de confección y transformación que se desarrollan en las cooperativas de base, con lo que la extensión de los beneficios de las economías de escala se extiende a toda la actividad desarrollada por las cooperativas de base durante todos los procesos, desde la recolección hasta la comercialización. Abordar

estos procesos de forma conjunta y unificada requiere de cambios en los estatutos de las entidades y de acuerdos mediante los llamados pactos parasociales, que permiten este tipo de operatorias, mucho más exigentes.

En este trabajo, tras definir los elementos diferenciales de este nuevo modelo de cooperativa de segundo grado frente al tradicional, se pretende contrastar mediante análisis de 3 casos de cooperativas que han desarrollado fórmulas de integración de nueva generación bajo este modelo, los beneficios que pueden reportar a sus socios. Para ello, se trata de contrastar dos proposiciones que formularemos más adelante con mayor precisión y que básicamente sostienen que:

1. La cooperativa de segundo grado de nueva generación permite una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades propias de las cooperativas integrantes.

2. La cooperativa de segundo grado de nueva generación mejora la capacidad de liquidar a los socios con unos precios mayores que los de la cooperativa de segundo grado tradicional.

Los tres casos analizados han sido abordados por cooperativas a su vez socias del grupo Anecoop, grupo líder en la comercialización y exportación hortofrutícola, que viene impulsando en las últimas décadas procesos innovadores de integración entre sus cooperativas asociadas en orden a mejorar su sostenibilidad y su capacidad de dar una adecuada rentabilidad al socio (Gallego & Chaves, 2015).

2. La colaboración y el compromiso, fuente de competitividad

La dimensión es percibida como un factor de competitividad en las organizaciones cooperativas, si bien autores como Ruiz & Bretos (2023) matizan que depende del tamaño de la cooperativa. En la búsqueda de dimensión dentro de sector cooperativo coexisten distintas fórmulas, que se abordan con mayor o menor grado de compromiso y vinculación patrimonial y van desde los meros acuerdos o convenios de colaboración, fórmula de menor compromiso, pasando por los grupos o el establecimiento de centrales de compras (Boccatonda et al., 2019), hasta los procesos de fusión, fórmula de mayor compromiso y vinculación patrimonial, en la medida en que exige la renuncia a la personalidad jurídica de al menos alguna de sus entidades implicadas. Las fórmulas de concentración más utilizadas son los acuerdos de colaboración e interoperación y las C2G, o cooperativa de cooperativas, y en segundo lugar la fusión.

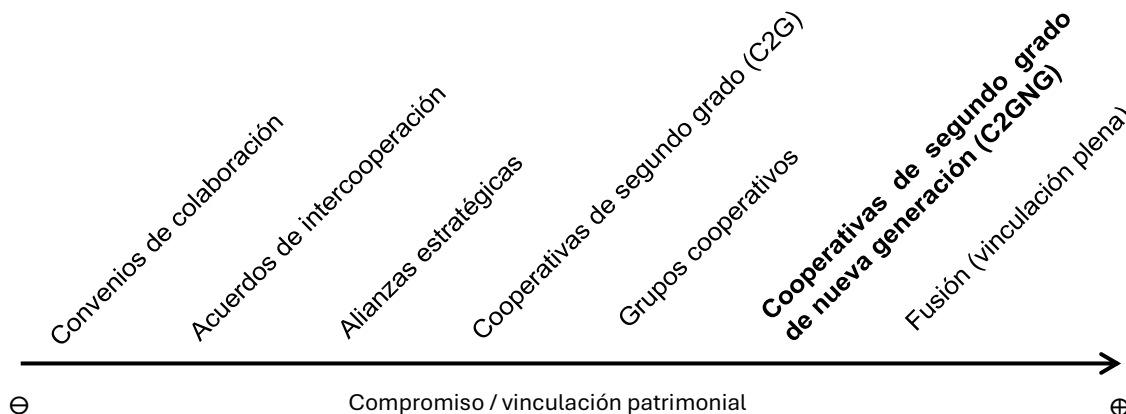


Figura 1: Fórmulas de integración y concentración cooperativa según grado de compromiso y vinculación patrimonial.
Fuente: Elaboración propia a partir de Cano (2016).

La cooperación entre empresas es un recurso necesario, de tipo estratégico, para responder de forma eficiente en un entorno competitivo (Regalado et al., 2017). Camargo & Ehrenhard (2021) señalan que las cooperativas utilizan las diversas formas de interoperación (desde la creación de alianzas estratégicas hasta la fusión de entidades) para conseguir ventajas competitivas, concluyendo que la interoperación es un factor clave para el éxito de las cooperativas al permitir compartir recursos y conocimientos. Particularmente, entre entidades de reducido tamaño –PYMES– la cooperación permite superar limitaciones individuales y alcanzar objetivos comunes, lo que genera beneficios significativos, siendo también aplicable a cooperativas (Suchek & Franco, 2023).

Si bien las fórmulas de integración sin vinculación patrimonial, basadas en la cooperación, presentan mayor flexibilidad y permiten concentrar oferta y reducir ciertos costes a través de economías de escala (Cano, 2016), lo cierto es que presentan algunas limitaciones, y entre ellas el hecho de que no conducen a una mejora en términos de dimensión operativa de las organizaciones o de gestión integral de recursos.

La C2G es una entidad jurídica constituida por otras cooperativas, y eventualmente, por sociedades mercantiles, entidades públicas o personas físicas o jurídicas que sean socios de cooperativas de primer grado. La finalidad de este tipo de organizaciones es coordinar y mejorar las actividades económicas de sus miembros, proporcionando servicios que beneficien a todas las cooperativas asociadas. Este tipo de unión permite alcanzar objetivos comunes mediante la colaboración y la unión de recursos al tiempo que se mantiene la personalidad jurídica de las cooperativas socias. En España se regulan por la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas y por las Leyes de Cooperativas de cada una de las diecisiete Comunidades Autónomas de España.

La C2G ha constituido una forma de integración recurrente como tipo legal de sociedad cooperativa en torno a la cual se han organizado la mayor parte de los procesos de integración cooperativa agroalimentaria (Cano, 2016;

Aguilar, 2021). La legislación actual en España establece un marco caracterizado por la amplitud funcional, siendo la voluntad de las cooperativas socias, plasmada en los estatutos, la que determina el grado de vinculación que se va a establecer dentro de la nueva cooperativa, pudiendo servir para una finalidad múltiple, ya sea cooperativa, consorcial o de grupo (Alfonso, 2000). Es decir, la C2G puede facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros (integración económica) o establecer una dirección unitaria sobre las sociedades que lleve a un funcionamiento de grupo (integración empresarial) (Alfonso, 2000).

En España la mayoría de los procesos de creación de C2G se han realizado hasta la fecha con el objetivo de llevar a cabo una integración económica, es decir, con el fin de llevar a cabo una actividad o más de forma conjunta, habitualmente la comercialización de producto. Tal como afirman Bernal et al. (2023), estas organizaciones tratan de mejorar las posibilidades de comercialización del producto a través de la concentración de oferta, ganando dimensión empresarial. Sin embargo, no suponen en la mayor parte de los casos una verdadera integración empresarial, ya que no incorporan una gestión y dirección unificada, lo que diluye algunas de las ventajas que de ello se podrían derivar (Meliá-Martí et al., 2021a).

Trabajos recientes (Meliá-Martí et al., 2020) analizan el impacto que la pertenencia a una C2G tiene en el desempeño de las cooperativas de primer grado socias, medida como facturación por socio, y señalan que su incidencia no es siempre significativa, y que la pertenencia a estas estructuras no reporta en muchos casos mejores resultados que los que obtienen las cooperativas que operan de forma independiente. Esto denota que esta forma de integración tiene ámbitos de mejora, y no se demuestra como plenamente exitosa, ya que no se aprovechan todas las ventajas que la teoría ha demostrado se pueden derivar de la intercooperación (Juliá-Igual et al., 2012; Nilsson & Van Dijk, 1997). Estas estructuras a menudo se han creado sobre la base de procesos de integración desde un punto de vista formal o jurídico, pero no comporta niveles de integración estratégica y económica paralelos. Esto hace que estas entidades operen sin poder utilizar o ejercitar todas las capacidades de las que podrían disponer si existiera una verdadera integración y una disciplina de grupo, lo que en un contexto económico como el actual, reduce su capacidad de actuación y su ventaja competitiva.

