



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



***NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LAS  
COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS  
EUROPEAS Y ESPAÑOLAS: RESILIENCIA VS.  
DESMUTUALIZACIÓN***

TESIS DOCTORAL

Realizada por:

María Pía Carnicer Andrés

Dirigida por:

Dra. Elena Meliá Martí

Valencia, Julio 2017



## AGRADECIMIENTOS

Parece que nunca llegaría este momento, pero como dicen... “todo llega y todo pasa”, así que aquí me encuentro redactando el apartado de agradecimientos correspondiente a mi tesis doctoral.

Es evidente que este momento no hubiese llegado nunca sin la ayuda y el apoyo de mucha gente. En primer lugar, me gustaría destacar y agradecer el gran apoyo recibido por parte de mi directora de tesis, Elena Meliá; ya que sin su gran profesionalidad, dedicación y humanidad no habría sido posible llegar hasta aquí. Ella se ha convertido en un gran ejemplo a seguir.

También me gustaría destacar y agradecer el apoyo recibido por parte de Juan F. Juliá, coautor de alguna de las publicaciones recientes relacionadas con la tesis; así como a la Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social, por su colaboración y mecenazgo.

Sin embargo, los caminos se recorren poco a poco y día a día, y dentro de ese día a día no puedo olvidarme de todos mis compañeros del Centro de Investigación en Gestión de Empresas, así como de su director actual (Ricardo Server), los cuales me han acompañado durante todo este proceso y han vivido mi evolución desde mis inicios en el mundo académico.

Por último, me gustaría agradecer la paciencia y soporte recibido por parte de toda mi familia durante esta andadura, y sobre todo, de mi marido, Toni.



## RESUMEN

Las cooperativas agroalimentarias poseen un papel muy importante a nivel socio-económico, tanto en la Unión Europea como en España, donde representan un gran volumen de facturación y empleabilidad.

Sin embargo, los contextos de competencia global y creciente competitividad en los que actúan hacen que requieran de procesos expansivos y estructuras organizativas que les permitan adaptarse a estos nuevos tiempos, así como operar de manera más flexible. Así, el grado de desarrollo alcanzado por muchas cooperativas agroalimentarias las han convertido en estructuras complejas, acercándose - algunos de estos grandes grupos - a lo que comúnmente se conoce como empresas de corte capitalista.

En este sentido, el análisis de los modelos de crecimiento que han desarrollado los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa, supone un primer paso para comprender su devenir a este nivel, tanto en materia de estructura societaria como organizacional.

Los sistemas de gobierno interno suponen un pilar fundamental en cualquier organización y más aún si cabe en las cooperativas. No en vano, diversos estudios a nivel europeo han corroborado que la incorporación de innovaciones en las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias comportan una mejora en su rendimiento.

La presente tesis se plantea analizar - tanto a nivel estructural como organizacional - las mayores cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea y de España, lo que permitirá identificar no solo los diferentes modelos estructurales que han desarrollado, sino su incidencia en relación con distintos aspectos de la gestión empresarial, y en especial con el rendimiento. Los resultados de este estudio pueden ayudar a las

cooperativas en la toma de decisiones a la hora de adoptar medidas que mejoren su gestión y el funcionamiento de sus órganos de gobierno.

Las conclusiones de este estudio reflejan, en primer lugar, que existen diversos modelos estructurales con los que las cooperativas agroalimentarias europeas instrumentalizan el crecimiento, que van desde las estructuras de propiedad tradicional hasta modelos en los que la forma cooperativa incorpora atributos más característicos de las sociedades de corte capitalista, pudiendo en ocasiones llegar a crear sociedades de capital que actúan como sociedad holding bajo control de la cooperativa (en mayor o menor medida). Este proceso puede desembocar en lo que se viene denominando descooperativización o desmutualización, cuando la cooperativa o sus socios dejan de ostentar el control mayoritario sobre el grupo; existiendo, por otra parte, fórmulas intermedias como son las estructuras de propiedad híbrida, en las que - a pesar de que se ha dado cabida a inversores externos, e incluso en ocasiones se ha dado un cambio de forma jurídica -, la mayoría de la propiedad y control sigue en manos de los socios.

Los resultados obtenidos muestran que las cooperativas agroalimentarias europeas que han experimentado algún tipo de conversión durante sus procesos de crecimiento - en lo que se refiere a la creación de sociedades de capital - han alcanzado un mayor tamaño y presentan unos mejores resultados en lo que respecta a solvencia; siendo, por el contrario, las cooperativas que han mantenido una estructura de propiedad tradicional las que realizan mejores liquidaciones a sus socios por las producciones realizadas a la cooperativa.

Por otra parte, con relación a las innovaciones introducidas en los gobiernos internos de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios europeos, y el análisis de la

posibilidad de incorporarlas en las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio-grande, se ha demostrado que la legislación española en materia cooperativa no supone un freno o limitación a la hora de permitir su introducción; siendo muchas de ellas aplicadas en gran medida por las cooperativas agroalimentarias de nuestro país, y en ocasiones, incluso en mayor proporción de lo que se emplean en el resto de Europa.

Cabe resaltar que las innovaciones analizadas se refieren a aspectos como: la introducción de expertos externos en los Consejos Rectores y Supervisores de las cooperativas, la contratación de gerentes profesionales, la aplicación del voto proporcional, la inclusión de Asambleas Generales de Delegados, la creación de estructuras de propiedad híbrida, la separación legal entre cooperativa ‘asociación’ y cooperativa ‘empresa’, así como el análisis del papel de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas.

Por último, se ha corroborado que, al igual que sucede en las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea, la inclusión de innovaciones en las estructuras de gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas revierte en una mejora de sus resultados, por lo que debería ser un aspecto fundamental a tener en cuenta por las cooperativas agroalimentarias de nuestro país.





## RESUM

Les cooperatives agroalimentàries tenen un paper molt important a nivell socio-econòmic, tant a la Unió Europea com a Espanya, on representen un gran volum de facturació i ocupació.

No obstant això, els contextos de competència global i creixent competitivitat en què actuen fan que requereixen de processos expansius i estructures organitzatives que els permeten adaptar-se a aquests nous temps, així com operar de manera més flexible. Així, el grau de desenvolupament assolit per moltes cooperatives agroalimentàries les han convertit en estructures complexes, apropantse - alguns d'aquests grups nombrosos - al que comunment es coneix com a empreses d'orientació capitalista.

En aquest sentit, l'anàlisi dels models de creixement que han desenvolupat els grups cooperatius agroalimentaris d'Europa suposa un primer pas per comprendre el seu esdevenir a aquest nivell, tant en matèria d'estructura societària com organitzativa.

Els sistemes de govern intern suposen un pilar fonamental en qualsevol organització i més encara en les cooperatives. No en va, diversos estudis a nivell europeu han corroborat que la incorporació d'innovacions en les estructures de govern de les cooperatives agroalimentàries comporten una millora en el seu rendiment.

La present tesi es planteja analitzar – tant a nivell estructural com organitzatiu - les majors cooperatives agroalimentàries de la Unió Europea i d'Espanya, el que permetrà identificar no només els diferents models estructurals que han desenvolupat, sinó la seua incidència en relació amb diferents aspectes de la gestió empresarial, i espe-

cialment amb el rendiment. Els resultats d'aquest estudi poden ajudar les cooperatives en la presa de decisions a l'hora d'adoptar mesures que milloren la seua gestió i el funcionament dels seus òrgans de govern.

Les conclusions d'aquest estudi reflecteixen, en primer lloc, que hi ha diversos models estructurals amb els quals les cooperatives agroalimentàries europees instrumentalitzen el creixement, que van des de les estructures de propietat tradicional fins a models en els quals la forma cooperativa incorpora atributs més característics de les societats d'orientació capitalista, podent en ocasions arribar a crear societats de capital que actuen com a societat holding sota control de la cooperativa (en major o menor mesura). Aquest procés pot desembocar en el que es denomina descooperativització o desmutualització, quan la cooperativa o els seus socis deixen d'ostentar el control majoritari sobre el grup; existint, d'altra banda, fórmules intermèdies com són les estructures de propietat híbrida, en què - tot i que s'ha donat cabuda a inversors externs, i fins i tot en ocasions s'ha donat un canvi de forma jurídica -, la majoria de la propietat i control segueix en mans dels socis.

Els resultats obtinguts mostren que les cooperatives agroalimentàries europees que han experimentat algun tipus de conversió durant els seus processos de creixement - pel que fa a la creació de societats de capital - han assolit una major grandària i presenten uns millors resultats en el que fa a solvència. Per contra, les cooperatives que han mantingut una estructura de propietat tradicional són les que realitzen millors liquidacions als seus socis per les produccions realitzades a la cooperativa.

D'altra banda, amb relació a les innovacions introduïdes en els governs interns dels majors grups cooperatius agroalimentaris europeus, i l'anàlisi de la possibilitat d'incorporar-les a les cooperatives agroalimentàries espanyoles de mida mitjana-gran, s'ha demostrat que la legislació espanyola en matèria cooperativa no suposa un fre o

limitació a l'hora de permetre la seua introducció; sent moltes d'elles aplicades en gran mesura per les cooperatives agroalimentàries del nostre país, i en ocasions, fins i tot en major proporció del que succeeix a la resta d'Europa.

Cal ressaltar que les innovacions analitzades es refereixen a aspectes com: la introducció d'experts externs en els Consells Rectors i Supervisors de les cooperatives, la contractació de gerents professionals, l'aplicació del vot proporcional, la inclusió d'Assemblees Generals de Delegats, la creació d'estructures de propietat híbrida, la separació legal entre cooperativa 'associació' i cooperativa 'empresa', així com l'anàlisi del paper de la dona en els òrgans de govern de les cooperatives agroalimentàries espanyoles.

Finalment, s'ha corroborat que, igual que succeeix en les cooperatives agroalimentàries de la Unió Europea, la inclusió d'innovacions en les estructures de govern intern de les cooperatives agroalimentàries espanyoles reverteix en una millora dels seus resultats, de manera que hauria de ser un aspecte fonamental a tenir en compte per les cooperatives agroalimentàries del nostre país.



## **ABSTRACT**

Agri-food cooperatives have a very important socio-economic role, both in the European Union and in Spain, where they represent a large volume of turnover and employability.

However, the contexts of global competition and increasing competitiveness in which they act require expansive processes and organizational structures that allow them to adapt to these new times and be able to operate in a more flexible way. Thus, the degree of development achieved by many agri-food cooperatives has turned them into complex structures, having become - some of these large groups - into capitalist-cut firms.

In this sense, the analysis of the growth models experienced by the largest agri-food cooperative groups in Europe is a first step to observe what is happening at this level in both corporate structure and organizational terms.

Another fundamental aspect to take into account are the internal governance systems of these structures, since they are a fundamental axis in any organization, and even more so in the cooperatives. Not surprisingly, several studies at European level have corroborated that the incorporation of innovations in the governance structures of cooperatives implies an improvement in their performance.

The present thesis proposes to analyze - both at a structural and organizational level - the largest agri-food cooperatives in the European Union and Spain, which will allow to identify not only the different structural models they have developed, but their incidence in relation to aspects of business management, and especially performance. The results of this study can help cooperatives in decision-making to take

measures to improve their management and the functioning of their governing bodies.

The conclusions of this study reflect, first of all, that there are different structural models with which European agri-food cooperatives exploit growth, ranging from traditional property structures to models in which the cooperative form incorporates attributes more characteristic of capitalist-cut societies, sometimes creating business corporations that act as a holding society under the control of the cooperative (to a greater or lesser extent). This process can lead to what is known as decooperativization or demutualization, when the cooperative or its partners cease to hold the majority control over the group. On the other hand, there are intermediate formulas such as hybrid property structures, where - despite the fact that external investors have been accommodated, and even sometimes there has been a change in legal form - most of ownership and control remains in the hands of the partners.

The results show that the European agri-food cooperatives that have undergone some type of conversion during their growth processes - regarding the creation of business corporations - have reached a larger size and present more optimal results in terms of solvency. On the contrary, the cooperatives that have maintained a structure of traditional property are those that make better settlements to its partners by the contributions made.

On the other hand, in relation to the innovations introduced in the internal governments of the largest European agri-food cooperative groups, and the analysis of the possibility of incorporating them into the medium-large Spanish agri-food cooperatives, it has been shown that Spanish Cooperative legislation is not a brake or limitation in allowing it; many of them being applied to a large extent by the agri-food cooperatives in our country, and sometimes even more so than in the rest of Europe.

It should be noted that these innovations analyzed relate to aspects such as: the introduction of external experts in the Boards of Directors and Supervisory Boards of the cooperatives, the hiring of professional managers, the application of proportional voting, the inclusion of Member Councils, legal separation between cooperative 'association' and cooperative 'company', as well as the analysis of the role of women in the governing bodies of Spanish agri-food cooperatives, to verify the female presence in the positions of responsibility of these entities.

Finally, it has been corroborated that, as in the European Union's agri-food cooperatives, the inclusion of innovations in the internal governance structures of Spanish agri-food cooperatives leads to an improvement in their results; so it is a fundamental aspect to take into account in the agri-food cooperatives of our country.





# Índice

<b>Índice</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xxi</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xxiii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Introducción</b> .....	<b>27</b>
1.1. Introducción .....	29
1.2. Objetivos de la tesis .....	33
1.3. Estructura de la tesis .....	40
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco teórico y revisión de la literatura</b> .....	<b>43</b>
2.1. Modelos de crecimiento y organizacionales de las cooperativas agroalimentarias .....	45
2.2. Modelos de corte capitalista: la desmutualización .....	57

2.2.1. Concepto de desmutualización .....	57
2.2.2. Razones que provocan los procesos de desmutualización.....	65
2.3. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas .....	71
2.3.1. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas.....	73
2.3.1.1. Modelos de gobierno interno en cooperativas .....	74
2.3.1.2. Evolución de las estructuras de gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas.....	80
2.3.2. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas.....	84
2.3.3. La relación entre la innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias y su rendimiento. ....	87

### **Capítulo 3**

<b>Diseño de la investigación y metodología .....</b>	<b>91</b>
3.1. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para el objetivo de investigación número 1: analizar la estructura organizativa y de propiedad de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la Unión Europea.....	93
3.1.1. Configuración de la muestra.....	93
3.1.2. Descripción de las variables .....	95
3.1.3. Metodología.....	98
3.2. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para los subobjetivos de investigación 2.1. y 2.2.: analizar el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas y sus innovaciones, en comparación con las cooperativas agroalimentarias europeas .....	101
3.2.1. Configuración de la muestra.....	101
3.2.2. Metodología.....	102
3.3. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para el subobjetivo de investigación 2.3.: determinar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas (de tamaño mediano y grande) y sus resultados empresariales.....	105
3.3.1. Configuración de la muestra.....	105
3.3.2. Descripción de las variables .....	106
3.3.3. Metodología.....	107

<b>Capítulo 4</b>	
<b>Resultados de la investigación y discusión .....</b>	<b>109</b>
4.1. Resultados relativos a los modelos organizacionales de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa .....	111
4.1.1. Modelos organizacionales identificados entre los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa .....	111
4.1.2. Análisis de los resultados económico-financieros de los distintos modelos y comparación entre ellos .....	119
4.2. Resultados relativos a las innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas .....	131
4.2.1. Análisis legislativo a partir de las leyes cooperativas españolas (estatal y autonómicas) .....	131
4.2.2. La innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño grande y mediano.....	140
4.2.3. La relación entre la innovación en los sistemas de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas y su rendimiento.....	156
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Conclusiones .....</b>	<b>161</b>
5.1. Conclusiones .....	163
5.2. Limitaciones de la investigación y futuras líneas de trabajo .....	176
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Bibliografía .....</b>	<b>181</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>203</b>



# Índice de figuras

<b>Figura 1. Tipos de desmutualización según Galor .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 2. Desmutualización vs. estructuras de propiedad híbridas.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 3. Modelo ‘tradicional extendido’ de gobierno interno cooperativo .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 4. Modelo ‘management’ de gobierno corporativo cooperativo .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 5. Modelo ‘corporación’ de gobierno corporativo cooperativo .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 6. Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 7. Grupo tradicional de cooperativas de primer grado (TC1).....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 8. Grupo tradicional de cooperativas de segundo grado (TC2).....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 9. Corporaciones Cooperativas Federadas (FCC) .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 10. Corporación Cooperativa 100% (CC-100).....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 11. Corporaciones Cooperativas (CC) .....</b>	<b>116</b>



# Índice de tablas

<b>Tabla 1. Estudios previos sobre las razones que conducen a la desmutualización.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 2. Datos relevantes sobre gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias de la UE-27 .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 3. Clasificación de las variables utilizadas para el objetivo 1 de investigación..</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 5. Información básica relativa a los modelos identificados.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 6. Relación entre los modelos organizativos definidos en este trabajo y la taxonomía de Nilsson (1999).....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 7. Estadísticos descriptivos de cada modelo identificado (2006 – 2015) .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 8. Estadísticos descriptivos grupo A vs. grupo B (2006 – 2015) .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 9. Resultados de la regresión logística .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 10. Innovaciones en el gobierno interno incluidas en la legislación cooperativa nacional y regional .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabla 11. Datos generales y gerencia profesional.....</b>	<b>140</b>
<b>Tabla 12. Voto proporcional .....</b>	<b>143</b>

<b>Tabla 13. Expertos externos en el Consejo Rector .....</b>	<b>144</b>
<b>Tabla 14. Consejo Supervisor y presencia de externos en su composición.....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 15. Interés en una separación legal entre cooperativa ‘asociación’ y ‘empresa’ .....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 16. Asamblea General de Delegados .....</b>	<b>150</b>
<b>Tabla 17. Estructuras de propiedad híbrida .....</b>	<b>152</b>
<b>Tabla 18. Papel de la mujer .....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 19. Resumen estadísticos descriptivos variables continuas .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 20. Resultados de la regresión sobre rendimiento y gobierno interno .....</b>	<b>158</b>



# **Capítulo 1.**

# **Introducción**



## 1.1. Introducción

Es indiscutible la gran importancia socio-económica que tienen las cooperativas agroalimentarias en la Unión Europea, donde poseen una fuerte presencia en la cadena alimentaria, con una facturación alrededor de los 347 billones de euros (COGECA, 2014). De hecho, un dato cuanto menos destacable es que, de entre las top-100 cooperativas agroalimentarias del mundo, 62 pertenecen a Europa, con una facturación de 192.700 millones de euros (Bekkm, 2013).