Además, el compromiso de aportación de producto por parte de las cooperativas al crear una C2G varía, desde las que se constituyen con exigencia de exclusividad o compromiso de aportación del 100% del producto, hasta las que contemplan en sus estatutos porcentajes inferiores, lo que resta de capacidad de planificación y operativa a la propia entidad de segundo grado. Y a esto se añade la presencia de comportamientos oportunistas de algunos socios, originando problemas que afectan de forma negativa a la disposición de sus socios a invertir y al funcionamiento, desempeño y competitividad de la cooperativa (Sánchez-Navarro et al., 2019).

En este trabajo se analiza por medio del método del caso una variante de la C2G, que tiene como elemento central la integración en la propia entidad de segundo grado de todas las funciones empresariales y de gestión vinculadas a alguna/s secciones de las entidades socias, persiguiendo gracias a la anteriormente llamada integración empresarial, la consecución de una mayor eficiencia operativa y una mejora de la competitividad, fórmula que denominaremos cooperativa de segundo grado de nueva generación¹ (C2GNG) a fin de identificarla y distinguirla respecto a la C2G tradicional, con menor nivel de compromiso.

La delegación de (cierta) autoridad para la toma de decisiones en la empresa es uno de los fundamentos de la Teoría de la Agencia. Formulada por Jensen & Meckling en 1976 constituye uno de los fundamentos de la gestión empresarial. Consiste en un marco para entender y analizar las relaciones contractuales cuando una de las partes –principal- delega en otra –agente-, el desarrollo de ciertos servicios en su nombre. De acuerdo con Jensen & Meckling (1976) las principales diferencias entre agente y principal son que las dos partes probablemente tendrán motivaciones diferentes, lo cual puede conducir a conflictos de interés, que la información sea incompleta porque los agentes no reporten de forma detallada (conflicto de agencia) y asuman distintos niveles de riesgo.

Los costes en los que incurren ambas partes se conocen como costes de agencia y pueden ser de control principal, de fidelidad y pérdida residual. La minimización de estos problemas y costes es posible mediante mecanismos alineadores tales como normas o contratos que permitan asegurar el comportamiento coherente y convergente de los agentes con las expectativas del principal (Ganga et al. 2016).

Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades argumenta que las ventajas competitivas sostenibles se logran mediante la posesión y gestión eficaz de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). La estrecha vinculación puede facilitar el acceso a recursos y capacidades adicionales, como tecnología, capital humano, y conocimientos, que son fundamentales para la competitividad y el crecimiento empresarial. A un nivel más social, la teoría del capital social sugiere que la confianza, las normas y las redes de relaciones sociales pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar la coordinación de acciones (Putnam, 2000). Tal como afirman Mozas y Bernal (2004), el grado de éxito en las relaciones de la cooperativa dependerá en buena medida de los resultados económicos, pero también de las relaciones de confianza y el grado de colaboración entre los actores que la componen. Así, en el contexto empresarial, una mayor vinculación implica mayor confianza y cooperación entre las empresas, lo que puede reducir los costos de transacción, fomentar la cooperación y compartición de recursos, lo cual incrementa la competitividad y puede conducir al crecimiento.

En el ámbito de la integración de cooperativas, los procesos difieren en su grado de compromiso, y en él se suelen basar las cooperativas a la hora de optar por unas formulas frente a otras. Sin embargo, ese diferente grado de compromiso, si bien confiere grados de libertad a las cooperativas implicadas en estos procesos, visible en forma de una mayor capacidad de decisión y de gestión, tiene repercusiones en la competitividad del modelo. De hecho, existen diversos análisis que relacionan el mayor nivel de compromiso en la colaboración inter-empresas con el desarrollo de mejores ventajas competitivas (Shin et al., 2019; Qian et al., 2021).

1 Nótese la diferencia con respecto a "New Generation Cooperative", concepto originado en los 90s en los Estados Unidos de América y que hace referencia a aquellas cooperativas comprometidas con la generación de valor añadido y orientación al mercado.

Por ello, en este estudio resulta de interés contrastar si se verifica la siguiente proposición:

Proposición 1: El mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG, mejora la eficiencia de la organización

La satisfacción del socio con su cooperativa habitualmente suele estar fuertemente vinculada, entre otros factores, al rendimiento obtenido por la producción comercializada a través de la cooperativa, lo que se conoce como liquidación (Arcas-Lario et al., 2013a). Por ello, el éxito de las cooperativas está muy relacionado con su capacidad para reducir costes, obtener buenos precios de venta y ser capaces de hacer llegar al socio el máximo retorno posible. Una mayor dimensión suele conducir a economías de escala que permiten remunerar en mayor medida al socio por la actividad cooperativa.

La capacidad de liquidar al socio está altamente relacionada con la dimensión, y la capacidad de gestionar de una forma racional los recursos productivos. Arcas et al. (2013b) analizaron las estructuras de coste de las 500 mayores cooperativas agroalimentarias en un periodo de 10 años, y observaron que las 100 mayores cooperativas eran capaces de destinar el 80% de sus ingresos a adquisición de producto (tanto de socios como de terceros), frente al grupo de las 100 cooperativas de menor dimensión, cuyo porcentaje fue muy inferior, por el elevado peso que representan los costes fijos dado su menor volumen de negocio.

Al mismo tiempo, el mayor compromiso de la fórmula de concentración utilizada suele implicar un mayor alcance en los recursos puestos a disposición por las cooperativas para una gestión unificada, lo que indudablemente redundará en la capacidad de planificar, ordenar y reestructurar los mismos en orden a una mayor eficiencia, y derivada de la misma, una mayor capacidad de liquidación al socio.

En este sentido, el mayor compromiso que requieren las fórmulas de integración de cooperativas con vinculación empresarial, como es la de la fusión, exige un ejercicio de generosidad y renuncia por parte del socio visible en distintos ámbitos: en el plano social, con la desaparición de algunos consejos rectores (CR) o la pérdida de peso de algunos consejeros en los mismos; en el laboral, en lo que respecta a algunos centros de trabajo, que pueden trasladarse o incluso cerrarse para una mayor operatividad; o incluso en el sentimental, por la posible desaparición de algunas cooperativas como persona jurídica si se producen en forma de fusiones por absorción. Sin embargo, la capacidad de generación de sinergias y de complementariedad de recursos suelen ser superiores en el caso de las integraciones por fusión, por la mayor capacidad de reestructuración de activos y personal que posibilita, al pasar a depender todos ellos de la entidad resultante de la fusión.

Las cooperativas como organizaciones buscan maximizar la satisfacción de sus socios-propietarios, y esa búsqueda las lleva a abordar procesos de integración. Sin embargo, el mayor compromiso en la fórmula de integración elegida va más allá de conseguir una mayor dimensión, que puede mejorar procesos y productos gracias a la mayor inversión en I+D+i, así como de conseguir una mayor concentración de oferta, entre otras, sino que incide directamente en la capacidad de gestión y racionalización de los recursos y procesos, lo que posibilita una mayor reducción de costes, lo que nos lleva a plantear la segunda proposición a analizar:

Proposición 2: El mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG, mejora la satisfacción del socio.