Lo mismo ocurre en el conjunto del territorio español, donde éstas representan el 14% del total de industrias alimentarias de España, el 29% de la facturación y el 21% del empleo (Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2015a), ocupando un lugar muy importante en la economía agroalimentaria española, donde además han sido capaces de resistir con éxito en tiempo de crisis, dificultades económicas e incertidumbre (Arcas *et al.*, 2011). Por otra parte, la necesidad de equilibrar el peso de los productores agropecuarios en la cadena de valor alimentaria, ha influido notablemente en los últimos cambios en la política agraria, haciendo que las organizaciones de productores, y dentro de ellas su principal exponente las cooperativas, pasen a ser una pieza angular.

No obstante, el entorno en el que vivimos, cada vez más internacionalizado, y en el que la cadena alimentaria global se encuentra en un proceso de radical transformación (Cook y Chaddad, 2000; Fulton y Giannakas, 2013), ha favorecido el crecimiento y cambio organizacional de las cooperativas europeas (Höhler y Kühl, 2014), haciendo que la importancia de adquirir una mayor dimensión - que les permita ser más competitivas - se haya convertido en uno de sus principales objetivos (Meliá *et al.*, 2010). En este sentido, promover procesos de integración ha sido y es una prio-

ridad para los gobiernos de la Unión Europea y las organizaciones cooperativas (Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, Parlamento Europeo, 2009), persiguiendo, de acuerdo con Server y Meliá (1999), además de una mayor concentración de la oferta, la regulación de los precios, y reforzar la posición de los productores en el mercado ante la progresiva concentración de la demanda.

Así, las cooperativas han adoptado diversas estrategias de crecimiento empresarial en los últimos tiempos, a través de fórmulas como las fusiones y adquisiciones, joint ventures, estructuras de segundo o ulterior grado, la creación de cooperativas de carácter supranacional (con miembros o proveedores extranjeros), etc... consolidando grandes grupos cooperativos en la Unión Europea, (Bijman, 2013). Incluso, algunos de estos grandes grupos cooperativos han creado sociedades de capital para poder operar de manera más flexible y responder a los requerimientos del contexto en el que se mueven.

Son especialmente relevantes los casos que se han dado en los países del Norte de Europa, donde se han desarrollado procesos de crecimiento de gran éxito que han derivado en grupos empresariales de gran reconocimiento, como es el caso de Kerry Group, Danish Crown, Arla Foods, The Greenery e Irish Dairy Board, entre otros. En el ámbito español, cabe resaltar los procesos expansivos llevados a cabo por algunas cooperativas agroalimentarias de nuestro país, lo que las ha llevado a ser líderes en sus respectivos sectores, como es el caso de D-Coop Entidad Asociativa Prioritaria (tercera cooperativa española por facturación, a la vez que el mayor grupo cooperativo aceitero en la Unión Europea), Grupo AN (Entidad Asociativa Prioritaria y segunda cooperativa española por facturación), Anecoop (primera cooperativa española por volumen de exportación, perteneciente al top 10 de cooperativas hortofrutícolas europeas), o Coren (primera cooperativa española por facturación, y

miembro del top 10 de cooperativas cárnicas europeas), entre otras (Juliá *et al.*, 2013).

Esta realidad, ha hecho que uno de los grandes desafíos de las cooperativas agroalimentarias sea el manejar de forma exitosa estos procesos de crecimiento a lo largo del tiempo, y en esta línea, los **modelos organizacionales** suponen un elemento clave (Mazzarol *et al.*, 2014). En este sentido, son diversos los autores que han realizado clasificaciones de los modelos organizacionales de las cooperativas, de acuerdo con su estructura financiera o sus derechos de propiedad (Nilsson, 1999; Chaddad y Cook, 2004a; o Bekkum y Bijman, 2006).

Existen una gran variedad de modelos organizativos, que van desde las cooperativas tradicionales a los que han optado por nuevas fórmulas híbridas (que incorporan en la base social a inversores externos, no usuarios de la actividad cooperativizada). En ocasiones, la evolución de estos modelos estructurales pueden conducir a la **descooperativización o desmutualización** de la cooperativa, viéndose diluida paulatinamente la proporción del capital, y por tanto de control que queda en manos de la cooperativa o de sus socios, siendo la principal razón esgrimida por estas entidades ante esta deriva la dificultad de acceso al capital con el que financiar el crecimiento.

Otros de los aspectos fundamentales a tener en cuenta durante estos procesos expansivos de las cooperativas agroalimentarias es, indudablemente, su **gobierno interno**. De hecho, diversos estudios realizados en la Unión Europea han confirmado que muchas cooperativas agroalimentarias están considerando introducir innovaciones de distinta índole en sus sistemas de gobierno con distintos objetivos: conseguir mayor financiación propia, incrementar la flexibilidad, enriquecer la toma de decisiones

y la gestión con capital humano experto, etc...procesos que adquieren más importancia cuanto mayor es el tamaño adquirido (Bijman *et al.*, 2012a; Chaddad e Iliopoulos, 2013; Bijman *et al.*, 2014).

En este sentido, los estudios aludidos han demostrado que la legislación cooperativa no supone un gran impedimento a la hora de poder implementar innovaciones en el gobierno interno de estas entidades, que les permitan dotarse de una mayor flexibilidad. Además, se ha corroborado 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, 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 los resultados** en organizaciones de gestión democrática, como son las asociaciones, empresas sociales o cooperativas, es aún escaso (Aldashev *et al.*, 2015).

Por último, es importante resaltar que 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 externos) que afectan a la gestión de la cooperativa, (Chaves, 2004; Arcas *et al.*, 2011), lo que convierte en esencial el diseñar adecuadamente estas estructuras de gobierno interno.

## 1.2. Objetivos de la tesis

Esta tesis se plantea los siguientes objetivos y subobjetivos de investigación:

### **OBJETIVO 1: ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE PROPIEDAD DE LOS GRANDES GRUPOS COOPERATIVOS AGROALIMENTARIOS DE LA UNIÓN EUROPEA**

El primer gran objetivo se corresponde con el **análisis de la estructura societaria y organizacional de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la Unión Europea**. Los estudios que analizan los diferentes modelos de organización de las cooperativas agroalimentarias son, en general, de naturaleza descriptiva. Por el contrario, en este trabajo se ofrece una categorización de los modelos estructurales de las principales cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea y se incorpora un estudio empírico que contribuye a una mejor comprensión de sus características, especialmente las diferencias económicas y financieras entre los grupos que han mantenido una estructura cooperativa tradicional y los grupos que, de forma diferencial, han creado una corporación empresarial cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo (corporación empresarial de base cooperativa). También es importante destacar que este estudio abarca diferentes sectores y países, lo que puede complementar trabajos previos existentes en esta área.

- **Subobjetivo 1.1.: identificar la estructura organizativa y de propiedad de los mayores grupos cooperativos de la Unión Europea.** Para ello, se han analizado los veinte mayores grupos cooperativos europeos en cuatro sectores (lácteo, cárnico, hortofrutícola y suministros), los cuales conforman la muestra del estudio, integrada por ochenta grupos.

- **Subobjetivo 1.2.: establecer grandes grupos de cooperativas con características estructurales y grupales de carácter homogéneo, a partir de las cooperativas de la muestra, en función de los diferentes modelos organizacionales identificados, y sobre la base de ellos, observar su correspondencia con los de otra taxonomía bien conocida (Nilsson, 1999), lo que facilitará la comprensión de los hallazgos de este trabajo.**
- **Subobjetivo 1.3.: analizar las características económico-financieras diferenciales de los grupos identificados, y en especial de los que han optado por modelos tradicionales, bajo paraguas cooperativo, y los que por el contrario han optado por la creación de corporaciones empresariales de base cooperativa.**

Para ello, una vez realizada la clasificación anterior, se compararán las diferencias existentes en términos de tamaño y empleo, estabilidad financiera, eficiencia en costes y rentabilidad. Dentro de este subobjetivo, y al objeto de complementar el análisis de los modelos más ‘capitalistas’, se profundizará en el concepto de desmutualización, las razones que la provocan, así como las diferentes fórmulas utilizadas por las cooperativas para hacerle frente.

Como parte del análisis del presente subobjetivo, se han formulado las siguientes **hipótesis de partida**, encaminadas a contrastar si las cooperativas que han optado por estructuras de corte capitalista han logrado los objetivos que las llevaron a inclinarse por ellas:

*(H1): Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, alcanzan un mayor tamaño que las que han permanecido bajo un modelo tradicional*



La emulación de estructuras organizativas del tipo ‘sociedad de capital’<sup>1</sup> por parte de las cooperativas permite la adquisición de capital riesgo para la implementación de estrategias relacionadas con el crecimiento y el aumento de la competitividad (Kalogeras *et al.*, 2009), por lo que no es sorprendente que muchas de las mayores cooperativas agroalimentarias de Europa hayan emprendido este camino. En este sentido, sería interesante averiguar si las cooperativas que han optado por mantenerse alejadas del modelo organizacional tradicional mediante la creación de corporaciones empresariales de base cooperativa, han alcanzado un tamaño y crecimiento mayores, en comparación con las que han mantenido una estructura tradicional.

*(H2): Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tienen mayor estabilidad financiera, en comparación con aquellas que han mantenido una estructura cooperativa tradicional*

Otra cuestión sería corroborar si estas entidades muestran diferencias en términos de liquidez, estabilidad financiera y otros indicadores económicos relacionados, tal y como han estudiado diversos autores. Los resultados pueden arrojar luz en esta cuestión, ya que los estudios precedentes muestran resultados contradictorios y no concluyentes.

Chaddad y Cook (2004b) concluyeron que la conversión de cooperativas en sociedades de capital (en las industrias de ahorro, préstamos y seguros) eliminaba las restricciones financieras.

---

<sup>1</sup> Investor-owned firms / investor-oriented firm (empresas propiedad de inversores)

En el caso del sector agroalimentario, mientras que Lerman y Parliament (1990), y Gentzoglanis (1997), observaron diferencias significativas entre la liquidez de cooperativas y sociedades de capital (en este caso, las últimas mostraron mayor liquidez que las cooperativas), autores como Parliament *et al.*, (1990) - en el sector de frutas y hortalizas - o Notta y Vlachvei (2007) - en el sector lácteo - concluyeron que las cooperativas ocupan una posición financiera más fuerte, estrechamente relacionada con la solvencia, que las sociedades capitalistas. Por su parte, Venieris (1989) analizó el sector vitivinícola y no encontró esas diferencias, coincidiendo con los resultados obtenidos por Soboh *et al.*, (2011) en un estudio del sector lácteo.

*(H3): Las cooperativas que durante su desarrollo han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tienen:*

*(H3.1): mayor eficiencia en costes y mayores niveles de rentabilidad tradicional que las cooperativas que operan bajo el modelo tradicional.*

*(H3.2): una menor rentabilidad del socio (liquidación por su producción) que las cooperativas que operan bajo el modelo tradicional.*

En cuanto a aspectos como la eficiencia en costes y la rentabilidad existen también opiniones opuestas al respecto. Trabajos previos como los de Parliament *et al.*, (1990), Lerman y Parliament (1990), y Gentzoglanis (1997) no encontraron diferencias significativas entre cooperativas y sociedades capitalistas. En la misma línea, Kalogeras *et al.*, (2013) confirmaron - en su estudio sobre el éxito financiero de las cooperativas holandesas de agronegocios para el período 1999-2010 - que no existen pruebas claras de que los modelos cooperativos utilizados

para atraer inversiones extra de los miembros y/o patrimonio exterior, arrojen un mayor rendimiento que los modelos más tradicionales.

Por el contrario, Chen *et al.*, (1985) y Venieris (1989) afirmaron que las cooperativas son, en promedio, menos rentables que las sociedades de capital. En este sentido, Notta y Vlachvei (2007) argumentaron que las cooperativas tienen una tasa de rendimiento de los activos (ROA) más baja que las sociedades de capital, Bijman *et al.* (2012a) indicaron que las cooperativas tradicionales presentan peores resultados que las cooperativas con socios externos, y Nilsson *et al.*, (2014) concluyeron que las entidades controladas por agricultores, con atributos de sociedades de capital, sirven para mejorar la eficiencia y la adaptación al mercado.

Por su parte, Soboh *et al.*, (2011) también concluyeron - a raíz de su estudio comparativo entre cooperativas y sociedades de capital del sector lácteo - que se espera que las cooperativas tengan una menor eficiencia operativa y una menor rentabilidad. En esta ocasión, los autores introducen el ratio Coste de los Materiales (los cuales integran los productos entregados por los socios a la cooperativa) sobre el total del activo, como una medida de rentabilidad, tal y como se detallará más adelante.

En otros sectores, como las industrias de ahorro, préstamos y seguros, los resultados obtenidos por Chaddad y Cook (2004b) también confirmaron que la conversión de las cooperativas en sociedades de capital aumenta la eficiencia empresarial y elimina las restricciones financieras.

En línea con esto, es importante señalar que uno de los elementos que más impacto tiene en la rentabilidad corporativa son los costes, razón por la que su conocimiento y control son un elemento inevitable en la gestión empresarial. Por

lo tanto, una vez establecida la rentabilidad de los diferentes grupos de la muestra, es interesante conocer las diferencias en el ámbito de la eficiencia en costes.

**OBJETIVO 2: ANALIZAR EL GOBIERNO INTERNO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS, LAS INNOVACIONES APLICADAS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO, EN COMPARACIÓN CON LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EUROPEAS**

El segundo gran objetivo se corresponde con el **análisis del gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas, así como las innovaciones aplicadas al respecto** (tanto a nivel legislativo, como de implantación de dichas innovaciones en las cooperativas de tamaño medio-grande de España), en comparación con las implementadas por las mayores cooperativas agroalimentarias europeas. Para ello, se abordarán los siguientes subobjetivos:

- **Subobjetivo 2.1.: identificar, a partir de la legislación cooperativa, las opciones reales de las que disponen las cooperativas agroalimentarias españolas para introducir innovaciones en su gobierno interno.** Estas innovaciones, se refieren a aspectos tales como:
  - Incorporación de gerentes profesionales
  - Utilización del voto proporcional
  - Introducción de expertos externos en el Consejo Rector, que enriquezcan su gestión y toma de decisiones con su conocimiento del sector y de determinados ámbitos de la gestión empresarial y/o su experiencia

- La creación de órganos de supervisión, más allá del de intervención, que supervisen la concordancia de la gestión efectuada con la definida y aprobada por los socios en la Asamblea General; así como la incorporación de expertos externos en estos órganos de supervisión
  - Introducción de Asambleas Generales de Delegados
  - Separación legal separación entre cooperativa ‘asociación’ y cooperativa ‘empresa’
  - Creación de estructuras de propiedad híbrida
  - El papel y la presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de ese tamaño.
- **Subobjetivo 2.2.: establecer empíricamente, a través de un cuestionario, la implementación real de estas innovaciones en las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño mediano y grande (con una facturación superior a los diez millones de euros), en comparación con las que están siendo introducidas por las mayores cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea.**
  - **Subobjetivo 2.3.: determinar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño mediano y grande (con una facturación superior a los diez millones de euros), 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.

Cabe resaltar que el estudio europeo que analizó la relación entre el gobierno interno y el rendimiento en las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (Hanisch y Rommel, 2012) se realizó por medio de una regresión lineal a partir de datos estáticos, concretamente del año 2010; mientras que en el presente trabajo 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.