3. Metodología

La metodología de investigación utilizada ha sido el estudio de casos múltiple, donde se replican los resultados sobre diferentes casos para mejorar la validez de los resultados (Yin, 2003). Se ha elegido esta técnica por ser un recurso especialmente valioso en el estudio de la economía de la empresa (Cepeda, 2006) debido a que, tal como afirma Bonoma (1983), se trata de un ámbito en el que las experiencias de los participantes son importantes. Yin (1989) define el estudio del caso como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real [...] y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencias”. En este trabajo se han elegido un número reducido de entidades para analizar y la investigación se ha diseñado principalmente para la exploración, diseño y desarrollo de hipótesis, siguiendo un enfoque positivista, debido a que se cuenta con diferentes fuentes de información para cada caso. Estas características son fundamentales en los estudios de casos que se encuadran dentro del paradigma positivista (Benbasat et al., 1987). Además, el hecho de contar con tres casos permite aplicar el proceso de elaboración del estudio explicativo de casos propuesto por Yin (1989), en el que la realización sucesiva de casos permite acumular información y destilar resultados a fin de extraer conclusiones y poder obtener un modelo inducido que permita explicar y predecir el modelo.

El protocolo seguido en la aplicación del método ha sido una adaptación sobre el propuesto por Enrique & Barrio (2018):

- revisión exhaustiva de la literatura existente sobre fórmulas de integración cooperativa en España, con especial interés en la C2G, con el fin de identificar las teorías más relevantes.
- definición de las proposiciones o categorías de estudio.
- identificación de las cooperativas objeto de análisis y de los informantes a los que se va a solicitar colaboración en el estudio. Las entidades se han seleccionado mediante muestreo por conveniencia, eligiendo cooperativas que por sus características puedan ser representativas del proceso, para las que se cuente con acceso a la información y que hayan participado en procesos que, sin alejarse en el tiempo, lleven al menos dos o tres ejercicios de operativa en común. Los informantes han sido presidentes y directores de las cooperativas.
- selección de las fuentes de información: por una parte, documentación interna de las organizaciones

(informes, comunicaciones y presentaciones) y estados financieros y, por otra, se han realizado entrevistas a los directores y presidentes de las cooperativas.

- elaboración de un guion de preguntas para las entrevistas, diferenciando el tipo de rol. La entrevista se planteó como semi-estructurada y, tal como recogen Santos-Larrazabal & Basterretxea (2023), fue modificándose según avanzó el estudio en función de la información recibida.
- realización de las entrevistas, con grabación de la información para posterior procesado.
- procesado de los datos obtenidos, comparación con las proposiciones establecidas.
- contrastación de los resultados obtenidos entre los casos y petición de información adicional en caso de ser necesario.
- formulación de la discusión y las conclusiones.

4. El modelo de cooperativa de segundo grado de nueva generación

Es una realidad que muchas cooperativas agrarias en los últimos años han ido perdiendo socios y actividad, consecuencia en ocasiones de la pérdida de rentabilidad y la falta de relevo generacional -un tercio de los agricultores tienen en la UE más de 65 años (Guerrero et al., 2022)- lo que ha motivado que se encuentren con instalaciones productivas dimensionadas para unos volúmenes con los que ya no cuentan, y que en ocasiones no son fáciles de cubrir con producto de terceros. Esto comporta que asuman unos elevados costes fijos por unidad de producto, y vean dificultades a la hora de abordar procesos de renovación de instalaciones, inversiones que sin duda podrían mejorar la salida comercial de sus producciones. Además, con el agravante de que, en la mayor parte de comarcas rurales, coinciden varias cooperativas con relativa proximidad.

La solución pasaría por abordar una gestión integral de esos activos, centralizando la gestión de las producciones, especializando centros de producción en aquellos mejor dimensionados y dotados, y arrendando o buscando actividades alternativas para aquellos que lo están menos. Tradicionalmente, esta reorganización de recursos y de actividad ha sido posible gracias a la fusión de empresas ya que, finalizada la misma, todos los activos y personal pasan a estar integrados y gestionados por la cooperativa resultante. Pero existen muchas reticencias por parte de socios a la realización de estos procesos (Meliá-Martí et al., 2021b), entre las que destacan la pérdida de identidad de las cooperativas implicadas y las dificultades de índole económico que surgen al establecer las valoraciones patrimoniales, entre otras.

El modelo de C2GNG nace como una fórmula alternativa a la fusión, posibilitando la gestión en común de los activos y personal de una o varias cooperativas. Frente al modelo de C2G, la cual suele surgir para abordar las actividades de comercialización y en algún caso industrialización de las producciones suministradas por las cooperativas socias, la C2GNG desciende en la cadena de valor a asumir operaciones que pueden ir desde la recolección en campo, pasando por la manipulación o confección, hasta la comercialización, siendo las primeras actividades en la fórmula tradicional normalmente gestionadas por las cooperativas socias.

De esta forma, gracias a la concentración de actividad y a la unificación de la gestión de los centros de confección, puede abordar una racionalización de los procesos y una especialización de los mismos, así como de los recursos humanos, lo que comporta mejoras de la calidad y economías de escala.

Así, la C2GNG se constituye como una C2G de mayor compromiso, a la que sus socios ceden todos los activos productivos vinculados a una o a varias secciones de actividad. La propiedad de los activos sigue siendo de las cooperativas de base, pero a través de contratos de arrendamiento, éstas ceden su gestión por un periodo dilatado (normalmente 25 años) a la C2GNG. Esta ordena y gestiona la producción de la forma más eficiente en todos los centros de producción o manipulación cedidos y, cuando es necesario, deja en inactividad alguno de ellos, buscando captar nuevos ingresos vía arrendamiento a un tercero, o incorporando nuevas actividades con las que diversificar y mejorar la rentabilidad de los socios. Si se requieren inversiones en los centros de producción, estas pueden tener mayor ambición, y ser financiadas por la C2GNG, teniendo en cuenta el plazo del arrendamiento en el que deben ser viabilizadas.

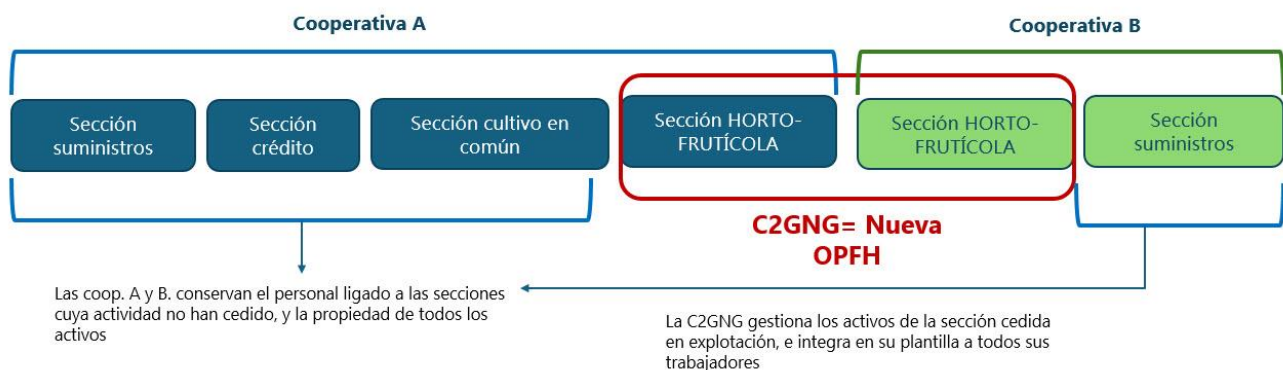


Figura 2: Ejemplo de una cooperativa de segundo grado de nueva generación

El personal de las cooperativas socias vinculado a las secciones cuya gestión se traspasa a la C2GNG, pasa a depender contractualmente de la C2GNG, y es ésta la que con la nueva plantilla debe ajustar un nuevo organigrama, racionalizándola en los casos en que se requiera.

Si bien habitualmente las C2G realizan liquidaciones a sus socias, y estas a su vez lo hacen a sus socios

productores, en este modelo, al objeto de crear conciencia de empresa común y evitar costes de intermediación, es la C2GNG la que se encarga de la liquidación, por cuenta de las cooperativas socias, a los socios productores. Con esto se consigue que las liquidaciones sean comunes, siendo posible al haberse vaciado de actividad y de gastos la sección cedida a la C2GNG de cada cooperativa socia.

Los órganos sociales de la C2GNG, Asamblea General y Consejo Rector, se conforman tal y como se establece en la legislación cooperativa. La Asamblea General estará compuesta por un representante de cada cooperativa socia. En el caso en que la C2GNG estuviera integrada por dos socios, al existir en las distintas normas cooperativas limitaciones al número de votos que puede tener cada socio -la Ley 27/1999 establece en su artículo 26.6, que en el caso de C2G con dos socios los acuerdos deberán adoptarse por unanimidad de voto de los socios, conteniendo otras legislaciones autonomías articulados similares-, para evitar situaciones de bloqueo se puede optar por realizar pactos parasociales (Juliá et al., 2023). Los pactos parasociales son acuerdos adoptados basados en la libertad de pacto y el respeto a la legislación sustantiva vigente considerada de orden público. El objetivo de dichos pactos es regular determinadas situaciones del régimen de funcionamiento interno de una sociedad que, debido a determinadas restricciones legales, no pueden incluirse en los estatutos sociales. Son útiles a la hora de solventar situaciones de bloqueo en la Asamblea General y reforzar la dirección unitaria de la C2G, estableciendo por ejemplo arbitrajes.

La puesta en funcionamiento de una C2GNG requiere la aprobación por parte de las asambleas generales de las cooperativas asociadas por 2/3 partes de los votos presentes y representados.

Como hemos señalado, las diferencias que existen entre la fórmula de la C2GNG y la C2G tradicional o la fusión se presentan en distintos niveles (tabla 1). En lo que a la propiedad de los activos se refiere, en la fusión estos pasan a ser propiedad de la cooperativa resultante, mientras que en la C2G y la C2GNG mantienen la propiedad de los mismos las cooperativas base. En el ámbito del personal, en la fusión y en la C2GNG la plantilla cambia de empleador, y se produce una subrogación empresarial, asumiendo en el caso de fusión la cooperativa resultante los derechos y obligaciones con respecto al personal de las cooperativas implicadas, y en el caso de la C2GNG de las secciones cedidas en explotación. En una C2G no se produce traspaso de personal. Por último, también existen diferencias en el caso de la liquidación a los socios productores: en la fusión y en la C2GNG (en lo que a las secciones cedidas en explotación se refiere), es la cooperativa resultante o la C2GNG la que liquida a los socios productores. En la C2G la liquidación se realiza en cadena, la C2G liquida a las cooperativas base, y cada una de éstas liquida a los socios productores, reteniendo una parte de la liquidación recibida para costear su estructura fija.

Por otra parte, en el ámbito de los CR, en la fusión únicamente permanece el CR de la cooperativa resultante, manteniéndose los CR de las cooperativas socias en los casos de C2G y C2GNG.

Tabla 1. Modelos de cooperativa de segundo grado, de nueva generación y fusión

	C2G		C2GNG		FUSIÓN	
	Coop socias	C2G	Coop socias	C2GNG	Coops que se fusionan	Coop resultante
Propiedad de los activos	Mantienen la propiedad de los activos	Propiedad de las inversiones	Mantienen la propiedad de los activos	Propiedad de las inversiones	Transmiten su patrimonio a	Pasa a ser la titular de todos los
Gestión de los activos	Gestiona sus activos productivos	Gestiona sus activos	Gestiona los activos productivos de la/s sección/es NO cedidas	Gestiona los activos productivos cedidos por sus cooperativas		Gestiona los activos productivos de las cooperativas
Personal	Gestiona el personal de su plantilla	Gestiona el personal de su plantilla	Gestiona el personal de la/s secciones no cedidas a la C2GNG.	Tiene en plantilla y gestiona el personal cedido por sus coop		Gestiona el personal de las cooperativas
Liquidación al socio	Liquida a sus socios	Liquida a sus cooperativas socias	No liquida a sus socios	Liquida a los socios de las cooperativas socias		Liquida a sus socios
Continuidad del Consejo Rector (CR)	CR de las cooperativas socias	CR de la C2G	CR de las cooperativas socias	CR de la C2GNG		CR de la cooperativa resultante

Tabla de elaboración propia.

5. Presentación de los casos

El objeto de este epígrafe es presentar los tres casos de cooperativas de nueva generación analizados para, a través de los mismos, contrastar las dos proposiciones previamente planteadas. Para ello, se han realizado entrevistas a presidentes y directores de las cooperativas implicadas en su creación.

5.1. El caso Greenfruits

Greenfruits fue la primera en desarrollar este modelo. Nace en abril de 2018, con el objeto de realizar una comercialización conjunta de los productos hortofrutícolas de sus tres entidades promotoras bajo una única dirección: Cooperativa Citrícola de La Safor de Gandía, S.A.T. Novacitrus de Oliva y Cooperativa Agrícola de Pego, todas ellas de la provincia de Alicante. Posteriormente, se han ido incorporando nuevas socias: en 2021 la Cooperativa Agrícola S.C.J. Coop. V. (COPAL) de Algemés, en 2022 la Cooperativa Hortofrutícola de Alzira, ALZICOOP, y en 2024 se ha aprobado la incorporación de SOEX 2, de Moncofar (Castellón). Con esta última integración, Greenfruits alcanzará prácticamente 130.000 toneladas de producto, entre el principal, los cítricos; kaki y aguacate. Greenfruits, por otra parte, está integrada en el Grupo Empresarial Anecoop, a través del cual comercializa el 100% de su producción.

Greenfruits integra las producciones de los socios de sus entidades asociadas y basa su funcionamiento en un convenio de intercooperación, un contrato de arrendamiento de los activos de las secciones hortofrutícolas, y la integración en una única OPFH.

La gestión en común de los activos y producciones y el compromiso de mantenerla en el tiempo les ha permitido especializar los almacenes por variedades y acometer inversiones de envergadura para optimizar los procesos de confección, con el fin lograr una mayor eficiencia.

Por otra parte, Greenfruits ha incorporado a su plantilla a todo el personal de las secciones hortofrutícolas de sus cooperativas asociadas, excepto al personal de recolección, actividad que continúa realizándose por parte de las cooperativas socias. Si bien inicialmente el objetivo era integrar también la actividad de recolección en la C2GNG, se encuentran satisfechos de no haberlo hecho, por el mayor conocimiento que tienen sus cooperativas asociadas del estado vegetativo de las explotaciones de los socios. Así, Greenfruits ha incorporado todo el personal de administración, de almacén y de comercialización. Los activos y personal se gestionan bajo una dirección única, la de Greenfruits, y ésta planifica las inversiones en base a un programa operativo conjunto, logrando dimensionar y ejecutar en conjunto inversiones a mayor escala, con la financiación conjunta de un único fondo operativo, de mayor importancia.

Todas las entidades socias mantienen algún otro tipo de actividad tras la integración en Greenfruits, ya que en su mayor parte contaban con alguna otra sección, aunque no de mucho peso, ya que en todas ellas su actividad principal y mayoritaria era la hortofrutícola, lo que hace que mantengan una mínima estructura de personal.

Esta fórmula ha permitido, sin perder la personalidad jurídica de sus integrantes, una unidad de gestión y de decisión bajo una única Organización de Productores, sin los inconvenientes sociales que comporta la pérdida de identidad que implica una fusión.

Greenfruits es un ejemplo de modelo integrador abierto y vivo, en la medida en que, si bien inicialmente fueron tres sus entidades promotoras, se han ido sumando al proyecto otras cooperativas, animadas por sus buenos resultados, lo que ha exigido un nuevo ejercicio de reajuste de activos.