### **1.3. Estructura de la tesis**

En primer lugar, en el capítulo 1, se exponen la introducción y los objetivos que han motivado la realización de esta tesis. A continuación, se mostrará en el capítulo 2 el marco teórico y revisión de la literatura previa, donde se abordan las clasificaciones de los modelos de crecimiento y organizacionales de las cooperativas agroalimentarias realizados hasta la fecha por la academia, así como se profundizará sobre el concepto de desmutualización.

En este mismo capítulo, se tratará el tema del gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias, para discutir las innovaciones introducidas por éstas en sus sistemas de gobierno interno, así como la relación entre estas innovaciones y su rendimiento.

Una vez realizada la revisión de la literatura, en el Capítulo 3 se plantea el diseño de la investigación y la metodología utilizada, para ulteriormente presentar los resultados obtenidos, así como la discusión de los mismos, en el Capítulo 4.

Finalmente, se presentarán las conclusiones de los estudios realizados y se expondrán las limitaciones que se han encontrado a la hora de desarrollar este trabajo, así como las líneas de investigación que, derivadas de la presente tesis, sería interesante desarrollar en un futuro próximo. (Capítulo 5).

Es importante destacar que inicialmente esta tesis se había planteado como un compendio de artículos, pero la limitación en los plazos de tiempo (dada la finalización del plan de estudios con el que se inició la tesis) ha hecho que se presente de manera tradicional. Los artículos que han sustentado la realización de la tesis se relacionan a continuación, así como su estado actual:

- ‘El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento’: artículo aceptado y pendiente de publicación en la Revista de Estudios Cooperativos, Revesco.
- ‘Innovations in the corporate governance of agricultural cooperatives: the European and Spanish case’: artículo en fase de revision en la Revista Journal of Rural Cooperatives.
- ‘Analytical comparison between different organizational models in the major agri-food cooperative groups of the European Union’: artículo enviado a la Revista Agricultural Economics.





# **Capítulo 2.**

## **Marco teórico y revisión de la literatura**



## **2.1. Modelos de crecimiento y organizacionales de las cooperativas agroalimentarias**

La creciente necesidad de coordinación vertical en la cadena agroalimentaria, junto con la heterogeneidad de los miembros<sup>2</sup> y la necesidad de capital adicional, ha influido en la naturaleza y la estructura cooperativa (Fulton y Giannakas, 2013, Höhler y Kühn, 2014). En ocasiones, la tendencia hacia la diferenciación, las operaciones a gran escala y la internacionalización son tan fuertes que los miembros tienen dificultades para gobernar y financiar las cooperativas, perdiendo su razón de ser como empresas cooperativas (Nilsson y Ollila, 2009).

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

Diversos académicos han analizado los cambios organizativos y estructurales que han realizado las cooperativas en sus procesos de crecimiento e internacionalización para responder con una mayor flexibilidad a las exigencias del contexto económico

---

<sup>2</sup> Entendidos como los socios (propietarios) de la cooperativa, los cuales engloban a los miembros-patrones (usuarios) y, en su caso, a inversores. En las cooperativas agrarias de comercialización los socios son a la vez proveedores, usuarios de servicios y propietarios (Marcos *et al.*, 2013).

global y competitivo en el que operan (Chaddad y Cook, 2004a; Bekkum y Bijman, 2006). Algunos de estos estudios se centran especialmente en las cooperativas agroalimentarias de Estados Unidos (Collins, 1991; Cook, 1995; Cook e Iliopoulos, 1998; Cook e Iliopoulos, 2000; Barton, 2004) y otros en las cooperativas agroalimentarias europeas (Nilsson, 1999; Bijman *et al.*, 2012a; Guillouzo y Ruffio, 2005; Van der Krogt *et al.*, 2007), centrándose estos dos últimos en el sector lácteo.

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

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

- las cooperativas tradicionales: con forma jurídica cooperativa, están controladas completamente por los miembros, el ingreso a la cooperativa es libre, aplican el principio un miembro-un voto y sus resultados son distribuidos a los miembros-patronos como retornos en proporción a la actividad cooperativizada.
- el modelo cooperativo de participación, aquel en el que existen dos tipos de capital social: el de los miembros-patronos y el de los inversores. Así, los inversores externos pueden tener participaciones en la cooperativa y son retribuidos por su inversión bien con intereses sobre el capital aportado a la entidad o bien a través de los resultados económicos. También pueden tener derecho a voto en la Asamblea General o en el Consejo Rector, pero el control mayoritario permanece en manos de los miembros-patronos de la cooperativa. Las participaciones son negociables, y por lo tanto se pueden revalorizar, existiendo una mayor probabilidad de una gerencia profesionalizada en este tipo de entidades.

- el modelo cooperativo subsidiario, en el cual los inversores forman parte de la subsidiaria, pero no están directamente involucrados en la cooperativa. Estos inversores externos pueden ser ‘abiertos’ (es decir, que acceden a través de la bolsa de valores) o cerrados (inversores seleccionados) y su participación es individualizada – no colectiva – estando también sujeta a revalorización.

Los inversores externos pueden participar en la Asamblea General y en el Consejo Rector, pero la cooperativa tiene el control sobre el Consejo Rector. Los resultados económicos se distribuyen entre los miembros-patrones de la cooperativa (a través de la sociedad cooperativa) y los inversores externos, recibiendo cada uno la remuneración en proporción a su propiedad. En este caso, también existe una gerencia profesionalizada, y si la filial es propiedad al 100% de la cooperativa, ésta se considera dentro del modelo tradicional.

- cooperativas de Nueva Generación (originarias de Estados Unidos), donde la cooperativa es gestionada como una sociedad, no siendo la entrada libre. Los miembros son aquellos que han adquirido derechos de entrega de producción a la cooperativa, los cuales son negociables y están sujetos a revalorización en el mercado (aunque también puede haber inversores externos minoritarios). Existe, por tanto, una proporcionalidad entre la inversión de los miembros en la cooperativa y el volumen de producción suministrada a la cooperativa reflejado en el contrato de entregas a la misma. Así, la distribución de resultados a los miembros es proporcional a la actividad y, al mismo tiempo, también a la inversión en la cooperativa. Estas cooperativas están altamente profesionalizadas y los derechos de voto se distribuyen normalmente por igual entre los miembros, aunque también puede haber diferenciación de acuerdo al volumen entregado por cada miembro.

- el modelo cooperativo PLC<sup>3</sup> es un modelo muy similar al anterior (cooperativas de Nueva Generación), recayendo básicamente la diferencia en la forma jurídica elegida, ya que se trata de una sociedad anónima. Los miembros de la cooperativa se convierten en accionistas de la compañía, mientras que también permanecen como miembros-patronos cooperativos, por lo que el derecho de voto se distribuye en función de la inversión. Las ganancias también se revierten a los inversores en función de su inversión y no como retornos en función a la actividad cooperativizada. En este caso, igual que en el anterior, pueden haber también inversores externos, pero si su participación en los votos supera el 50%, la entidad no debe ser considerada como una cooperativa.

En definitiva, tanto en el modelo de participación, como en el subsidiario, los inversores son externos (en el primero se encuentran al nivel de la cooperativa, y en el segundo al nivel de la subsidiaria), mientras que en los modelos de cooperativas de Nueva Generación y en el PLC, los miembros-patronos de la propia cooperativa ejercen como inversores, aunque también puede haber inversores externos. Por otra parte, en el modelo de participación y en el de cooperativas de Nueva Generación, el negocio principal de la entidad es llevado a cabo por la cooperativa, mientras que en el modelo subsidiario y el de PLC, éste es llevado por una sociedad anónima.

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

---

<sup>3</sup> Public Limited Company: sociedad anónima

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

Esta teoría reconoce a los propietarios de los activos dos derechos básicos: el derecho al control del activo (es decir, el derecho que tiene el propietario a decidir sobre el uso del activo en aquellas cuestiones que no estén especificadas en la relación contractual con la empresa y que no se encuentren determinadas por la legislación vigente), y el derecho a la renta residual generada en la actividad de la empresa (es decir, el derecho a recibir el beneficio obtenido una vez cubiertos todos los gastos del ejercicio<sup>4</sup>). En este sentido, cabe destacar que en las cooperativas estos derechos no son libremente transferibles, al contrario de lo que sucede en las sociedades de capital, mientras que los miembros reciben las rentas residuales en función de su actividad cooperativizada. (Marcos *et al.*, 2013).

Así, de acuerdo con los autores anteriores, el problema de la propiedad común emerge como consecuencia de la no transferibilidad de los derechos de propiedad de los miembros y de que los beneficios no se reciben en función del capital invertido,

---

<sup>4</sup> El excedente contable constituye por sí mismo una renta residual, pues se trata del resultado generado por la actividad económica realizada por los socios, no percibida vía precios/salarios, y que afloran al finalizar el ejercicio. Su existencia implica que los cooperativistas han optado por retener una parte de sus rentas residuales en la empresa hasta el final del ejercicio. Si la empresa declara un excedente contable positivo, una parte de éste permanece obligatoriamente en la empresa como reservas. El importe restante, puede ser distribuido entre los socios en forma de retornos, o destinarse a aumentar los fondos propios de la empresa. (Cabaleiro e Iglesias, 2016). De acuerdo con Bekkum y Bijman (2006), las rentas residuales o excedentes se distribuyen entre los miembros como un bonus en la relación de transacción con la cooperativa.

ya que en estas entidades existe una colectividad de la propiedad entre los socios y la distribución de beneficios atiende a criterios de uso - no de participación en el capital - surgiendo por tanto el famoso problema del polizón o free rider.

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

- cooperativas tradicionales: en las que los derechos de propiedad están restringidos a los miembros-patrones, los derechos a rentas residuales son intransferibles, no revalorizables y reembolsables, distribuyéndose los resultados entre los miembros en proporción a su actividad con la cooperativa.
- modelo cooperativo de inversión proporcional: donde los derechos de propiedad también están restringidos a los miembros, son intransferibles, no revalorizables y reembolsables, pero se espera que los miembros inviertan en la cooperativa en proporción a su actividad cooperativizada.
- cooperativas de miembros-inversores: en las que de nuevo, los derechos de propiedad están restringidos a los miembros-patrones, son intransferibles y reembolsables, pero los retornos se distribuyen a los miembros en proporción a la participación en el capital (o se quedan en la cooperativa siendo destinados a revalorizar las participaciones de los socios), en lugar de la actividad cooperativizada.
- cooperativas de Nueva Generación: modelo que introduce derechos de propiedad en forma de derechos de entrega, que son negociables entre un grupo definido de miembros-patrones, por lo que los derechos de propiedad están restringidos a los miembros-patrones y donde los miembros realizan inversiones en derechos de entrega en proporción al volumen de actividad con la cooperativa.



La ventaja de este modelo reside en la mejora de los incentivos para que los miembros puedan contribuir al capital riesgo de la cooperativa. Sin embargo, el éxito de este modelo depende en que haya un mercado secundario competitivo de derechos de entrega. Este modelo ‘relaja’ la restricción sobre la transferibilidad de los derechos sobre rentas residuales, para suministrar liquidez y revalorización del capital en el mercado secundario.

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

- Más allá de estas modalidades, hay otros modelos donde los derechos de propiedad no están restringidos a los miembros-patronos, y por consiguiente, la cooperativa puede adquirir capital-riesgo de inversores externos a través de las siguientes fórmulas, a pesar de poder surgir conflictos de interés entre miembros e inversores externos:
  - cooperativas que se vinculan a otras entidades a través de las cuales atraer capital: donde los inversores adquieren derechos de propiedad de una entidad separada legalmente de la cooperativa, propiedad total o parcial de la misma. Es decir, el capital del inversor externo no se introduce directamente en la empresa cooperativa, sino en sociedades filiales o subsidiarias (siendo un conocido ejemplo el famoso modelo irlandés, iniciado por el grupo Kerry, que se comentará más adelante en este trabajo).
  - cooperativas con participación de inversores, que adquieren capital adicional de inversores externos, pero sin convertirse en sociedades de capital. Éstos reciben derechos de propiedad de la cooperativa, y coexisten con los derechos de propiedad tradicionales que tienen los miembros-

patrones. Es decir, la cooperativa dispone de más de una clase de participaciones asignadas a diferentes grupos de ‘propietarios’.

- Por último, Chaddad y Cook (2004a) definen un modelo más radical que supone directamente la conversión o desmutualización (según Kalogeras *et al.*, 2013), que supone una estrategia adoptada por las cooperativas que deciden no continuar operando como una organización controlada y propiedad de los miembros.

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

- creación de participaciones apreciables y/o internamente negociables, mecanismos que permiten a los miembros capturar parte del valor de la cooperativa a lo largo del tiempo y participar en el crecimiento del valor de la cooperativa al salir de la misma (por ejemplo, al jubilarse).
- creación de bonos subordinados negociables externamente, considerados una opción interesante para obtener capital externo sin perder el control por parte de los miembros. Estos bonos subordinados se clasifican como deuda en lugar de como patrimonio.
- incorporación de inversores externos a nivel subsidiario o de grupo, ya sea en calidad de miembros ‘especiales’ o como accionistas, participando a nivel de grupo o a nivel de la subsidiaria. Sin embargo, la entrada de inversores externos puede provocar un conflicto de intereses entre los miembros (que prefieren los beneficios derivados de la actividad) y los accionistas externos (que prefieren un alto retorno de la inversión).

- salida a bolsa de acciones preferentes, donde la ventaja frente a la salida bolsa común es la de excluir el control externo. Se consideran como patrimonio neto y en caso de quiebra se encontrarían por delante de las acciones ordinarias, pero detrás de los bonos subordinados.
- conversiones en sociedades de responsabilidad limitada propiedad de agricultores, donde las cooperativas han dejado de tener una forma jurídica ‘propiedad de los miembros’ y se han convertido en ‘propiedad de los inversores’; siendo normalmente las razones de esta conversión la necesidad de mejorar la flexibilidad de la toma de decisiones, o el deseo de atraer capital externo. En este caso, el impacto en los intereses de los miembros depende de la calidad de la cooperativa antes de la conversión, aunque un cambio de forma legal a menudo sirve como un trampolín para cambios más profundos en el futuro.
- por último, prestando especial atención a los grupos cooperativos que cotizan en bolsa, los autores anteriores distinguieron dos grupos:
  - las cooperativas que se convirtieron en sociedades de capital, cuyas acciones pasan a cotizar posteriormente en una bolsa de valores, y donde no queda nada específicamente ‘cooperativo’. En este caso, se permite a los miembros canjear sus acciones discrecionalmente, manteniendo una relación de transacción con la empresa o no. (Converted Listed Cooperatives).
  - y las cooperativas que obtuvieron una cotización pública de sus acciones en la bolsa de valores para acceder a capital externo, pero que mantuvieron su

identidad cooperativa (los autores las denominaron ‘Hybrid Listed Cooperatives’<sup>5</sup> o híbridas).

Es interesante detenerse en el concepto de **cooperativas híbridas** mencionadas anteriormente, ya que se prevé que estas estructuras, todavía raras en Europa, aumenten su presencia debido a la necesidad de las cooperativas de atraer nuevo capital social para financiar su crecimiento (internacional) y la innovación, (Bijman, 2013). Para Bekkum y Bijman (2006), la clave de estas cooperativas híbridas es que conservan alguna forma de propiedad colectiva (ya sea mayoritaria o minoritaria), ejercen un control conjunto y mantienen una relación de transacción con la entidad cotizada. Es decir, ‘conservan lo mejor de ambos mundos’: la lealtad de los agricultores, la seguridad del acceso al mercado para su producción y, al mismo tiempo, se benefician del acceso al capital externo, combinando sus objetivos cooperativos con las ventajas del capital externo. Retomando el término ‘Hybrid listed Cooperatives’, los autores anteriores incluyeron diferentes variantes al respecto, tal y como se indica a continuación:

- cooperativas con inversores externos: donde la cooperativa mantiene su forma legal e invita a inversores externos a la misma, coincidiendo con el ‘modelo de cooperativa con participación de inversores’ de Chaddad y Cook (2004a), en el que la cooperativa adquiere capital de inversores externos sin convertirse en una sociedad de capital.

---

<sup>5</sup> En sectores como el de seguros, ahorro y préstamos, se emplea el término Mutual Holding Company (MHC) para referirse a las cooperativas híbridas, es decir, estructuras que en lugar de convertirse en sociedades de capital, permiten captar capital externo sin que los miembros pierdan el control. Chaddad y Cook (2004b) y Carow *et al.*, (2009).

- el modelo irlandés: en el que la cooperativa establece una subsidiaria, es decir, una entidad legal separada cuyas acciones se sacan a bolsa, quedando la cooperativa como accionista y representando los intereses de los miembros. De acuerdo con Bijman (2013), en el modelo irlandés de estructura de propiedad híbrida, los derechos sobre los ingresos y sobre el control en la cooperativa, que cotiza en bolsa, son simétricos.
- el modelo finlandés: en el que las cooperativas han sacado a bolsa sus subsidiarias, pero han mantenido el control sobre esas compañías introduciendo una clase separada de acciones, exclusivas para los miembros y asociadas a importantes derechos de voto. Es decir, a pesar de que los miembros no poseen la mayoría de derechos sobre los ingresos, sí que conservan la mayoría de los derechos para la toma de decisiones. (Bijman, 2013).
- las filiales cotizadas: donde la cooperativa sigue operando su negocio como cooperativa, pero saca a bolsa una de sus subsidiarias.
- ‘listing value-added half of split business’: otra variante donde la cooperativa divide su negocio en uno de productos básicos (o commodities) y una empresa de valor añadido, obteniendo acciones cotizadas para esta última y derechos de entregas para la primera.

Bijman (2013) utiliza el término ‘estructura de propiedad híbrida’ para las cooperativas que combinan las características de una cooperativa tradicional con las de otras formas jurídicas, como las sociedades de capital; y no cumplen estrictamente los principios que marcan la diferencia cooperativa, según los cuales las cooperativas pertenecen a los usuarios, son controladas por los usuarios y benefician a los usuarios. En el informe final ‘Apoyo a las cooperativas de agricultores’ (Bijman *et al.*, 2012b) también se hace referencia a estas estructuras de propiedad, destacándose casos de entidades que cotizan en bolsa, como Atria o HKScan (que posee dos tipos

de acciones: las que implican derechos sobre los ingresos y las que implican derechos para la toma de decisiones). En ese informe se distinguen dos tipos diferentes de híbridas:

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

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

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

Por lo tanto, tras las diversas opciones analizadas previamente, se observa que existen una gran variedad de modelos organizacionales que van desde las cooperativas tradicionales, hasta los más extremos donde la cooperativa se convierte en una corporación empresarial de base cooperativa (aspecto que se abordará en el siguiente apartado); existiendo por el camino cooperativas que han incorporado inversores externos, han establecido sociedades limitadas, anónimas, cotizadas y no cotizadas, creando fórmulas intermedias como las estructuras de propiedad híbrida. Tal y como Cronan (1999) apunta, es una realidad para muchas cooperativas la búsqueda de modelos organizativos híbridos (que faciliten la entrada del capital necesario en los procesos de crecimiento empresarial, pero sin que esto comporte la pérdida del control por parte de los miembros).

Con todo, y de acuerdo con Nilsson (2014), podría decirse que la forma empresarial cooperativa parece estar reduciendo su presencia, al menos en lo que respecta a las cooperativas de tamaño grande y de larga duración.

## **2.2. Modelos de corte capitalista: la desmutualización**

De entre los modelos estructurales observados en el apartado anterior, destacan algunos donde la cooperativa adquiere atributos de ‘sociedad capitalista’ y por lo tanto deja de tener forma jurídica ‘cooperativa’. En ocasiones estos procesos conducen a la completa desmutualización de la cooperativa, con su desaparición y la creación de una sociedad de capital (en la que el control ya no está en manos de los miembros).

### **2.2.1. Concepto de desmutualización**

La desmutualización ha sido analizada por diversos investigadores de todo el mundo, estando más presente en países como Australia, Gran Bretaña, Sudáfrica y Estados

Unidos, donde muchas mutuas y organizaciones cooperativas han decidido convertirse en sociedades de capital; aunque también va haciéndose presente en las cooperativas agroalimentarias europeas.

La mayoría de estos estudios se basan en el análisis del fenómeno a nivel internacional (Galor, 2008; Cronan, 1999; Chaddad y Cook, 2004a; Battilani y Schröter, 2011), así como en entidades estadounidenses. Dentro de estas últimas destacan trabajos del sector seguros, ahorro y crédito (Chaddad y Cook, 2004b; Hadaway y Hadaway, 1981), mientras que en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias estadounidenses, se encuentran estudios teóricos como el de Chaddad y Cook (2007); así como trabajos basados especialmente en la metodología de estudio de casos (Schrader, 1989; Stanford y Hogeland, 2004).

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

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



De acuerdo con el autor anterior, la teoría de agencia proporciona la base teórica para muchos estudios empíricos sobre la desmutualización, argumentando que la elección de la forma organizativa y la estructura de los derechos de propiedad afectan a la eficiencia. En este sentido, y como se ha comentado anteriormente, las restricciones en los derechos sobre las rentas residuales dan lugar a limitaciones de adquisición de capital y de gobernanza, mientras que la separación entre la propiedad y el control conduce a costes de agencia entre los gerentes y los accionistas de las sociedades de capital.

Estas fórmulas podrían asociarse a lo que autores como Bekkum y Bijman (2006) denominan ‘Converted Listed Cooperatives’, que son cooperativas que se convierten en sociedades de capital y que acaban saliendo a bolsa. No obstante, para estos autores la distinción entre ‘cooperativa’ o ‘no cooperativa’, no reside en la diferencia entre el 49 ó el 51% de propiedad de los miembros, si no en los principios subyacentes en la distribución de los derechos de propiedad, especialmente los referidos a las rentas residuales. Además, argumentan que cuando se da una separación entre los beneficios relacionados con las transacciones (entregas) de los socios con la cooperativa, y los de las inversiones, se debe hablar de modelos ‘no-cooperativos’, aún incluso si la organización sigue controlada al 100% por los agricultores.

Por su parte, Nilsson (1999) sí que contemplaba a los nuevos modelos organizacionales comentados en su estudio como modelos ‘cooperativos’, siempre y cuando la mayoría de la propiedad y el control esté en manos de los miembros (de hecho, si en el modelo PLC los votos de los inversores externos excedían en más de un 50%, ya no debían llamarse ‘cooperativas’).

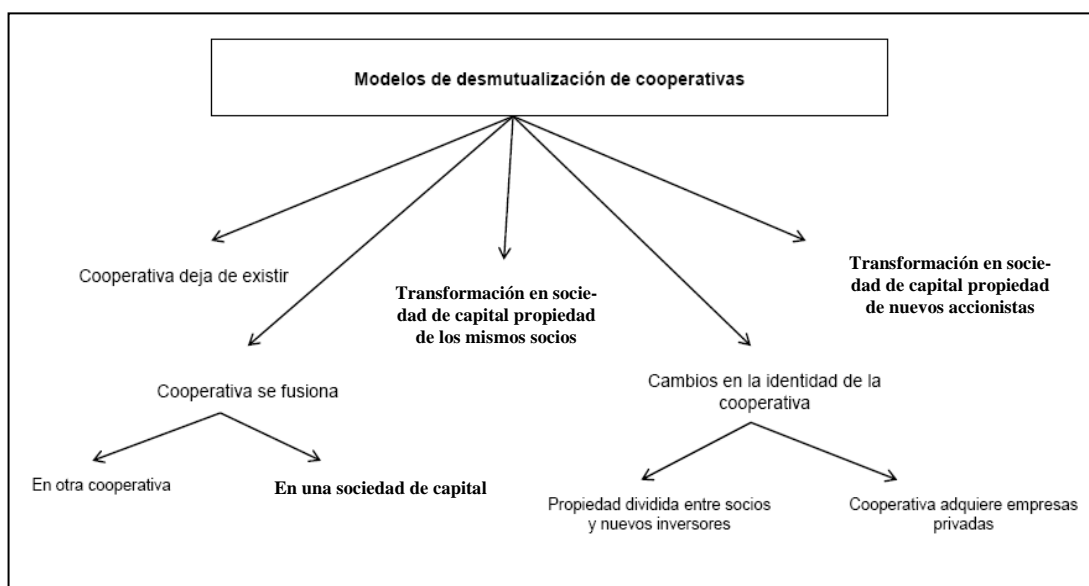
Carow *et al.*, (2009) define una desmutualización completa (en el caso de la industria del ahorro) como aquella en la que una mutua de ahorro es convertida en una sociedad cotizada, donde el 100% de la sociedad es vendida en forma de acciones a depositantes y empleados que elijan participar. Los nuevos accionistas tienen el capital con el que han contribuido, más el capital acumulado previo a la desmutualización.

En lo que respecta a los motivos, Galor (2008) destaca que los procesos de desmutualización se suelen dar cuando se carece de una comprensión de la verdadera identidad cooperativa, así como de los elementos diferenciales entre las cooperativas y otras fórmulas empresariales. De hecho, el grado de desmutualización en aquellas cooperativas en las que los miembros han estado altamente implicados en las actividades de la misma, y han participado en la gestión, es mucho más reducido. El autor anterior tiene un concepto muy amplio de la desmutualización, entendiendo que ésta se puede dar de múltiples formas, entre las que destacan (figura 1):

- Disolución y cese de existencia de la cooperativa. En estos casos, los miembros recuperan el haber líquido sobrante, lo que en general suele representar un retorno muy modesto.
- Integración de una cooperativa en una entidad económica más grande, por la vía de la fusión, ya sea esta última entidad otra cooperativa o una empresa pública o privada.
- Transformación de la cooperativa en una sociedad de capital propiedad de los mismos socios.
- Transformación de la cooperativa en una sociedad de capital propiedad de nuevos accionistas, y no de los antiguos socios cooperativistas.
- Transformaciones mixtas, en las que:
  - a) La propiedad de la cooperativa se divide entre sus socios y los nuevos inversores externos.

- o b) La propia cooperativa adquiere empresas privadas, bien en su totalidad o bien adquiriendo una parte de su capital.

**Figura 1. Tipos de desmutualización según Galor**



*Fuente: elaboración propia, a partir de Galor (2008).*

Es un tanto sorprendente la inclusión por Galor (2008) de formas de desmutualización en las que no se produce un cambio en la forma societaria inicial cooperativa, y por ende, se siguen conservando los principios cooperativos en la sociedad resultante. Este es el caso de la fusión de cooperativas (en el caso en que la entidad resultante sea una cooperativa), o las adquisiciones empresariales realizadas por la cooperativa.

Por el contrario, otros autores como Griffiths (2004), Mathews (2003) y los ya aludidos Chaddad y Cook (2004b), tienen una concepción más restringida de la desmutualización. Para ellos, es el proceso por el que se dan cambios en la estructura de propiedad de la cooperativa, para convertirla en una sociedad de capital. En este caso, la organización se transforma en una estructura diferente en la que los resultados económicos se afectarán a los socios en función de su inversión en el capital, siendo la participación en la actividad cooperativizada reemplazada por la participación en el capital.

Por lo tanto, coincidiendo con Battilani y Schröter (2011), no se incluirían dentro del concepto de desmutualización aquellas operaciones societarias en las que no se produce un cambio en la estructura de propiedad de la cooperativa (como es el caso de fusiones, compras de compañías por cooperativas, creación de sociedades de capital por cooperativas, creaciones de grupos cooperativos, etc...), ya que en todas ellas la cooperativa y su capital social sigue en manos de los socios, los cuales deciden en asamblea de forma democrática, y no en función del capital.

En cualquier caso, las consecuencias de la desmutualización pueden ser diversas, tales como la pérdida de identidad cooperativa, el cambio de estructura de propiedad de capital y en el sistema de toma de decisiones, cambios en el principio de puertas abiertas y en el sistema de retribución al socio, así como la pérdida de control por parte de los miembros.

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

sus valores, y uno posterior, que se da cuando se produce formalmente la conversión a sociedad de capital.

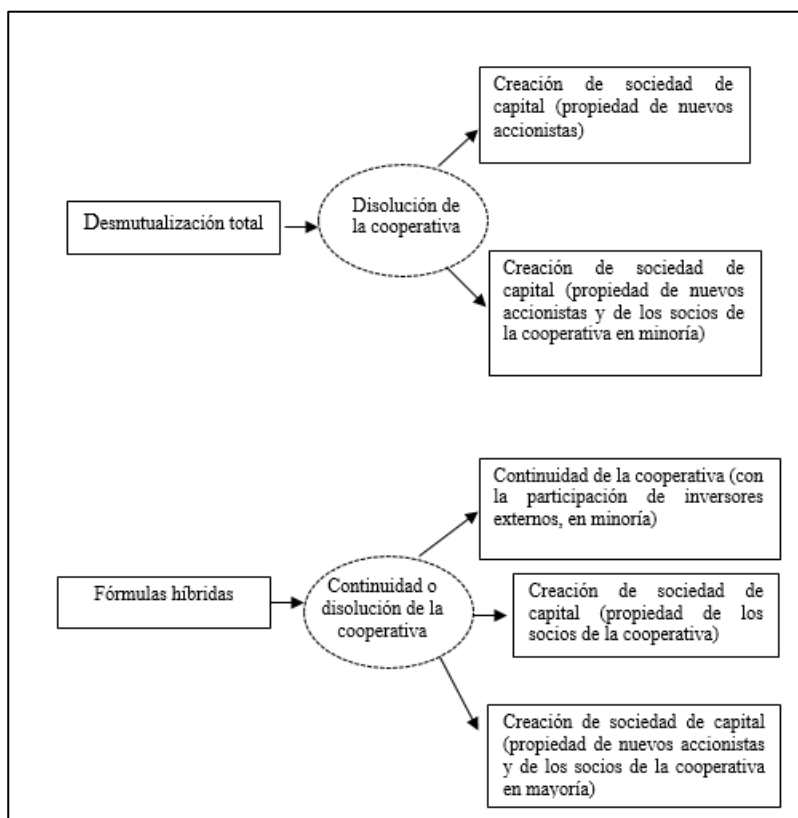
La realidad es que desde las formas tradicionales de cooperativas (que cumplen con los principios cooperativos: principio de participación del socio en la actividad cooperativizada - los socios de la cooperativa son los que la utilizan o realizan actividad con la misma -, principio de control democrático de los socios - la cooperativa la controlan aquellos que hacen uso de ella -, y principio de participación económica de los socios - los resultados de la cooperativa se distribuyen entre los socios en función del uso que hagan de la cooperativa o actividad cooperativizada); a la desmutualización (entendida como la desaparición de la forma cooperativa y la continuidad de la entidad bajo otra forma jurídica en la que los miembros ya no poseen la mayoría del control), hay una variedad de modelos cooperativos. Estos modelos implican mayor o menor alejamiento de la forma cooperativa tradicional tal y como la conocemos.

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

Como se puede observar en la figura 2, en la desmutualización total se produce la desaparición de la cooperativa, y se crea una sociedad de capital (ya sea propiedad de nuevos accionistas, o de nuevos accionistas y socios de la cooperativa, en mino-

ría). Por el contrario, en las fórmulas híbridas, la identidad cooperativa sigue existiendo (bien con la forma jurídica de cooperativa, o bien porque la mayoría del control está en manos de los miembros), pudiendo crear una o más sociedades de capital, a través de la cual realiza la actividad empresarial, y pudiendo la sociedad de capital a su vez estar participada por los propios socios de la cooperativa y/o por inversores externos. Es decir, son estructuras que se benefician de las fuentes de capital externo, pero mantienen su identidad cooperativa, ‘favoreciéndose’ de lo mejor de ambos lados.

**Figura 2. Desmutualización vs. estructuras de propiedad híbridas**



*Fuente: elaboración propia*

Para autores como Carow *et al.*, (2009), hay que reconocer no obstante, que tal proceder puede ser realmente una antesala a la verdadera desmutualización, ya que es cuestionable si las innovaciones organizativas en las cooperativas híbridas son soluciones a las citadas restricciones de capital o son más bien transiciones a una estructura de corte capitalista. En este sentido, para los autores anteriores, las entidades con grandes oportunidades de inversión y menos capital, tienen más probabilidad de acabar en una desmutualización completa, ya que obtienen mayor capital que con una estructura híbrida.

En cualquier caso, cuanto mayor sea la participación de la cooperativa y sus socios en la sociedad de capital, más alejada está ésta del modelo tradicional y más probabilidades tiene de acabar en una desmutualización, normalmente tras la reducción de la participación y control en la sociedad cooperativa, y en ocasiones la desaparición de la misma; planteándose la cuestión de si el modelo cooperativo puede sobrevivir en entorno cada vez más concentrado, desregulado, privatizado y global. (Chaddad y Cook 2004b).

### ***2.2.2. Razones que provocan los procesos de desmutualización.***

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

Los motivos principales son:

- La necesidad adicional de capital para sustentar el crecimiento (Cook, 1995; Harte, 1997; Cronan, 1999; Cook e Iliopoulos, 2000; Chaddad y Cook, 2004a;

Bekkum y Bijman, 2006; Kalogeras *et al.*, 2007; Fernández-Guadaño, 2008; Carow *et al.*, 2009; Fulton y Hueth, 2009; Hailu y Goddard, 2009)

- El coste de acceso al capital (Collins, 1991)
- El dar un valor de mercado a las participaciones de los miembros (Harte, 1997; Holmström, 1999; Chaddad y Cook, 2004b; Bekkum y Bijman, 2006; Fulton y Hueth, 2009)
- Una motivación particular del staff directivo en orden a obtener una mayor remuneración (Harte, 1997; Holmström, 1999)
- El deseo de flexibilizar la estructura cooperativa y la toma de decisiones (Cronan, 1999; Bekkum y Bijman, 2006), coincidiendo algunos autores en que estas iniciativas en ocasiones son un reflejo y quizás una consecuencia de una falta de entendimiento y conocimiento de los principios cooperativos (Cronan, 1999; Galor, 2008)
- Ineficaz dirección de las cooperativas por los miembros (Chaddad y Cook, 2004a; Fulton y Hueth, 2009), provocando sin duda una pérdida de la identidad cooperativa (Griffiths, 2004).