5.2. El caso Ribercamp

Se crea en el año 2019 por las cooperativas hortofrutícolas CoopCarlet y Guadacoop, ambas socias de Anecoop, quien comercializa una parte importante de su producción. Las cooperativas están ubicadas en municipios separados por menos de 10 km.y, de forma similar al caso anterior, tomaron la decisión de iniciar un proyecto de integración empresarial ante la necesidad de incrementar su competitividad en beneficio de sus agricultores socios. La estrategia elegida fue abordar de forma conjunta y única la actividad productiva y comercial.

CoopCarlet contaba con secciones de comercialización hortofrutícola, suministros, de cultivo en común y una sección de crédito. En el caso de Guadacoop, además de una sección de comercialización hortofrutícola, contaba con una sección de suministros.

Ambas cooperativas poseían almacenes de confección especializados en kakis y cítricos, que son sus producciones más importantes, y contaban con el reconocimiento de OPFH.

CoopCarlet comercializaba del orden de 40 millones de kg de kakis, además de unos 13 millones de kg de cítricos, 12 millones de kg de fruta de hueso, y unos 2,5 millones de kg de otras frutas (sandía y kiwi), y tenía una previsión de crecimiento de su producción de kakis en torno a un veinte por cien más. En el momento de tomar la decisión, la capacidad de sus almacenes para procesar kakis era insuficiente para el volumen que manejaban, lo que les obligaba a confeccionar en otros almacenes hasta 3 millones de kg de este producto. Sin embargo, su capacidad de confección en cítricos era muy superior a la comercializada, del orden de 25 millones de kg de este producto.

Por su parte, Guadacoop comercializaba unos 10 millones de kg de kaki y unos 8 millones de kg de cítricos, más un 1 millón de kg de fruta de hueso, y necesitaba también una mayor capacidad para manipular su producción de kaki, teniendo por el contrario sus lineales de confección de cítricos infrutilizados, por lo que se estaba planteando remodelar su almacén para especializarlo en confección de kakis.

Ante la necesidad de buscar una respuesta eficiente a estas necesidades, surgió la iniciativa de creación de una nueva OPFH integrada por las secciones comerciales de ambas cooperativas, y que se sustentó sobre una C2GNG, en la que de forma conjunta y bajo una dirección única se abordara la gestión en común de toda la actividad hortofrutícola, y con ella de todos los activos materiales, intangibles y humanos de las secciones hortofrutícolas. Las cooperativas socias mantuvieron la actividad independiente en el resto de sus secciones cooperativas. Por otra parte, en el caso de los edificios e instalaciones de las secciones hortofrutícolas, se planteó que fueran cedidos en uso a la nueva entidad, manteniendo las cooperativas la propiedad de estos.

En el ejercicio anterior a su creación, por la vía de un acuerdo de colaboración confeccionaron y comercializaron su producción de forma conjunta. Esto les permitió conocer las necesidades reales y abordar las inversiones de adaptación de almacenes con carácter previo a la integración. Con esta forma de intercooperación han conseguido

una mayor racionalidad en el uso de sus instalaciones, ya que un centro de confección se ha especializado en la confección del kaki, mientras que la confección de los cítricos de ambas entidades se ha centralizado en los almacenes e instalaciones de la otra cooperativa. Este es un claro ejemplo de las ventajas que aporta la complementariedad en estos procesos. Ambas organizaciones se benefician de la gestión unificada de los activos productivos.

Toda la actividad hortofrutícola se desarrolla bajo una única dirección operativa y comercial y en una nueva OPFH que adoptó el nombre de Ribercamp, y que comportó la desaparición de las dos calificaciones de Organizaciones de Productores anteriores. En este caso, Ribercamp asume la gestión de las actividades de sus cooperativas asociadas desde la fase de recolección, que también ha sido integrada en la C2GNG.

5.3. El caso Univall

Esta C2GNG se crea en 2023 a iniciativa de las cooperativas Agrícola Llutxent-Otos, Coop. V. y la Cooperativa Agrícola Vitivinícola de La Pobla Del Duc, Coop. V, ambas socias de Anecoop. Están ubicadas también en municipios conlindantes, con una distancia de alrededor de 10 km. Ambas contaban con distintas secciones. En el caso de la Cooperativa de Llutxent-Otos, con secciones de comercialización hortofrutícola, suministros y riego. La Cooperativa de La Pobla contaba con una sección de comercialización hortofrutícola y una sección de suministros y bodega. Ambas cooperativas tenían una larga historia al servicio de los agricultores socios de la zona, desde 1954 en el primer caso y desde 1944 en el segundo.

Las secciones hortofrutícolas de ambas cooperativas tenían como actividad principal la comercialización de cítricos y kakis y, en menor medida, de otras frutas de verano, contando ambas con el reconocimiento de Organizaciones de Productores, alcanzando en conjunto una facturación del orden de los 20 millones de euros y más de 30.000 t de producción. Ambas entidades ya venían colaborando en la comercialización de algunas de sus producciones, con carácter previo, habiéndoles permitido la integración alcanzar unos volúmenes operativos y comerciales más razonables que los que presentaban de forma individual.

Como en el caso anterior, la nueva entidad, Univall, se crea como una C2G, integrando como socias a ambas cooperativas y efectuando bajo una única Organización de Productores la gestión de todos los activos y personal de las secciones hortofrutícolas de las mismas. En cuanto a las actividades realizadas por Univall, a diferencia de Greenfruits, van desde la recolección hasta la confección, por lo que la transferencia de personal de las secciones hortofrutícolas ha sido completa. Las cooperativas de Llutxent-Otos y La Pobla mantienen la actividad de sus otras secciones, así como el personal necesario para su funcionamiento.

La sede social y la administración de Univall se fijó en una de las cooperativas. Por otra parte, se efectuó una reestructuración de la plantilla, reasignando puestos y rescindiendo algún contrato, aunque según indica la dirección de la cooperativa se realizó tratando de minimizar el impacto social, pactando en la mayoría de los casos prejubilaciones con la nueva entidad.

6. Discusión

Los tres casos analizados son un ejemplo de unidad de gestión y de un mayor compromiso de las cooperativas socias que el que se asume en una C2G tradicional, ya que las decisiones operativas se centralizan en la nueva entidad en beneficio del conjunto, más allá de intereses particulares. Por otro lado, la unidad de gestión posibilita la aparición de sinergias, que en una toma de decisiones individual no se darían, igualmente en beneficio del conjunto, al tiempo que se mantiene la personalidad jurídica y la identidad de las cooperativas. Tal como señala Sánchez-Pachón (2017), es un instrumento menos intenso o rígido que la fusión, permitiendo alcanzar las ventajas de la gestión unificada.

El establecimiento de acuerdos comerciales previos y la experiencia adquirida mediante convenios de cooperación han constituido elementos catalizadores que han ayudado a establecer las bases para un proyecto en común (Siriram, 2022). En los procesos analizados todas las cooperativas contaban previamente con acuerdos de colaboración de diversos tipos, normalmente para comercializar producción, formales (contractuales) o informales (verbales), y señalan que este elemento fue propiciador del inicio del proceso. En algún caso, como el de Ribercamp, fuentes consultadas señalan que haber tenido un acuerdo de colaboración previo entre ambas entidades les permitió establecer las necesidades que tenían y abordar las inversiones necesarias de la nueva entidad con anterioridad a la integración. De esta forma, el proceso de integración se realizó con los almacenes ya adaptados a las nuevas necesidades. En otros casos, como es el de Univall y el de Greenfruits, las inversiones se efectuaron tras la creación de la C2GNG, con el fondo operativo de la OPFH resultante de la integración.