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

Autor	Razones
Harte (1997)	* Necesidad de obtener capital adicional para crecer * Necesidad de dar un valor de mercado actual para las participaciones de los socios. * Mecanismo de motivación y remuneración al staff directivo
Fernández-Guadaño (2006, 2008)	* Necesidad de financiación * Globalización y aumento de la competencia
Carow <i>et al.</i> , (2007)	* Poder dar un valor de mercado a las participaciones * Necesidad de capital (financiación) * Mejorar la rentabilidad.



<p>Cronan (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necesidad de que la empresa crezca</li> <li>* Posibilitar que el valor de la empresa tenga reflejo en el valor de las participaciones en el capital, y que éstas sean libre y fácilmente transmisibles</li> <li>* Posibilitar el acceso al capital o a fuentes alternativas de financiación más allá de las aportaciones de los socios</li> <li>* Conseguir una estructura corporativa más flexible</li> <li>* Falta de comprensión y conocimiento de los valores y principios cooperativos</li> <li>* Entorno político que no entiende las necesidades y el carácter cooperativo de estas entidades</li> <li>* Cambios en el entorno y el incremento de la competencia en los mercados donde están operando las cooperativas</li> <li>* La motivación y el interés a corto plazo de los miembros del consejo de administración, asesores externos y los miembros</li> </ul>
<p>Galor (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Carencia de comprensión de la identidad cooperativa</li> <li>* Factores internos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros: propiedad limitada, no responden a sus expectativas, falta de educación cooperativa de los miembros y líderes.</li> <li>- Cooperativa: desaparición de la identidad cooperativa, necesidad de financiación, cambio de valores, cambio de miembros a accionistas</li> </ul> </li> <li>* Factores externos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinición de la propiedad, falta de soluciones cooperativas alternativas, cooperativas están anticuadas, ambiente externo no cooperativo, tendencias a la desmutualización en otros países</li> </ul> </li> </ul>
<p>Fulton y Hueth (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Continuar siendo financieramente viables</li> <li>* Necesidades de capital adicional</li> <li>* Necesidad de reducir la producción de los socios y el riesgo</li> <li>* Deseo de los socios de acceder al neto, de recuperar más fácilmente su inversión, o realizar en el mercado el valor de la compañía</li> <li>* Problemas con los derechos de propiedad</li> <li>* En algunos casos se ha debido a una deficiente gestión de la cooperativa</li> </ul>

Nilsson <i>et al.</i> , (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevos factores estructurales en el ambiente de los negocios</li> <li>* Dificultad de las relaciones entre miembros cuando las cooperativas tradicionales se convierten en estructuras grandes y complejas</li> <li>* Aspectos financieros</li> </ul>
Hailu y Goddard (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dependencia de la deuda para financiar crecimiento (por restricciones de capital y ausencia de inyecciones de capital por parte de los miembros)</li> </ul>
Battilani y Schröeter (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Isomorfismo organizacional</li> <li>* Razones culturales</li> <li>* Expropiación por los administradores</li> <li>* Razones Políticas</li> <li>* Ineficiencia o falta de crecimiento</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia*

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

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

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

Las fuentes tradicionales de financiación de las cooperativas se basan principalmente en el capital generado internamente de las operaciones, normalmente en forma de retornos retenidos y en financiación bancaria, siendo la necesidad de adquirir capital externo una de las principales razones que está llevando a las cooperativas a desarrollar nuevos modelos organizativos basados, en algunos casos, en la creación de sociedades de capital con el fin de obtener capital de inversores externos para financiar su crecimiento (Barton, 2004).

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

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

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

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

Otra de las razones aludida por muchos académicos es la necesidad de reconocer al socio su participación en el capital a un valor más acorde con el valor de mercado de la cooperativa, por lo que creación de una sociedad de capital, con la consecuente entrega a los socios cooperativistas de una parte de sus acciones, y la salida a bolsa de la misma, hace líquida la inversión del socio, a la vez que actualiza su valor. Este es el caso de muchas cooperativas agroalimentarias europeas convertidas en sociedades anónimas.

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

### **2.3. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas**

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

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

No obstante, es importante resaltar que algunas de estas innovaciones - como 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), y es especialmente en las cooperativas grandes - donde existen estructuras holding con subsidiarias - en las que existe mayor riesgo de pérdida de control por parte de los miembros (Van der Sangen y Bijman, 2012), por lo que es de vital importancia que las decisiones estratégicas sean alineadas y consultadas por la Dirección a los miembros.

También es necesario tener en cuenta y hacer referencia a los archi-conocidos problemas de agencia 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 los últimos autores, esta separación provoca que el Consejo Rector deba supervisar a la Dirección para asegurar que los derechos de los propietarios son respetados.

Además, los propios procesos de crecimiento que acometen las cooperativas suponen cambios estructurales y organizativos que afectan a la gestión de la cooperativa, como pueden ser el incremento del número de socios y de su heterogeneidad, y/o la incorporación de directivos cualificados que sean capaces de gestionar apropiadamente estos nuevos retos, (Chaves, 2004; Arcas *et. al*, 2011); siendo deseable que estos procesos de cambio sean adecuadamente gestionados y discutidos con los miembros. En este sentido, el informe final de ‘Apoyo a las cooperativas de agricultores’ (Bijman *et al.*, 2012b) destacó que las cooperativas que llevaron a cabo fusiones con otras cooperativas, adquisiciones o inversiones en sociedades de capital, cuya estrategia no había sido suficientemente discutida con los miembros de la cooperativa, fueron operaciones fallidas.

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

Además, la buena gobernanza no es un concepto simple que se 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 (Fairbairn *et al.*, 2015). 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 se convierta en una estructura de propiedad de diferente tipo o naturaleza.

### ***2.3.1. El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas***

El gobierno interno ha sido estudiado en varios trabajos recientes en la Unión Europea. Sin embargo, como se refleja en el informe publicado por COGECA (2014), en muchos Estados Miembros de la Unión Europea no existe un principio estándar prescrito para la gobernanza cooperativa, existiendo normalmente dos órganos de toma de decisiones: el Consejo Rector y la Asamblea General, que en algunos casos complementan sus actividades con supervisores, auditores o inspectores independientes.

Las funciones del Consejo Rector son la alta dirección, la supervisión de los gerentes (equipo ejecutivo) y la representación de la cooperativa, mientras que la Asamblea

General es el órgano a través del cual los miembros administran y deciden democráticamente, de acuerdo con el principio de ‘un miembro, un voto’, existiendo también la posibilidad de voto proporcional si así lo permiten los estatutos.

Respecto al Consejo Rector, son diversos los estudios que señalan déficits en cuanto a su composición y funcionamiento, como es el de la ineficacia en su desempeño en lo que respecta a la vigilancia de los directivos (Chaves, 2004) o, en algunos casos, la falta de profesionalidad de sus miembros, lo que pone de relieve, de acuerdo con Arcas *et al.*, (2011), la necesaria atención a la formación de todos los recursos humanos, y en especial a la del Consejo Rector; siendo además conveniente - en el caso de las acciones formativas de la cooperativa destinadas a sus Consejos Rectores - que sean adecuadas en contenido, horario y lugar de celebración.

En cuanto a la gestión democrática de las cooperativas, cabe destacar que ésta 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 aumenta el tamaño de la cooperativa y los miembros tienen más edad (Spear, 2004). Esto puede diluir el poder decisorio de los socios, frente a un creciente poder de los directivos profesionales contratados por las cooperativas para llevar a cabo su gestión de forma eficiente.

#### ***2.3.1.1. Modelos de gobierno interno en cooperativas***

De acuerdo con Chaddad e Iliopoulos (2013), pueden distinguirse diferentes estructuras o modelos de gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias del norte y del sur de Europa. En concreto, en el sur de Europa predomina el modelo ‘tradicional’ o el ‘tradicional extendido’, (en las cooperativas de mayor tamaño), mientras que en el norte de Europa se observan transiciones hacia los modelos ‘tradicional extendido’, ‘management’ y ‘corporation’.



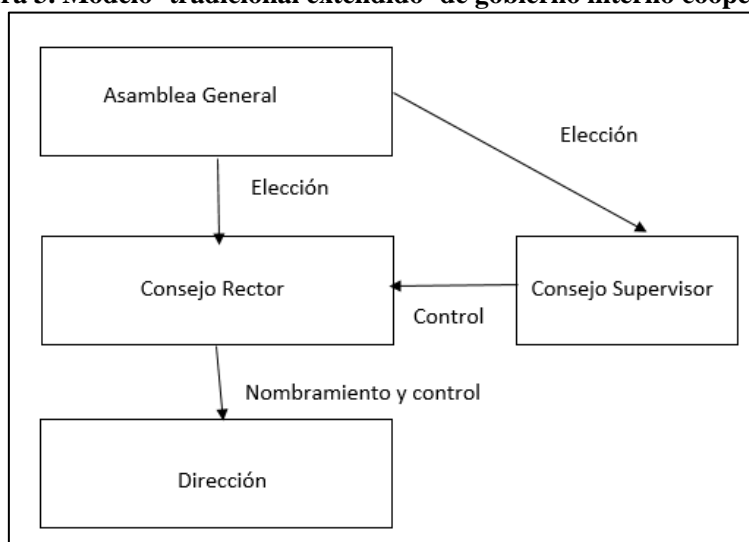
El **modelo ‘tradicional’** de gobernanza es adoptado por la mayoría de las cooperativas de tamaño pequeño de los países de la zona mediterránea de la Unión Europea, y está compuesto normalmente por la Asamblea General y el Consejo Rector, siendo en algunos países obligatorio también la existencia de un Consejo Supervisor.

El Consejo Supervisor es el responsable de supervisar y controlar las actividades y decisiones del Consejo Rector. No es obligatorio su creación en asociaciones y cooperativas de tamaño pequeño, siendo los estatutos de cada cooperativa los que deben determinar su obligatoriedad, sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, en algunos países del norte como los Países Bajos, cuando las cooperativas (y sociedades de capital) alcanzan cierto tamaño deben contar con una Junta de Comisionados (Board of Commissioners), cuya responsabilidad es vigilar los intereses de todos los stakeholders de la compañía.

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

El **modelo ‘tradicional extendido’** contiene los órganos de gobierno usuales (la Asamblea General, el Consejo Rector, y el Consejo Supervisor, si así se ha especificado), a los que se incorpora una Dirección profesional que lleva a cabo la gestión o administración de la cooperativa (ver figura 3). Se trata pues de un modelo ‘dualista’, frente al modelo ‘monista’, en el que es el Consejo Rector el que adopta las funciones de la Dirección. (Mozas, 1999).

**Figura 3. Modelo ‘tradicional extendido’ de gobierno interno cooperativo**



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

Tal y como avanzaban Pedrosa y García (2011), la incorporación de directivos profesionales en las cooperativas constituye un elemento transformador de su lógica de gobierno; siendo que 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.

La incorporación de una dirección profesional vienen a cubrir uno de los déficits de una gran parte de los miembros de los Consejos Rectores, específicamente en el campo de la administración de empresas, lo que puede llevar a la toma de decisiones más conservadoras (Meliá *et al.*, 2016a-b). No en vano, la falta de conocimientos específicos y la inseguridad hacen que en muchas ocasiones los Consejos Rectores eviten tomar decisiones que podrían mejorar el desempeño de las cooperativas.

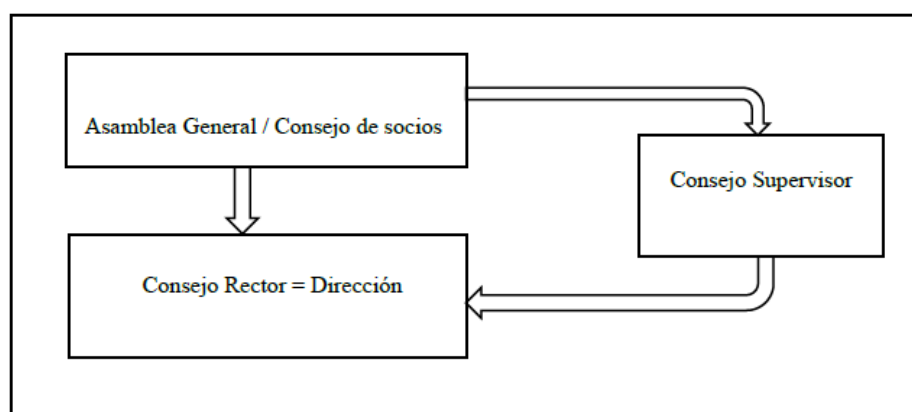
Sin embargo, cuando la profesionalización de la gestión se lleva a cabo con la incorporación de directivos externos, pueden aparecer los problemas de agencia, al separar la propiedad y el control. Tal y como avanzaban Berge *et al.*, (2016), en una empresa cooperativa éstos pueden causar tensiones debido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

Por último, otro aspecto a considerar es la remuneración de estos cargos (tanto de la Dirección como del Consejo Rector). Las empresas de economía social, y en este caso las cooperativas, no suelen utilizar grandes incentivos hacia sus 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.

En el **modelo ‘management’** la principal característica es que el Consejo Rector se ha profesionalizado y ya no está compuesto por miembros de la cooperativa, sino

por gerentes profesionales. Con ello, ya no hay una distinción entre decisión y ejecución de tareas. Este modelo es algo excepcional y solo está presente en países como Estonia y los Países Bajos. (Ver figura 4).

**Figura 4. Modelo ‘management’ de gobierno corporativo cooperativo**



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

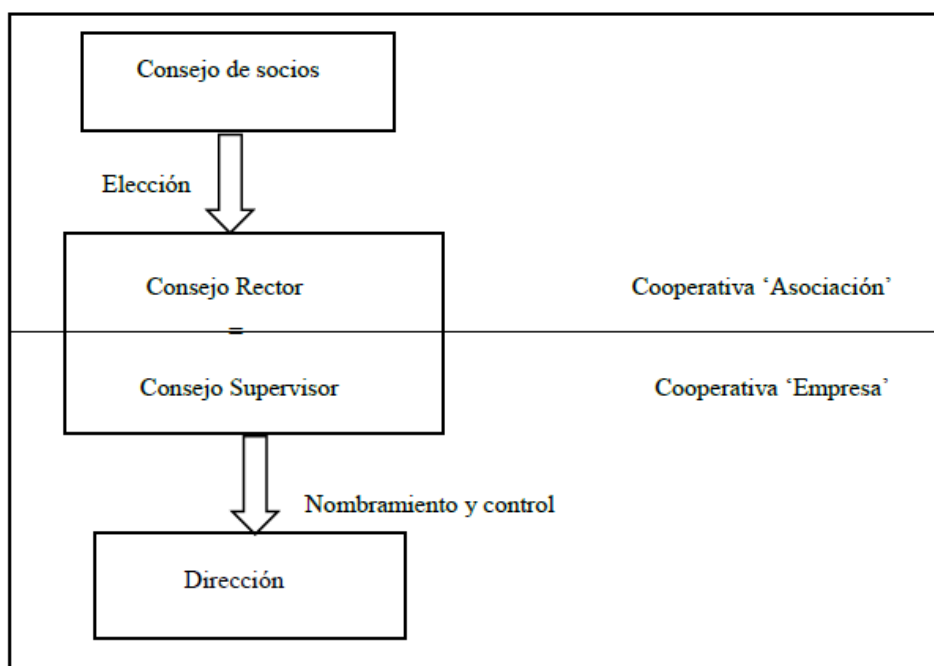
El **modelo ‘corporation’** se identifica en cooperativas en las que se da una separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa’ (ver figura 5). Se trata de cooperativas que han creado una sociedad de capital (la cooperativa ‘empresa’), a la que se le han transferido los activos y la mayoría de las actividades de la cooperativa; convirtiéndose la cooperativa ‘asociación’ en una sociedad holding que posee el 100% de las acciones de la sociedad de capital (subsidiaria), si bien este porcentaje puede ser menor. Así, la mayoría de cooperativas de tamaño grande de los Países Bajos, han traspasado sus actividades comerciales a sociedades de capital, pero han retenido la propiedad cooperativa (Bekkum y Bijman, 2006).

La separación legal entre la empresa (sociedad de capital) y la cooperativa asociación, tiene la ventaja de reducir el pasivo (dada la inyección de capital que consigue

la sociedad de capital) y dejar más margen de libertad a los gerentes profesionales de la empresa.