Es cierto que llegar a esta unidad de gestión supone para algunas de las entidades implicadas la renuncia a una capacidad plena de decisión con respecto a la administración de sus activos operativos, y en ocasiones influye en el grado de uso de alguna de sus instalaciones operativa, con las consecuencias que sobre las plantillas correspondientes tiene. La administración conjunta implica reorganizar los recursos humanos, y puede exigir en algunos casos el traslado de centro de trabajo. Este traslado está amparado por el art. 40 del Estatuto de los Trabajadores, (RD 2/2015, de 23 de octubre), que indica que “el traslado de trabajadores que no hayan sido contratados específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes, a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exija cambios de residencia requerirá la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen. Se considerarán tales las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa, así como las contrataciones referidas a la actividad empresarial”.

Las C2GNG Univall y Greenfruits resaltan este aspecto como uno de los que más ha requerido de diálogo y negociación con el Comité de empresa para la aceptación por las partes. En el caso de centros de confección próximos, tengamos en cuenta que algunas cooperativas se encuentran a distancias inferiores a 10 km, ha sido

acogido con mayor normalidad, pero cuando las distancias son mayores, los acuerdos son más difíciles. En el caso de Univall, han optado en el caso de los trabajadores fijos discontinuos de los almacenes de las dos cooperativas socias, por incentivar el desplazamiento asumiendo los costes de este, y en caso de no acuerdo, respetar el almacén de procedencia en la asignación de cada puesto. Por ello, únicamente los nuevos trabajadores, contratados ya desde Univall, podrán ser asignados a los diferentes centros de confección según las necesidades.

Con respecto a los trabajadores fijos, las tres entidades destacan que los ajustes han sido reducidos, y poco conflictivos, ya que se han hecho de forma paulatina, intentando utilizar instrumentos como las jubilaciones incentivadas, en varios de los casos.

Sin la integración, la viabilidad de las cooperativas socias estaba comprometida. Como se puso de manifiesto en las entrevistas, en el caso de las producciones citrícolas, las cooperativas con niveles de actividad por debajo de 30.000 t se encuentran en una posición crítica a la hora de asegurar su sostenibilidad futura. La integración posibilita la generación de sinergias entre los almacenes de las respectivas entidades, una gestión más eficiente y una reducción de costes, que les dará viabilidad futura.

Un elemento en el que hay diferencias entre los tres casos analizados es el grado de integración a lo largo de la cadena de procesos. En el caso de Univall y de Ribercamp, integran bajo la gestión única el proceso de recolección en campo previo a la entrada en almacén. Por el contrario, Greenfruits asume la gestión una vez entra la fruta en el almacén, dejando la actividad de recolección en manos de sus cooperativas socias.

Otro de los elementos clave en la mejora de la eficiencia y eficacia de este modelo es la posibilidad de especializar almacenes por productos y tipos de confección, gracias, entre otros, a la reducción de tiempos de espera en reajustes de las diferentes líneas de confección y equipos de calibrado. El proceso también ha posibilitado la mayor especialización y experiencia del personal en el manejo de los diferentes productos. Además, la unificación en una sola Organización de Productores les ha permitido financiar bajo un único fondo operativo inversiones de mayor calado, orientadas igualmente a mejorar los procesos y el acceso de los productos a los mercados.

Con todo, este mayor compromiso de las cooperativas socias con respecto a la C2GNG creada ha posibilitado una mejora de la eficiencia, gracias a una mejor organización de los recursos humanos y materiales, a una reducción de costes generales por unidad de producto, y a una mejora de la calidad de la confección de los productos gracias a la especialización de los almacenes, lo que nos lleva a sostener la proposición 1 formulada: *El mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG mejora la eficiencia de la organización*

De forma paralela a esta mejora de la eficiencia, y en relación ya con la proposición 2, sobre la mayor satisfacción de los socios por la mejora de las liquidaciones de sus cosechas, señalar que la concentración de producto permite a estas cooperativas acceder a nuevos clientes, más exigentes en volumen de demanda, y en tipos de confección, lo que posibilita un incremento de los ingresos. En las entrevistas se pone de manifiesto que tras la integración se percibe una mejora de la confianza de muchos de sus clientes gracias a la mayor capacidad de respuesta en cuanto a disponibilidad de mayores volúmenes y de calidades. Estos resultados corroboran los apuntados por Velten et al. (2021) en su trabajo basado en un meta-análisis de 30 estudios del caso europeos, donde señalan que, de cara a alcanzar el éxito en la colaboración y su sostenibilidad en el tiempo, es necesario mantener alineadas a las partes, construir confianza entre ellas, mantenerlas motivadas y evitar o resolver activamente los conflictos emergentes.

Los procesos de concentración se benefician además del apoyo que desde distintas administraciones se les presta, y que contribuyen a incrementar los ingresos con alguna ayuda. Este es el caso del Reglamento (UE) nº 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre de 2013 por el que se crea la organización común de mercados de los productos agrarios, que establece en el artículo 34.3 la posibilidad de que la ayuda financiera de la Unión a las Organizaciones de Productores a través de los Fondos operativos, pueda superar el límite del 50 % previsto y elevarse al 60 % para el primer programa operativo que presente una organización de productores reconocida que sea el resultado de la fusión de dos organizaciones de productores reconocidas.

Otro aspecto relevante en el éxito de estas operaciones es la pertenencia de todas las cooperativas socias al grupo Anecoop, que comercializa toda la producción de Univall y Greenfruits, y una mayor parte de Ribercamp, y con el que conjuntamente gestionan y planifican la actividad comercial. Ello les permite acceder a multitud de mercados y grandes operadores de la distribución y lograr mejores precios por sus productos, y ha posibilitado el crecimiento de su actividad.

Asimismo, las liquidaciones constituyen la principal preocupación de las cooperativas socias. Destaca Ribercamp donde la integración y el mayor volumen de operación que supone aunar producciones les ha convertido en el primer operador de kaki nacional, lo que ha mejorado su capacidad de negociación, logrando para sus socios liquidaciones a precios en origen superiores al mercado. Eso no impide que siga siendo preocupante la rentabilidad de las explotaciones más pequeñas, ya que, pese a los ahorros de costes logrados, que inciden en la mejora de las liquidaciones, no acaban de ser suficientes para los socios con explotaciones de menor dimensión.

Acerca del proceso de constitución de la C2GNG, se insiste en que es muy importante tener claro el objetivo, y transmitirlo adecuadamente a los socios, en orden a vencer las posibles resistencias, desde la convicción de la conveniencia de su compromiso con ese proyecto, entendiendo que las ventajas no sólo están en mejorar la capacidad de negociación aumentando el volumen sino también en favorecer las relaciones con las administraciones, incrementar su peso político y convertirse en interlocutores clave a la hora de plantear necesidades y ayudas en beneficio del sector.

Los entrevistados indican que este es el camino para la mejora de las liquidaciones de los socios, algo que es percibido por sus agricultores socios y también en la comarca. Prueba de ello son las muestras de interés que llegan desde distintas cooperativas para sumarse a estos tres proyectos.

Todo lo apuntado nos permite sostener también la proposición 2 formulada como: *el mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG, mejora la satisfacción del*

socio.

7. Conclusiones

Las cooperativas agroalimentarias han entendido que la mayor dimensión es un factor de competitividad claro y que permite dar una mejor respuesta a una de las mayores debilidades del eslabón productor en la cadena agroalimentaria, que es la gran asimetría que se da entre los productores, la industria alimentaria y especialmente las grandes cadenas de distribución, lo que dificulta una formación de precios más favorable, y con ello la mejora de las rentas de las explotaciones de sus socios.

De hecho, el creciente interés por emprender procesos de integración en las cooperativas españolas es bien notable, registrando en el cooperativismo agrario europeo una de las mayores tasas positivas de variación de su dimensión media, si bien dado su punto de partida, todavía ese tamaño dista del que tienen en algunos de los países de la Europa del Norte, como Países Escandinavos e Irlanda. En estos países apostaron años antes fuertemente por este tipo de procesos, dando lugar a grandes grupos cooperativos líderes en sus sectores de actividad y que han contribuido a unas agriculturas de la más desarrolladas en términos de renta de sus explotaciones agropecuarias.