En este modelo, los miembros del Consejo Rector de la cooperativa 'asociación' también son miembros del Consejo Supervisor de la cooperativa 'empresa'. Desaparece el Consejo Supervisor como supervisor del Consejo Rector de la cooperativa 'asociación', y se consolida un Consejo Supervisor a nivel de la cooperativa 'empresa'. (Ver figura 5). Normalmente el Consejo Rector está compuesto por miembros de la cooperativa, mientras que el Consejo Supervisor también incluye expertos externos. (Bijman *et al.*, 2013 y 2014).

**Figura 5. Modelo 'corporación' de gobierno corporativo cooperativo**



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

### ***2.3.1.1. Evolución de las estructuras de gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas***

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

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

Con todo, los estudios existentes coinciden en que no existe demanda o necesidad de legislación adicional en el campo de la gobernanza, pero sí de una legislación mejor y más flexible, que con la limitación del respeto a los principios cooperativos, permita incluir las innovaciones organizacionales, estructurales y de funcionamiento

que cada cooperativa estime necesarias en cada momento de su vida, en sus estatutos internos.

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

La tabla 2 ofrece algunos datos interesantes sobre la gobernanza interna de las cooperativas agroalimentarias en la Unión Europea (UE-27). Estos datos se obtuvieron de los estudios de Hanisch y Rommel (2012), Bijman *et al.*, (2012a) y Bijman *et al.*, (2014), a partir de una muestra de 500 cooperativas agrícolas de la Unión Europea, seleccionadas por ser las mayores cooperativas en términos de volumen de negocio y miembros de los sectores agroalimentarios más importantes de la UE-27 (productos lácteos, frutas y hortalizas, carne de cerdo, carne de ovino, cereales, azúcar, aceitunas-aceite de oliva y vino).

El estudio indica que el voto proporcional estaba presente en un 80% de la muestra, la gerencia profesional en el 60%, el 27% contaba con expertos externos en sus Consejos Supervisores y el 14% formaban parte del Consejo Rector. Es importante señalar que las cooperativas de la muestra que tenían estos atributos fueron identificadas como ‘cooperativas profesionalizadas’ y presentaron en general un mejor rendimiento.

**Tabla 2. Datos relevantes sobre gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias de la UE-27**

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

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

Sin embargo, algunas de las innovaciones reflejadas en la tabla anterior se encuentran en muy pocos países europeos, como la separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa’, así como las fórmulas híbridas.



En el caso de Europa, y tal y como se resaltaba en el epígrafe 2.1. del presente capítulo, autores como Bijman *et al.*, (2012a) establecen que las estructuras híbridas de propiedad son cooperativas que permiten incorporar a propietarios externos (no usuarios) en la propia cooperativa o en una o más de sus filiales, convirtiéndose de esta manera las personas y organizaciones externas en copropietarios de (una parte de) los activos de la cooperativa, pudiendo éstos ser también organizaciones de agricultores o sindicatos de agricultores. Además, se contemplan también dentro del grupo de híbridas a algunas sociedades de carácter no cooperativo que son propiedad de agricultores u organizaciones de agricultores.

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

La razón parece encontrarse en que la posibilidad de crear fórmulas híbridas no se alinea con los derechos de voto otorgados a estos inversores externos, lo que dificulta la capacidad de la cooperativa para atraer inversores. No obstante, incluso en países con ambas facilidades, la cuestión de captar capital de inversores externos se encuentra todavía en una etapa muy temprana (Bijman *et al.*, 2012a).

Una opción desarrollada por algunas cooperativas para solventar esta ausencia o déficit de derecho de voto de los inversores dentro de la cooperativa, y con ello atraer la inversión, son las estructuras holding, en las que existe una separación legal entre

la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa’, siendo la cooperativa y/o sus socios propietaria de la ‘empresa’, conjuntamente con otros inversores. Estas estructuras permiten distintas tipologías de acciones, que pueden llevar mayor o menor porcentaje de votos y de derechos económicos para los distintos grupos de interés (cooperativa e inversores), y permite que inversores externos tengan un porcentaje de acciones en la cooperativa ‘empresa’, con los consecuentes derechos de voto y de participación en los retornos, mientras la cooperativa ‘asociación’ mantiene la mayoría de la propiedad (Bijman e Iliopoulos, 2014).

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

Tal y como se ha apuntado anteriormente, es importante señalar que algunas de estas innovaciones, como la contratación de gerentes profesionales o la inclusión de inversores, pueden significar la pérdida de control por parte de los miembros de la cooperativa; hecho que pone de relieve la importancia de diseñar adecuados sistemas internos de gobernanza cooperativa (Birchall, 2014; Juliá y Meliá, 2015) para evitar terminar en procesos de desmutualización completa, con la consecuente pérdida total de estatus ‘cooperativo’.

### **2.3.2. *El gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas.***

Las cooperativas agroalimentarias de nuestro país se caracterizan por ser muchas y de reducido tamaño y con elevado arraigo local (Juliá *et. al.*, 2011, Arcas *et al.*, 2011 y 2016), donde fundamentalmente predomina el modelo tradicional de gobierno interno, existiendo normalmente tres órganos corporativos, que son la Asamblea General, el Consejo Rector, y la Intervención. Entre otros aspectos, la aplicación de este

modelo tradicional suele comportar que sean excesivamente presidencialistas y que exista un exceso de poder en la figura del Presidente (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

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

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

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

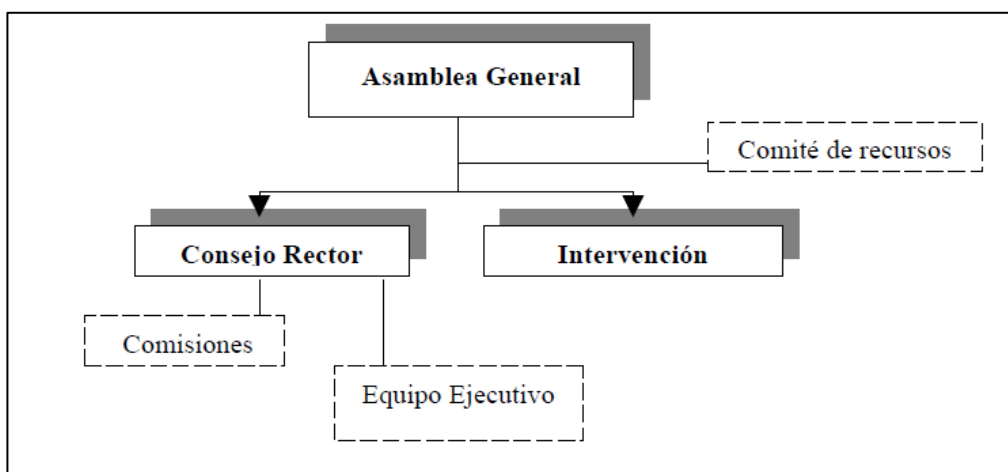
Respecto a la legislación aplicable, como ya es bien sabido, España se caracteriza por disponer de escasa unidad (Lejarriaga *et al.*, 2005), y una alta heterogeneidad en términos de legislación cooperativa, con diferencias entre regiones que hacen más complicada la cooperación interregional y dificultan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

Actualmente existen 16 leyes cooperativas regionales aplicables exclusivamente a sus regiones, más una legislación nacional sobre cooperativas - la Ley de Cooperativas 27/1999 (LC) - que se aplica fundamentalmente en aquellas sociedades cooperativas que desarrollan su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, no desarrollándose en ninguna de ellas con carácter principal, así como las que realicen su actividad principal en Ceuta y Melilla.

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

De acuerdo con la LC (Art. 19), los órganos corporativos de las cooperativas españolas son los siguientes (ver figura 6):

**Figura 6. Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas**



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

Estos son el Consejo Rector, la Asamblea General y la 'Intervención'. La 'Intervención' es un órgano de fiscalización que se asemeja al comité de auditoría de las sociedades de capital y es obligatorio en la LC y en la mayoría de las leyes regionales.

En este sentido, Puentes *et al.*, (2009) señalaron que una de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de España, específicamente para los comités de auditoría, era que estuvieran compuestos exclusivamente por expertos externos para lograr la independencia necesaria.

Igualmente, la sociedad cooperativa podrá prever la existencia de un Comité de Recursos y de otras instancias de carácter consultivo o asesor, cuyas funciones se determinen en los Estatutos, que, en ningún caso, puedan confundirse con las propias de los órganos sociales. Así, la LC (Art. 44) establece que los Estatutos podrán prever la creación de un Comité de Recursos, que: ‘tramitará y resolverá recursos contra las sanciones impuestas a los socios - incluso cuando ostenten cargos sociales - por el Consejo Rector, y en los demás supuestos que lo establezca la presente Ley o los Estatutos’.

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

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

En cualquier caso, si bien los estudios relacionados con la gobernanza en las entidades de corte capitalista son más extendidos, el conocimiento sobre la relación entre 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). Y a esto se une la dificultad de la medición o cuantificación del rendimiento como tal en las cooperativas, ya que entran en juego

muchas variables como la heterogeneidad de sus miembros, entre otras (Kalogeras *et al.*, 2004, Van der Sangen y Bijman, 2012).

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

Lo que sí está aceptado por la academia es que la armonía y buen saber hacer de los órganos de gobierno de las cooperativas son un elemento clave para el buen funcionamiento de la misma. En este sentido, entre los déficits organizacionales más frecuentes entre las cooperativas se encuentran: el nombramiento de directivos asalariados poco competentes o con poco interés en los socios, falta de capacidad técnica del Consejo Rector para llevar a cabo funciones de supervisión o baja rotación de los miembros del Consejo Rector, entre otras (Chaves, 2004). De acuerdo con Mozas (2004), los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas constituyen un grave freno en el desarrollo empresarial.

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

Otro aspecto a tener en cuenta sobre el Consejo Rector es su tamaño y el número de miembros que forman parte de él. En este sentido, el estudio realizado por Hanisch

y Rommel (2012), detectó que un tamaño mayor del Consejo Rector afectaba positivamente al rendimiento de las cooperativas; al contrario de lo que sucede en las empresas de corte capitalista.

En cuanto a los equipos supervisores, cabe destacar que la ausencia de órganos claros en este aspecto, pueden influenciar negativamente el rendimiento de las cooperativas, (Bijman *et al.*, 2012a); siendo menos evidentes esta falta de mecanismos externos en las sociedades de capital (Fontes-Filho y Bronstein, 2016).

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





# **Capítulo 3.**

## **Diseño de la investigación y metodología**



Con el fin de alcanzar los distintos objetivos propuestos en este trabajo, se han empleado los datos y metodologías que se detallan a continuación.

### **3.1. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para el objetivo de investigación número 1: analizar la estructura organizativa y de propiedad de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la Unión Europea**

#### **3.1.1. Configuración de la muestra**

La población a analizar son las cooperativas agroalimentarias de tamaño grande de la Unión Europea. Ésta se ha acotado a cuatro de los sectores de actividad más representativos, que son el lácteo, cárnico, hortofrutícola, y de suministros.

Para la selección de la muestra<sup>6</sup> se utilizaron las listas de COGECA proporcionadas por una de sus publicaciones (“Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends”, 2010), las cuales incluyen los top-10 grupos cooperativos europeos pertenecientes a los sectores seleccionados. Éstos se ampliaron hasta conformar un número de 20 entidades (las de mayor facturación de cada uno de los sectores analizados), utilizando un listado de las mayores cooperativas del mundo publicado periódicamente por la ACI<sup>7</sup>, los cuales tienen información acerca del país, sector y facturación; así como la base de datos Orbis, siendo la muestra final seleccionada de acuerdo con los siguientes criterios:

- ser una cooperativa de la Unión Europea. Las sociedades de capital fueron incluidas si son propiedad en parte de una cooperativa, ya que un grupo dirigido

---

<sup>6</sup> Parte de la muestra, la correspondiente a los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola, se obtuvo de un trabajo previo de Portalés (2013)

<sup>7</sup> Alianza Cooperativa Internacional

por una sociedad de capital es comúnmente aceptado como grupo cooperativo siempre y cuando más del 50% de las acciones de la sociedad sean propiedad de una cooperativa o de sus miembros, asegurando así que la cooperativa tiene control sobre el grupo (Nilsson, 1999; Bijman *et al.*, 2012b).

No se pudo acceder a la información sobre la cantidad total de acciones de los miembros de la cooperativa, principalmente porque los miembros son anónimos. Por esta razón, la condición establecida para considerar a un grupo como cooperativo - e incluirlo en la muestra - ha sido la de ser, en parte, propiedad de una cooperativa.

- pertenecer a los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola o suministros, de acuerdo con la ‘Clasificación estadística de las actividades económicas en la Comunidad Europea’<sup>8</sup>.
- la facturación utilizada para seleccionar las 20 principales cooperativas de cada sector fue la del año 2009 (obteniéndose todos los datos de los estados financieros consolidados del grupo).

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

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

---

<sup>8</sup> Códigos: Lácteo: 1050/1051/4633. Cárnico: 1010/1011/1013/4632/4623. Hortofrutícola: 1030/1031/1039/4631. Suministros: 1091/4611/4614/4617/4621/4623/4661/4671

### 3.1.2. Descripción de las variables

Se escogieron diez indicadores para el análisis (Tabla 3), las cuales a su vez permiten analizar la situación de las cooperativas en lo que respecta a: tamaño y empleo, posición financiera, rentabilidad y eficiencia en costes. Los indicadores relacionados con el tamaño y empleo - inicialmente expresados en términos absolutos - también se transformaron en sus correspondientes logaritmos, para un mejor tratamiento y comprensión de los datos.

La serie de años analizada es la que se corresponde con el período 2006-2015<sup>9</sup>, por lo que se obtuvieron los datos correspondientes a las variables analizadas, para cada uno de los años objeto de estudio.

**Tabla 3. Clasificación de las variables utilizadas para el objetivo 1 de investigación<sup>10</sup>**

Grupo	Variable	Explicación del ratio
<b>Tamaño y empleo</b>	Número de empleados <sup>1</sup>	
	LN_Empl	LN del número de empleados
	Ingresos <sup>1</sup>	
	LN_Ing	LN de los ingresos
	Total activos <sup>1</sup>	
	LN_Activos totales	LN de los activos totales
<b>Posición financiera</b>	Ratio liquidez	(Activo corriente/Pasivo corriente)*100
	Ratio solvencia	(Patrimonio neto/Activos totales)*100
<b>Rentabilidad</b>	<b>Ratios tradicionales de rentabilidad:</b>	
	ROE (Rentabilidad financiera)	(Beneficio antes de impuestos/Patrimonio neto)*100
	ROA (Rentabilidad sobre activos)	(Beneficio antes de impuestos/Total activos)*100

<sup>9</sup> Es importante decir que durante ese período, Europa estuvo inmersa en una crisis económica mundial. Sin embargo, no se ha considerado este hecho porque afecta a toda la muestra de la misma manera.

<sup>10</sup> Se han calculado por la autora los ratios relacionados con el tamaño y el empleo, la rentabilidad de los miembros y la eficiencia en costes.

	<b>Beneficio/rentabilidad de los miembros:</b>	
	Materiales/Ingresos	Coste de los materiales <sup>2</sup> /Ingresos
<b>Eficiencia en costes</b>	Coste de personal/Ingresos	
	Amortizaciones/Ingresos	

Nota 1: estas variables se han transformado en logaritmos para una mejor interpretación de los datos.

Nota 2: los 'materiales' se corresponden con las compras de mercaderías y materias primas de la cooperativa, que en su mayoría comprenden los productos entregados por los socios, aunque pueden incluir los suministrados por terceros.

*Fuente: elaboración propia*

Es importante señalar que los indicadores/ratios tradicionales de rentabilidad propuestos, han sido utilizados anteriormente por diferentes académicos para analizar las diferencias económico-financieras entre sociedades de corte capitalista y cooperativas, como Heyder *et al.*, (2011), Kalogeras *et al.*, (2013) y Meliá y Martínez (2015); teniendo en cuentas las características diferenciales comúnmente conocidas entre cooperativas y sociedades de capital.

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

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

Por lo tanto, en términos de rendimiento, las especificidades de las cooperativas recomiendan la necesidad de utilizar diferentes instrumentos a los que normalmente se emplean para analizar sociedades de corte capitalista (Singh *et al.*, 2001, Kyriakopoulos *et al.*, 2004, Guzmán *et al.*, 2006, Soboh *et al.*, 2012).

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

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

Se propone el ratio Materiales/Ingresos para analizar la rentabilidad de los miembros, ya que compara el valor de las producciones entregadas a la cooperativa (materiales) respecto a los ingresos. De hecho, autores como Soboh *et al.* (2011) han empleado indicadores similares, como es el caso del ratio 'Coste de los Materiales' sobre el total de activos (en este caso), para medir la rentabilidad de las cooperativas frente a sociedades de capital.