Si bien es cierto que sus modelos de desarrollo cooperativo no son exactamente el nuestro, ya que en su caso han utilizado con más asiduidad fórmulas de integración como las fusiones de cooperativas y las cooperativas híbridas, que requieren en el primer caso de un mayor compromiso, al desaparecer las entidades integrándose plenamente en la nueva entidad resultante, y de una mayor confianza en el caso de las figuras híbridas.

En España, la fórmula más utilizada durante décadas ha sido tradicionalmente la C2G, la cooperativa de cooperativas, en la que las cooperativas de base socias mantienen su personalidad, estando su compromiso limitado en general a las compras de suministros o venta de sus productos, pero conservando la autonomía y gestión operativa de los procesos de manipulación y confección en sus almacenes, con una clara limitación a la hora de aprovechar economías de escala y sinergias que supondría una gestión única de estas operaciones.

En los últimos años, continúa siendo el cooperativismo grado la fórmula más utilizada, si bien se han ido produciendo fusiones de cooperativas, y afortunadamente bastantes de ellas exitosamente, pero se ha ido evolucionando hacia nuevas fórmulas que, superando las limitaciones de las estructuras de segundo grado tradicionales, permitan avanzar hacia procesos de integración de un mayor compromiso, sin necesidad de recurrir a la desaparición total de las cooperativas de base que un proceso de fusión lleva aparejado. Cabe recordar que la pérdida de la personalidad jurídica todavía genera resistencias en muchas de las cooperativas, para las que reservar su legado histórico y vinculación territorial es irrenunciable.

Es en ese contexto, como hemos visto, en el que surgen en España las C2GNG, que suponen un claro avance en el compromiso y en la confianza hacia la nueva estructura de segundo grado de la que forman parte, y permiten un avance mayor en el proceso de integración que las tradicionales, al superar muchas de sus limitaciones, ya que la gestión única de todo el proceso productivo, no sólo el comercial, hace que se extiendan los beneficios de las economías de escala y sinergias a toda la operativa, permitiendo preservar la personalidad jurídica de las cooperativas de base, aunque es cierto que con una actividad propia reducida a las actividades que no se trasladan a la nueva cooperativa.

En este trabajo hemos tenido ocasión de analizar mediante el estudio de casos las aportaciones que esta nueva fórmula de integración cooperativa puede suponer para nuestro cooperativismo, cuyos resultados están alentando a otras cooperativas a emprender procesos similares, tan necesarios para el cooperativismo, con objeto de aumentar su dimensión media, propiciar un mayor equilibrio en la cadena agroalimentaria, un mejor acceso a los mercados y, con ello, un contexto más favorable en la formación de precios para los productos de sus socios.

Las tres C2GNG estudiadas han mantenido en general patrones de comportamiento bastante similares y las opiniones de sus rectores y directivos así lo han testimoniado. Todas ellas han experimentado un claro progreso en su actividad y despertado interés de más agricultores y organizaciones de su entorno en sumarse al proceso de integración como socias.

Las tres organizaciones estudiadas nos han permitido sostener las proposiciones inicialmente formuladas de manera clara. Por un lado que *"el mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG mejora la eficiencia de la organización"*, ya que todas ellas han señalado las mejoras que en eficiencia y eficacia ha supuesto la gestión unificada bajo un único control de los distintos procesos que anteriormente cada cooperativa desarrollaba por su parte, no sólo gracias a la reducción de costes operativos por las economías de escala, sino también por la especialización y mayor profesionalidad que ha permitido en sus almacenes, así como por el acceso a innovaciones tecnológicas más fácilmente accesibles a las compañías dado su mayor tamaño, entre otras.

Por otro lado, la segunda de las proposiciones formuladas y finalmente la más importante: *"el mayor compromiso de las cooperativas socias con la C2G, como el que se implementa a través de una C2GNG, mejora la satisfacción del socio"* puede sin duda igualmente sostenerse. En las tres cooperativas la percepción que nos trasladan es que los socios al ver los resultados plasmados en unas mejores liquidaciones confían en que el proceso ha merecido la pena, como muestra el interés de nuevos socios y de otras cooperativas en sumarse al proceso, pero especialmente por entender que su mayor tamaño es el que posibilita un mayor y mejor acceso a los mercados con un mayor poder negociador y con unas mejores expectativas derivadas de obtención de mayores precios. Esto, unido a la minoración de costes operacionales derivados de desarrollar conjuntamente todos los procesos de confección y comercialización de sus productos, es lo que va a determinar una mayor capacidad de liquidación para sus cosechas por parte de la C2GNG, siendo este aspecto el que más satisfacción da a los socios, como afirmaba uno de los entrevistados. Además, el hecho de que sea la C2GNG la que directamente liquide a los productores de sus cooperativas asociadas elimina costes de intermediación y genera una cultura de empresa única, lo que puede ser

clave para que, en un futuro, si se ve conveniente, sea asumible con mayor normalidad una integración de mayor compromiso aún, como es la fusión.

En definitiva, de este trabajo podemos concluir que la fórmula de C2GNG puede suponer un importante avance en los procesos de integración de las cooperativas agroalimentarias en España, ya que significa claras mejoras frente a la fórmula tradicional de la C2G, tal y como se desprende de los tres casos analizados. Por otro lado, puede ayudar a vencer las resistencias que aun suponen en muchas de ellas los procesos de fusión, sin renunciar definitivamente en el futuro a ellos, ya que permite preservar la identidad y personalidad jurídica de las entidades implicadas.

No debemos olvidar como hemos señalado que, si bien el cooperativismo agroalimentario español es en los últimos años uno de los que más esfuerzo está desarrollando en este tipo de procesos de integración, registrando importantes avances, el tamaño medio empresarial de nuestras cooperativas continúa siendo menor del deseable y más si se compara con los países que son hoy un referente por el elevado grado de desarrollo empresarial de sus cooperativas, y con él, en sus explotaciones agropecuarias. Es por ello del mayor interés dar conocer esta interesante modalidad de intercooperación, que podría ser desarrollada específicamente por la legislación cooperativa estatal y autonómica, siendo merecedora de la consideración de las políticas públicas que impulsan el asociacionismo a través de incentivos y bonificaciones.

Conflicto de intereses

Ninguno.

Declaración de contribución de autoría

De acuerdo con los criterios de CRediT (CRediT – Contributor Roles Taxonomy (niso.org)) establecidos en la política de autoría de la revista (Authorship Policy | REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (ucm.es)), los autores declaran que han contribuido a la redacción del artículo. Elena Meliá Martí ha contribuido principalmente a la conceptualización e investigación, Juan Juliá-Igual ha participado mayoritariamente en la validación y supervisión y Natalia Lajara-Camilleri, en el análisis formal y visualización.