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

Sin embargo, conviene apuntar que una parte de las compras de ‘materiales’ pueden no realizarse a socios. No se posee información acerca del porcentaje de gasto por compras de materiales de socios o terceros, pero se supone que dada su condición cooperativa, en su mayor parte serán de socios.

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

### **3.1.3. Metodología**

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

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

Con ello, se establecieron las clases en función de su estructura, las cuales se agruparon en cinco modelos organizativos denominados: grupo tradicional de cooperativas de primer grado, grupo tradicional de cooperativas de segundo grado, corporaciones cooperativas federadas, corporación cooperativa 100% y corporaciones cooperativas.

Posteriormente, se analizaron las características económico-financieras de los cinco modelos de organización identificados, así como la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre ellos, utilizando para ello el programa estadístico



STATA. Para ello, y dado que partimos de más de dos muestras independientes (cinco, en este caso), se utilizó el test de Kruskal-Wallis, una prueba no paramétrica que no asume normalidad en los datos, ya que se trataba de distribuciones no normales.

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

- Grupo A: aquellos que mantienen estructuras cooperativas tradicionales (tanto de primer grado como de segundo grado). Es decir, la propia cooperativa es la que actúa como empresa holding, y mantiene - en su caso - inversiones en subsidiarias.
- Grupo B: aquellos que han creado una corporación empresarial cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo (corporación empresarial de base cooperativa), con diferentes grados de participación cooperativa. A través de la corporación puede atraerse capital de no-miembros, pudiendo salir a bolsa o no.

A continuación, se verificó de nuevo mediante herramientas estadísticas la existencia de diferencias significativas entre estos dos conjuntos de entidades, en las áreas definidas: tamaño del negocio y empleo (expansibilidad), eficiencia en costes, rentabilidad y estabilidad financiera, y así poder comprobar las hipótesis planteadas en el capítulo 1 de este trabajo.

Para testear esas diferencias se realizó un contraste de hipótesis para dos muestras independientes, para lo que se utilizó el test de Mann-Whitney (para distribuciones no normales).

Finalmente, se planteó una regresión logística con datos de panel para validar y complementar los resultados obtenidos con el contraste de hipótesis. Hay que tener en cuenta que la regresión logística se emplea cuando la variable dependiente que se pretende predecir es de carácter dicotómico (en este caso, grupo A ó B), habiendo sido utilizada en diversos estudios, en diferentes áreas y campos, como una herramienta descriptiva para analizar significativamente diferencias entre dos categorías, representadas por la variable dependiente (Soboh *et al.*, 2011; Lajara, 2016).

Asimismo, también hay que destacar la importancia de realizar estimaciones utilizando datos de panel, es decir, cuando se tienen observaciones repetidas para una empresa determinada a lo largo del tiempo, ya que la estimación es más consistente (Máñez *et al.*, 2006). Concretamente, en este caso se utilizó la función ‘xtlogit’ con efectos aleatorios (al ser la variable dependiente de tipo binario), para de esta manera poder comparar ambos grupos durante el período 2006-2015, y así poder analizar empíricamente las diferencias entre ellos.

Las variables independientes empleadas se seleccionaron de las principales áreas de estudio: una variable de tamaño (LN\_Empl), una variable relacionada con la rentabilidad de los miembros (Materiales/Ingresos), una variable de rentabilidad tradicional (ROA) y una variable relacionada con la estabilidad financiera (ratio de solvencia), evitando así seleccionar variables correlacionadas entre sí.

### **3.2. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para los subobjetivos de investigación 2.1. y 2.2.: analizar el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas y sus innovaciones, en comparación con las cooperativas agroalimentarias europeas**

#### **3.2.1. Configuración de la muestra**

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

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

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

- **Grandes:** cooperativas con una facturación anual superior a los 50 millones de euros.
- **Medianas1 (Med1):** cooperativas con una facturación anual entre 25 y 50 millones de euros.

- Medianas2 (Med1): cooperativas con una facturación anual entre 10 y 25 millones de euros.

**Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta**

<b>Universo</b>	<b>2.718 cooperativas.</b> Socias de ‘Cooperativas Agro-alimentarias de España’ (CCAIE, 2013)
<b>Población objetivo</b>	<b>232 cooperativas:</b> Grandes (> 50 millones de €): 30 Medianas(1) (25-50 millones de €): 45 Medianas(2) (10-25 millones de €): 157
<b>Muestra</b>	<b>105 cooperativas:</b> Grandes (> 50 millones de €): 15 Medianas(1) (25-50 millones de €): 23 Medianas(2) (10-25 millones de €): 67
<b>Intervalo de confianza</b>	95%
<b>Error muestral</b>	+/-0.05
<b>Varianza</b>	Máxima indeterminación (p=q=50%)
<b>Periodo de la encuesta</b>	Octubre 2015 – Febrero 2016
<b>Metodología</b>	Encuesta por Internet (y posterior seguimiento telefónico)
<b>Campo de trabajo</b>	Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social, adscrita en CEGEA en la Universitat Politècnica de València
<b>Grabación y creación de bases de datos</b>	Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social, adscrita en CEGEA en la Universitat Politècnica de València

(Nota: se ha aplicado la corrección de población finita - Malhotra, 2004).

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.2.2. Metodología

La metodología empleada se puede dividir en dos bloques.

En primer lugar, se ha analizado la legislación cooperativa española, para observar las regulaciones referentes a gobierno interno, específicamente relacionadas con ocho aspectos o innovaciones, como son: la introducción de gerentes profesionales

que lleven a cabo las tareas ejecutivas del Consejo Rector, la utilización del voto proporcional, la inclusión de expertos externos (no miembros) en el Consejo Rector y/o en el Consejo Supervisor, la separación legal entre cooperativa ‘asociación ‘ y cooperativa ‘empresa’, la creación de Asambleas Generales de Delegados, la formación de estructuras de propiedad híbrida, y finalmente, el papel de la mujer en puestos directivos de las cooperativas.

Para ello, se han estudiado las diferentes leyes de cooperativas vigentes en España, tanto a nivel nacional como autonómico, y que se enumeran a continuación:

- España: Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (LC).
- Andalucía: Decreto 123/2014, de 2 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.
- Aragón: Decreto Legislativo 2/2014, de 29 agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón.
- Asturias: Ley del Principado de Asturias 4/2010, de 29 de junio, de Cooperativas.
- Cantabria: Ley de Cantabria 6/2013, de 6 de noviembre, de Cooperativas de Cantabria.
- Castilla-La Mancha: Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha.
- Castilla y León: Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León.
- Cataluña: Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas de Cataluña.
- Comunidad Valenciana: Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana.

- Extremadura: Decreto Ley 1/2011, de 11 de noviembre, por el que se modifica la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades de Cooperativas de Extremadura
- Galicia: Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia (y modificaciones posteriores).
- Islas Baleares: Ley 1/2003, de 20 de marzo, de Cooperativas de las Illes Balears (y modificaciones posteriores).
- Madrid: Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid.
- Murcia: Ley 8/2006 de Cooperativas, de 16 de noviembre, de Sociedades Cooperativas de la Región de Murcia (y modificación posterior).
- Navarra: Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra.
- La Rioja: Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de la Rioja.
- País Vasco: Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi (y modificaciones posteriores).

En segundo lugar, para analizar el nivel de implementación de estas innovaciones en las cooperativas agroalimentarias de España de tamaño mediano y grande, se elaboró un cuestionario adhoc que contenía 34 preguntas, divididas de acuerdo a las innovaciones de gobierno interno analizadas en apartados anteriores (datos sobre la Dirección, el Consejo Rector, el voto plural, el Consejo Supervisor, la Asamblea General de Delegados, la separación legal entre cooperativa ‘asociación’ y ‘empresa’, las estructuras de propiedad híbrida y la presencia de mujeres en los puestos de dirección).

El cuestionario comprendía preguntas no estructuradas o abiertas (es decir con respuesta abierta), así como estructuradas con: respuesta cerrada (de tipo dicotómicas, tricotómicas y de respuesta múltiple), de respuesta semi-cerrada (con diferentes alternativas e incluyendo también una alternativa abierta identificada como ‘otros’),

así como varias preguntas de escala utilizando un escala Likert con siete niveles de respuesta, donde el 1 implica desinterés y 7 el máximo interés

Éste se remitió a la población identificada. Fue enviado en primer lugar on-line, al Presidente o Gerente de cada cooperativa, y posteriormente se realizó un seguimiento telefónico.

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

(En el Anexo 2 se encuentran las 34 preguntas del cuestionario).

### **3.3. Datos, descripción de la muestra y metodología empleada para el subobjetivo de investigación 2.3.: determinar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas (de tamaño mediano y grande) y sus resultados empresariales**

#### **3.3.1. Configuración de la muestra**

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

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

### **3.3.2. Descripción de las variables**

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 incluirlo por no disponer de dicha información.

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

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

- LN del número de personas que forman el Consejo Rector: LN\_num\_CR
- LN del activo, indicador del tamaño de la cooperativa: LN\_A
- La contratación de un gerente profesional (Gerente): variable que tomará valor 1 si la cooperativa cuenta con un gerente profesional que lleva a cabo las tareas del Consejo Rector, y 0 en caso contrario.
- Presencia de expertos externos en el Consejo Rector (externo\_CR): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su Consejo Rector, y 0 en caso contrario.
- Presencia de expertos externos en el Consejo Supervisor (externo\_CS): variable que tomará valor 1 si la cooperativa tiene expertos externos en su Consejo Supervisor, y 0 en caso contrario.



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

### 3.3.3. Metodología

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

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

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



# **Capítulo 4.**

## **Resultados de la investigación y discusión**



Tras la revisión de la literatura realizada en el capítulo 2, se han llevado a cabo los análisis según el diseño de la investigación programado, utilizando para ello la metodología propuesta, presentándose en este capítulo los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados en este trabajo.

#### **4.1. Resultados relativos a los modelos organizacionales de los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa**

##### ***4.1.1. Modelos organizacionales identificados entre los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de Europa***

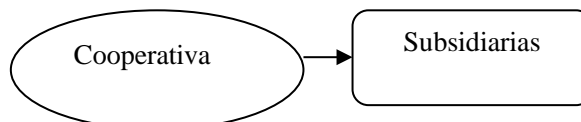
Se ha realizado un análisis de la estructura organizativa y de propiedad de los 80 grupos cooperativos que integran la muestra de este estudio, para lo cual se ha tenido en cuenta la forma jurídica de las entidades del grupo, así como las relaciones de interdependencia entre las mismas, a través de la participación en el capital social. Como resultado del análisis se han identificado cinco categorías o modelos organizacionales homogéneos, que se corresponden con:

- **1.- Cooperativas de primer grado, que actúan como entidad holding y gestionan directamente el grupo, denominado en lo sucesivo ‘Grupo tradicional de cooperativas de primer grado’ (TC1).**

Este grupo está integrado por cooperativas que actúan como sociedad matriz, y las filiales directas subordinadas a la misma.

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

**Figura 7. Grupo tradicional de cooperativas de primer grado (TC1)**



*Fuente: elaboración propia basada en Portalés (2013)*

**• 2.- Cooperativas federadas, en lo sucesivo denominadas ‘Grupo tradicional de cooperativas de segundo grado’ (TC2).**

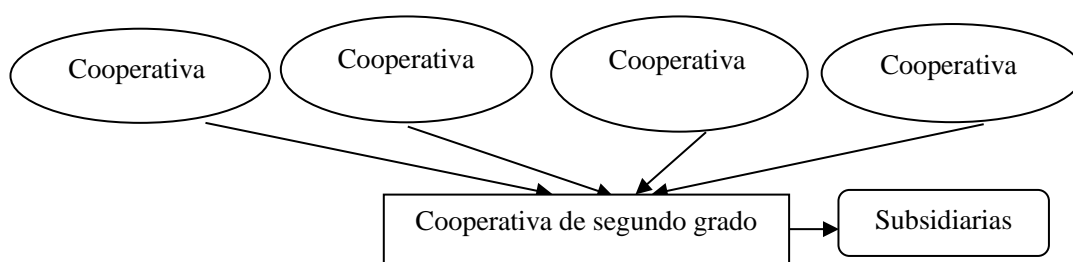
Son cooperativas cuyos miembros son cooperativas (aunque dependiendo del país, como sucede en España - Art. 77, LC -, pueden admitir también sociedades de capital en la base social). La entidad federada (el segundo nivel) emprende actividades, normalmente de industrialización y comercialización, para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

En esta categoría es la cooperativa de segundo grado la que actúa como sociedad holding, estableciéndose a partir de la misma una red de filiales, pudiendo también tener las cooperativas miembros sus propias subsidiarias. Irish Dairy Board (Irlanda), COREN (España), Conserve Italia (Italia) y DLG Agro (Dinamarca), entre otras, pertenecen a este modelo estructural. Representan el 16,25% de la muestra total.

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

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

**Figura 8. Grupo tradicional de cooperativas de segundo grado (TC2)**



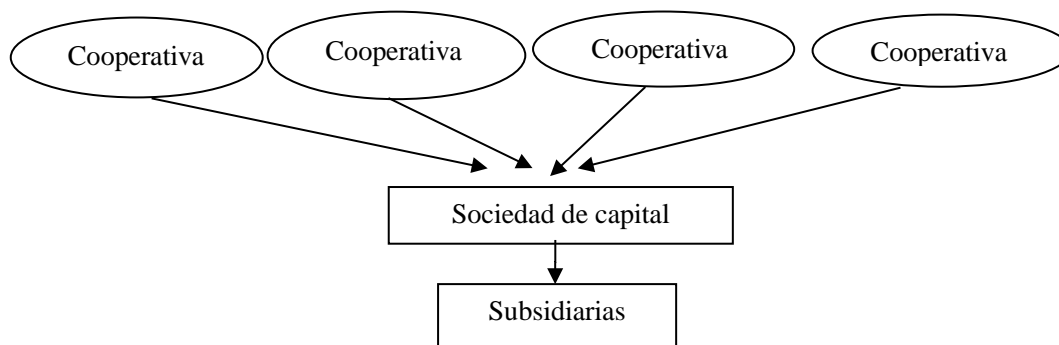
*Fuente: elaboración propia basada en Portalés (2013)*

- **3. - Diferentes cooperativas que crean una sociedad de capital, la cual actúa como sociedad holding, denominadas en adelante ‘Corporaciones Cooperativas Federadas’ (FCC).**

Diferentes cooperativas (más de una) crean una sociedad de capital que actúa como sociedad holding y tiene control sobre las filiales. Las cooperativas también pueden tener sus propias filiales.

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

**Figura 9. Corporaciones Cooperativas Federadas (FCC)**



*Fuente: elaboración propia basada en Portalés (2013)*

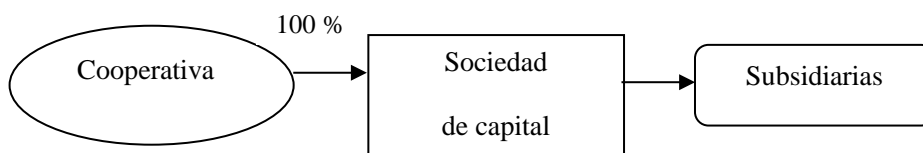
- **4. - Cooperativas que han creado una sociedad de capital, que actúa como holding y de la que poseen el 100% del capital, en adelante denominada ‘Corporación Cooperativa 100%’ (CC-100).**

Este grupo incluye las cooperativas que han creado una sociedad de capital como sociedad holding, siendo la cooperativa la que tiene el 100% del capital de esta sociedad. En este caso, la cooperativa tiene control directo total sobre la sociedad de capital y, a través de ella, control indirecto (total o parcial) sobre las subsidiarias.

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



**Figura 10. Corporación Cooperativa 100% (CC-100)**



*Fuente: elaboración propia basada en Portalés (2013)*

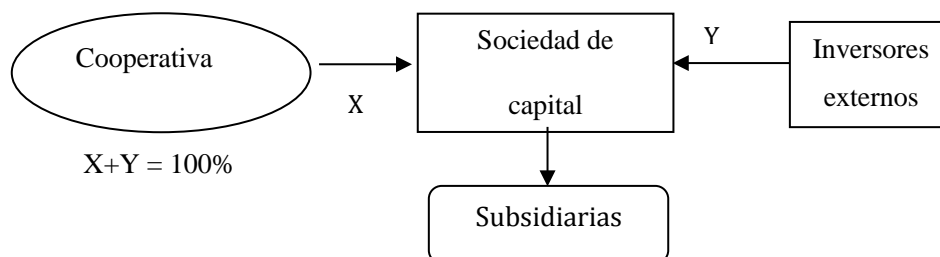
- **5. - Cooperativas que han creado una sociedad de capital que actúa como sociedad holding, siendo titulares de menos del 100% del capital social, en lo sucesivo denominadas ‘Corporaciones Cooperativas’ (CC).**

La cooperativa crea una sociedad de capital, pero no posee el 100% de su capital, siendo común en este caso que la empresa salga a bolsa. La cooperativa - o sus miembros - tiene (n) un porcentaje de la sociedad de capital, y el resto pertenece a otros inversores.