8. Referencias bibliográficas

- Aguilar Rubio, M. (2021). Tributación de las cooperativas de segundo grado en los regímenes común y foral. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 59, 29-147. Bilbao.
- Alfonso Sánchez, R. (2000). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: la cooperativa de segundo grado*. Editorial Tirant Lo Blanch: Valencia.
- Arcas Lario, N; Martín Ugedo, J.F; & Mínguez Vera, A. (2013a). Satisfacción de los socios de las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad, *ITEA - Información Técnica Económica Agraria*, 109(4), 1-15.
- Arcas-Lario, N., Meliá-Martí, E., García-Martínez, G. (2013b). El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad. En Arcas Lario & Hernandez Espallardo (Eds.), *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas* (Cajamar Ca, pp. 25–66).
- Arcas, N. Hernández, E., Martín, J.F., Cegarra, J.G., Mínguez, A. & Alcón, F. (2007). *Fundamentos teóricos de las relaciones socio-cooperativa*. Congreso ENUIES, Valencia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11, 369-386.
- Bernal Jurado, E., Fernández Uclés, D., Mozas Moral, A. & Puentes Poyatos, R. (2023). Influencing aspects for online sales: an analysis of 2nd degree olive cooperative societies in Spain. *Journal of Competitiveness*, 15(4), 112-133.
- Bijman, J. & Lliopoulos, C. (2014). Farmers cooperatives in the EU: Policies, strategies' and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508
- Boccatonda, C., Banchieri, L.C. & Campa-Planas, F. (2019). Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96, 91-119. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.9610298.
- Bonoma, T.V. (1983). *A Case Study in Case Research: Marketing Implementation*. Working Paper 9-585-142, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, MA.
- Camargo Benavides, A.F. & Ehrenhard, M. (2021). Rediscovering the cooperative enterprise: a systematic review of current topics and avenues for future research. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 964-978.
- Cano Ortega, C. (2016). *Las cooperativas de segundo o ulterior grado y otras formas de colaboración entre cooperativas. Una perspectiva desde la Ley Andaluza de Cooperativas*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. CIRIEC-España. 19-21 de octubre, Valencia. 978-84-944774-1-6.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Colom, A. Cos P., Florensa, R. (2019). Cooperativismo agroalimentario en Europa. Dimensión, gobernanza y análisis BCG de las sociedades Top25 de la UE28 y Top10 en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 130, pp. 73-98.

- Colom, A, Florensa, R. (2021). *Cooperativismo agroalimentario y las OPFH. Una panorámica mundial y la realidad actual europea y la española*. Ed. Aranzadi
- Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009. *Informe sobre los precios de los productos alimenticios en Europa*. Katerina Batzeli, https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/observatorio-cadena/informe_batzeli_tcm30-128648.pdf.
- Enrique Jiménez, A.M. & Barrio Fraile, E. (2018). *Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. Propuestas de investigación en áreas de vanguardia*. Tecnos: Madrid.
- Fernández-Guadaño, J. & Martín-López, S. (2023). Gender differences in Social Entrepreneurship: Evidence from Spain. *Women's Studies International Forum*, 96, 102663. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102663>.
- Gallego, J.R. & Chaves, R. (2015). El modelo cooperativo de sistemas agroalimentarios de innovación: el caso ANECOOP y el sistema citrícola valenciano. *ITEA - Información Técnica Económica Agraria*, 111(4), 366-383.
- Ganga Contreras, F., Quiroz Castillo, J. & Maluk Urigen, S.A. (2016). ¿Qué hay de nuevo en la Teoría de la Agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prismasocial*, 15, 685-707.
- García Pérez, A.M.; Yanes Estévez, V.; Román Cervantes, C. & González Dávila, E. (2024). The strategic behaviour of cooperatives: their adaptive cycle. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1-18, e93672. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.93672>.
- Guerrero, J.E., Lara, P. Maroto, F., Ortiz, L. (2022). El relevo generacional y su importancia para el desarrollo de los territorios rurales. *Mediterráneo económico*, (35), 219-235.
- Hanisch, M., Rommel, J., Müller, M. (2013). The Cooperative Yardstick Revisited: Panel Evidence from the European Dairy Sectors. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 11, 151.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Juliá-Igual, J.F., Meliá-Martí, E. & García-Martínez, G. (2012). Strategies Developed by Leading EU Agrifood Cooperatives in Their Growth Models. *Service Business* 6 (1): 27–46. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0129-3>.
- Juliá, J.F., Palau F., Meliá, E., López, E., Miranda, E. (2023). Las cooperativas de segundo grado de nueva generación, como respuesta al reto de la integración empresarial, en Chaves, R., Baño, M.J., *Dos decenios de actividad universitaria en economía social, cooperativismo y emprendimiento desde el Instituto Universitario IUDESCOOP*. Ed. CIRIEC- España, 357-364.
- Juliá, J.F., López, E. (2024). Evolución de las cooperativas agrarias. De hijas de la necesidad a empresas competitivas y con causa. En Alguacil, P (coordinadora) *Mitos y realidades del cooperativismo agroalimentario* Ed. Cooperativas Agroalimentarias (en prensa)
- KANTAR, (2024). <https://www.kantarworldpanel.com/es/>.
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. BOE nº170, de 17/07/1999.
- Ley 13/2013 de fomento de la integración de cooperativas y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/integracion-asociativa/ley-integracion-coope/>.
- Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-8554>.
- Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-20630.
- Meliá-Martí, E., Tormo-Carbó, G. & Juliá-Igual, J.F. (2020). Does Gender Diversity Affect Performance in Agrifood Cooperatives? A Moderated Model. *Sustainability* (Switzerland), 12, 6575. <http://dx.doi.org/10.3390/su12166575>.
- Meliá-Martí, E., Lajara-Camilleri, N., Martínez-García, A. and Juliá-Igual, J.F. (2021a), Why Do Agricultural Cooperative Mergers Not Cross the Finishing Line?, *Agriculture* (Switzerland), 11, 1–19, DOI: 10.3390/agriculture11111173.
- Meliá-Martí, E., Juliá-Igual, J.F., Palau Ramírez, F. & Miranda Ribera, E. (2021b). Sistemas de gobierno y nuevas formas de organización. Las cooperativas de segundo grado de nueva generación. El caso de la OPFH Ribercamp, Coop V. en *Cooperativismo agroalimentario y las OPFH. Una panorámica mundial y la realidad actual europea y española*. Pamplona: Aranzadi.
- Mozas, A. & Bernal, E. (2004). Integración cooperativa y TIC's: presente y futuro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49.
- Nilsson, J. & Van Dijk, G. (1997). *Strategies and structures in the agro-food industries*. Edited by Gert Nilsson, Jerker; Van Dijk.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Touchstone Books/ Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>.
- Qian, C., Seuring, S. & Wagner, R. (2021). Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. *Management Review Quarterly*, 71, 625-650. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00195-5>.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE núm. 255, de 24/10/2015.
- Regalado, J.C.P., González, A.N. & Echeverría, L.R. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa/Forms of cooperative integration and its mains techniques of realization cooperative intercooperation, *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5 (3), 85-99.
- Ruiz, A. & Bretos, I. (2023). Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: un estudio de caso de Mondragon, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 35-63. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25438>.

- Sánchez-Pachón, L.A. (2017). Los acuerdos de intercooperación como mecanismo jurídico de integración de cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Monográfico*, 126, pp. 154-176. DOI: 10.5209/REVE.58616.
- Sánchez Navarro, J. L., Arcas Lario, N., & Hernández Espallardo, M. (2019). Antecedents of opportunism in Agrifood Cooperatives”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 111-136. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.13282.
- Santos-Larrazabal, J. & Basterretxea, I. (2023). Close to me. Intercooperation between Cooperative Retailers, Local Food Suppliers and Public Institutions to boost Regional Agrifood Systems. The case of Eroski, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 65-97. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.26008>.
- Shin, N., Park, S.H. & Park, S. (2019). Partnership-based supply chain collaboration: impact on commitment, innovation and firm performance. *Sustainability*, 11(2), 449; <https://doi.org/10.3390/su11020449>.
- Siriram, R. (2022). Inter-Organizational Integration, Transition, and Collaboration in the Project Front-End, and Project Initiation Phase en *Project Management - New Trends and Applications* (coord by Mircea & Nguyen). Intechopen. DOI: 10.5772/intechopen.102798.
- Suchek, N. & Franco, M. (2023). Inter-organizational Cooperation Oriented Towards Sustainability Involving SMEs: a Systematic Literature Review. *Journal of the knowledge Economy*, 15, 1952-1972. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01196-x>.
- Velten, S., Jager, N.W. & Newig, J. (2021) Success of collaboration for sustainable agriculture: a case study meta-analysis. *Environ Dev Sustain* 23, 14619–14641. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01261-y>.
- Yin, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. Sage.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Trenzado, G. (2013) Las cooperativas en la UE: El modelo nórdico y el modelo mediterráneo. *Rev. Mediterraneo económico* 24, 103-117.