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

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

**Figura 11. Corporaciones Cooperativas (CC)**



Fuente: elaboración propia basada en Portalés (2013)

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

**Tabla 5. Información básica relativa a los modelos identificados**

	1) TC1	2) TC2	3) FCC	4) CC-100	5) CC	Total
<b>Número de entidades</b>	43	13	3	10	11	80
<b>Países mayoritarios</b>	Francia, Italia y Alemania	Italia, Francia y España	Francia y Finlandia	Países Bajos y Alemania	Alemania, Finlandia e Irlanda	
<b>Sectores mayoritarios</b>	Cárnico y suministros	Hortofrutícola	Lácteo	Lácteo y hortofrutícola	Lácteo y cárnico	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 5, el modelo más presente o representado es el TC1, seguido del TC2, CC, CC-100 y, finalmente, por el FCC. Cabe destacar que casi todas las entidades que han creado sociedades de capital (y que figuran en el grupo FCC, CC-100 o CC) son de Europa central o del norte, mientras que países del sur de Europa como Portugal o Italia sólo tienen una entidad perteneciente a tales modelos. En el caso de España, no hay ninguna entidad en la muestra que pertenezca al grupo FCC, CC-100 o CC.

Por otra parte, hay que señalar que en la muestra no hay cooperativas del sector de suministros pertenecientes a los grupos FCC y CC-100, así como tampoco hay cooperativas en el sector hortofrutícola pertenecientes a los grupos FCC y CC.

También es importante resaltar que, como se ha señalado anteriormente, la clasificación realizada no se basa en otra categorización existente, sino en un análisis de la estructura organizativa de los grupos cooperativos que componen la muestra, considerando los siguientes aspectos: el tipo de empresas que los integran y las relaciones e interdependencias entre ellas a través de la participación en el capital social.

No ha sido posible encontrar suficiente información sobre la existencia de inversores externos en las cooperativas - aparte de los miembros - que determinaría, de acuerdo con la clasificación de Nilsson (1999) ya comentada en el capítulo 2, la categoría de 'Modelo Cooperativo de Participación'. Tampoco de la distribución de capital de las filiales, lo que permitiría diferenciar (dependiendo de si la filial pertenece 100% a la cooperativa o no), entre las categorías de Modelo Tradicional y Modelo Cooperativo Subsidiario establecidas por el autor anterior.

En este sentido, y para hacer la clasificación más comprensible dadas las limitaciones indicadas anteriormente, en la tabla siguiente se introduce una comparación con la taxonomía de Nilsson (1999).

**Tabla 6. Relación entre los modelos organizativos definidos en este trabajo y la taxonomía de Nilsson (1999)**

<b>Modelo (trabajo actual)</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Nilsson (1999)</b>
TC1, TC2	Aquellos casos en que todas las filiales/subsidiarias sean propiedad al 100% de la cooperativa pueden ser asimilados a...	Modelo Tradicional
	Los casos en que las subsidiarias son propiedad parcial de inversores externos pueden asimilarse a...	Modelo Cooperativo Subsidiario
FCC, CC-100	<p>No pueden identificarse directamente con ninguno de los modelos de Nilsson porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No pertenecen a un modelo PLC ya que la sociedad creada es propiedad 100% de la/s cooperativa/s.</li> <li>- Podrían asimilarse al modelo Tradicional si todas las filiales creadas son 100% propiedad de la cooperativa, o al Subsidiario si en parte son propiedad de inversores externos.</li> </ul>	
CC	No se sabe si los miembros de la cooperativa tienen una participación, o no, en la PLC (sólo se tiene información sobre la participación de la cooperativa), lo que parece una condición para la categoría PLC de Nilsson. Con esta consideración puede ser asimilada al...	Modelo PLC

*Fuente: elaboración propia*

#### ***4.1.2. Análisis de los resultados económico-financieros de los distintos modelos y comparación entre ellos***

Tras la categorización anterior, se analizaron las diferencias económico-financieras entre los cinco grupos identificados, en las variables definidas en el capítulo 3, correspondientes a tamaño y empleo, estabilidad financiera, rentabilidad (tradicional y del socio) y eficiencia en costes.

Como se ha señalado en el apartado 3 de este trabajo, se utilizó un panel de diez años (2006-2015) para el análisis, expresándose las variables relacionadas con el tamaño y empleo tanto en logaritmos como en término absolutos, para así poder tener una mejor comprensión de los datos y percibir su dimensión 'real'.

Como se puede observar en la tabla 7, en términos de tamaño y empleo destacan por encima del resto los modelos que han creado una sociedad de capital durante su desarrollo, como son los modelos FCC, CC-100 y CC. Concretamente, en lo que respecta a ingresos, número de empleados y activos (en términos absolutos), ocupan posiciones similares las cooperativas de los modelos CC-100 y CC, seguidas a distancia - con un muy inferior tamaño medio - las pertenecientes al modelo FCC.

En lo que a liquidez respecta, no se manifiestan grandes diferencias entre las cooperativas de los cinco modelos, siendo el único grupo que se diferencia del resto el CC-100, que posee una liquidez muy superior. En cuanto a solvencia, destaca el grupo FCC por encima, con un ratio medio muy superior al resto (66,46), y el modelo federativo por debajo, con un ratio medio de 29,43. El resto de grupos arrojan ratios de solvencia similares, (45).

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de los modelos identificados (2006 – 2015)

Variables (año 2006-2015)	GRUPOS														
	TC1			TC2			FCC			CC-100			CC		
	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica
<b>Tamaño y empleo</b>															
<b>Número de empleados</b>	2,551.85	722.50	4,818.55	1,241.56	733.00	1,674.05	3,589.13	4,406.50	2,087.69	7,669.66	1,623.00	10,440.19	7,833.04	4,806.50	7,475.69
<b>LN Empl</b>	6.63	6.58	1.66	6.11	6.60	1.63	7.70	8.39	1.34	7.25	7.39	2.29	8.47	8.48	1.08
<b>Ingresos (mil Euros)</b>	1,206,076.00	616,252.50	1,709,210.00	975,309.40	466,279.60	1,464,069.00	1,473,944.00	1,788,708.00	668,694.20	3,236,671.00	1,397,462.00	3,604,508.00	3,007,782.00	2,133,400.00	3,134,468.00
<b>LN Ing</b>	13.40	13.33	1.06	13.09	13.05	1.11	14.02	14.40	0.73	13.96	14.15	1.87	14.40	14.57	1.14
<b>Total activos (mil Euros)</b>	568,814.70	250,834.80	936,755.20	367,662.80	137,435.70	461,666.40	631,447.30	671,544.00	426,502.70	1,192,278.00	410,661.70	1,833,176.00	1,731,008.00	1,111,615.00	1,512,348.00
<b>LN Total activos</b>	12.50	12.43	1.19	12.16	11.83	1.12	12.97	13.39	1.07	12.18	12.93	2.74	13.90	13.92	1.19
<b>Posición financiera</b>															
<b>Ratio liquidez</b>	1.31	0.87	3.95	0.89	0.88	0.36	1.00	0.96	0.22	3.15	1.23	9.44	0.85	0.81	0.25
<b>Ratio solvencia</b>	46.72	45.90	21.96	29.43	30.62	17.81	66.46	69.35	19.36	43.75	45.15	21.85	47.18	44.43	18.37
<b>Rentabilidad (tradicional y del socio)</b>															
<b>ROE</b>	5.65	6.08	14.18	5.80	2.89	15.62	6.16	5.77	6.10	9.32	6.51	21.19	11.64	10.36	11.66
<b>ROA</b>	2.13	1.78	3.89	2.33	0.40	6.61	2.69	2.18	2.91	2.82	2.49	4.88	3.72	3.22	3.16
<b>Materiales/Ingresos</b>	0.79	0.81	0.12	0.78	0.82	0.13	0.70	0.67	0.09	0.81	0.75	0.13	0.63	0.61	0.09
<b>Eficiencia en costes</b>															
<b>Coste de personal/Ingresos</b>	0.08	0.06	0.05	0.06	0.04	0.05	0.10	0.11	0.04	0.06	0.07	0.03	0.12	0.12	0.05
<b>Amortizaciones/Ingresos</b>	0.020	0.017	0.019	0.015	0.008	0.015	0.024	0.029	0.012	0.012	0.007	0.007	0.026	0.025	0.014
<b>N</b>	<b>43</b>			<b>13</b>			<b>3</b>			<b>10</b>			<b>11</b>		

Nota: El ratio Materiales/Ingresos se ha calculado excluyendo las cooperativas de suministros de la base

Fuente: elaboración propia

En el caso de las rentabilidades tradicionales (medidas a través del ROA y ROE), es el grupo CC (el más alejado del modelo tradicional) el que muestra valores más altos, al igual que sucede con el ratio Coste Empleados/Ingresos.

Por el contrario, no se observan grandes diferencias en términos de amortización sobre ingresos, mientras que el ratio de Materiales/Ingresos, - identificativo de la rentabilidad del socio por la producción aportada -, es mayor en los grupos tradicionales (TC1 y TC2), según los valores de sus medianas. En este último caso, y dado que el perfil de los miembros en las cooperativas del sector de suministros es de cliente y no de proveedor, se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos similares.

Después de comparar estadísticamente los cinco modelos entre sí, se observó que existían diferencias significativas entre los grupos de los extremos de la tabla, es decir, entre los modelos tradicionales (TC1 y TC2) y el modelo CC. Por ello, se decidió agruparlos y comparar finalmente dos conjuntos de entidades, a partir de las cuales se testearon las hipótesis planteadas en el capítulo 3:

- Grupo A → entidades que mantuvieron una estructura cooperativa tradicional (grupos TC1 y TC2)
- Grupo B → aquellas que optaron por crear sociedades de capital durante su desarrollo, con una participación mayor o menor de la cooperativa (que corresponde a los grupos FCC, CC-100 y CC).

En la Tabla 8 se muestran los estadísticos descriptivos (media, mediana y desviación típica) de cada variable y grupo, para el conjunto del panel de diez años analizado, así como las diferencias significativas que se encontraron al realizar el contraste de hipótesis para dos muestras independientes, a través del test Mann-Whitney.

**Tabla 8. Estadísticos descriptivos grupo A vs. grupo B (2006 – 2015)**

Variables (año 2006-2015)	Grupo A (TC1+TC2)			Grupo B (FCC+CC-100+CC)		
	Media	Mediana	Desv. típica	Media	Mediana	Desv. típica
<b>Tamaño y empleo</b>						
Número de empleados	2.212,25	722,50***	4.283,54	7.258,16	4.389,00***	8.262,54
LN_Empl	6,51	6,58***	1,65	7,96	8,39***	1,71
Ingresos (mil Euros)	1.160.708	596.367,70***	1.650.856	2.970.475	1.878.118,00***	3.164.397
LN_Ing	13,33	13,30***	1,14	14,22	14,45***	1,44
Total activos (mil Euros)	533.601,9	238.051,20***	862.979,40	1.377.112	875.331,10***	1.605.004
LN_Total activos	12,44	12,38***	1,22	13,08	13,68***	2,14
<b>Posición financiera</b>						
Ratio liquidez	1,22	0,87	3,52	1,84	0,87	6,22
Ratio solvencia	43,98	40,97*	22,46	48,62	47,33*	20,44
<b>Rentabilidad (tradicional y del socio)</b>						
ROE	5,67	4,99***	14,35	10,08	8,67***	15,72
ROA	2,06	1,44***	5,03	3,24	2,89***	3,90
Materiales/Ingresos	0,79	0,82***	0,12	0,71	0,69***	0,13
<b>Eficiencia en costes</b>						
Coste de personal/Ingresos	0,07	0,06***	0,06	0,10	0,09***	0,05
Amortizaciones/ Ingresos	0,019	0,016*	0,018	0,021	0,02*	0,013
N	<b>56</b>			<b>24</b>		

Nota 1: La diferencia en las medianas entre ambos grupos es significativa al 0,01 (\*\*\*), 0,05 (\*\*), 0,10 (\*).

Nota 2: En este caso, y dado que el perfil de los miembros en las cooperativas del sector de suministros es de cliente y no de proveedor, se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos, y su significación, similares.

*Fuente: elaboración propia*



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

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

En cuanto a la estabilidad financiera, medida en primer lugar a través del ratio de liquidez, no se observan diferencias estadísticamente significativas, coincidiendo con autores como Venieris (1989) y Soboh *et al.* (2011). Sin embargo, a pesar de no existir diferencias significativas entre ambos grupos, es destacable que éste es mayor en el grupo B que en el A, en línea en este caso con autores como Lerman y Parliament (1990) o Gentzoglanis (1997), que mostraron que las sociedades de capital tenían una liquidez significativamente mayor que las cooperativas.

Por el contrario, sí que se encuentran diferencias significativas en el ratio de solvencia, obteniendo de nuevo los grupos de corte capitalista valores más altos que las cooperativas tradicionalmente estructuradas, coincidiendo con otros investigadores que han aportado conclusiones en la misma línea, como Chaddad y Cook (2004b),

quienes afirmaron que la conversión de cooperativas en una sociedad de capital (en las industrias de ahorro, préstamos y seguros) eliminaba las restricciones financieras.

En cuanto a la rentabilidad tradicional - medida a través del ROA y ROE - se ha encontrado que las corporaciones empresariales de base cooperativa (grupo B) mostraron valores más elevados que las cooperativas tradicionales (grupo A). Esto está en línea con autores como Chen *et al.*, (1985), Venieris (1989), Notta y Vlachvei (2007), y Soboh *et al.*, (2011), quienes afirmaron que las cooperativas eran, en promedio, menos rentables que las sociedades de capital. Chaddad y Cook (2004b) concluyeron lo mismo con las industrias de ahorro, préstamos y seguros, mientras que Bijman *et al.*, (2012a) afirmaron que las cooperativas agroalimentarias tradicionales mostraban un menor rendimiento que las cooperativas con propietarios externos.

Por otro lado, la rentabilidad o beneficio de los miembros - medido a través del ratio Materiales/Ingresos - fue más elevado en el grupo A (tradicional) que en el grupo B (corporación empresarial de base cooperativa), lo que indica que el grupo de cooperativas tradicionales destinan un mayor porcentaje de sus ingresos a retribuir la producción. Teniendo en cuenta que ésta es suministrada en gran parte por los miembros, se puede inferir que la rentabilidad que obtienen en su calidad de socio-suministradores es muy superior a la que obtendrían si fueran meros suministradores de una sociedad de capital. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Soboh *et al.*, (2011), quienes concluyeron que una empresa - en su caso de procesamiento de productos lácteos - con altos costes de los materiales (sobre el total del activo) tiene una mayor probabilidad de ser cooperativa que sociedad de capital.

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

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

En lo que respecta a la cuestión de la eficiencia en costes, de la Tabla 8 se desprende que la proporción de los ingresos que es destinada a retribuir al personal es menor en el grupo A (tradicional) que en el grupo B (corporación empresarial de base cooperativa), lo que está en línea con O'Connor y Thompson (2001), quienes afirmaron que las cooperativas pagan salarios más bajos a los altos directivos en comparación con las sociedades de capital.

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

Por último, también los gastos de amortización como porcentaje sobre los ingresos fueron significativamente (10%) menores en el grupo A que en el grupo B.

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

En un segundo enfoque se aplicó un análisis de regresión logística con datos de panel para comparar y analizar los grupos A y B, que determinan en este caso la variable dependiente. Recordemos que el hecho de utilizar un panel (en concreto de diez años, desde el 2006 al 2015) permite eliminar el sesgo derivado de considerar tan sólo un año estático para el análisis.

Las variables independientes se seleccionaron de las principales áreas de estudio: una variable de tamaño (LN\_Empl), una variable relacionada con la rentabilidad de los miembros (Materiales/Ingresos), una variable de rentabilidad tradicional (ROA) y una variable relacionada con la estabilidad financiera (ratio de solvencia), evitando así seleccionar variables correlacionadas entre sí.

En el cálculo inicial también se incluyeron variables ‘dummies’ relativas a los países integrantes de la muestra, pero finalmente no se introdujeron en el modelo propuesto ya que no tenían incidencia en los resultados.

Los resultados de la estimación se muestran en la tabla 9, donde aparecen tres variables significativas: el empleo (LN\_Empl), el ratio de solvencia y el ratio Materiales/Ingresos.

Según el modelo planteado, un *odds* ratio mayor que 1 significa que un aumento de la variable independiente aumenta los *odds* (o la probabilidad) de que ocurra el evento (es decir, la variable dependiente), mientras que un *odds* ratio menor que 1 indica que un aumento de la variable independiente, reduce la probabilidad de que se dé el evento (variable dependiente).

En este caso, un *odds* ratio por encima de 1 refleja un *odds* positivo de que la variable dependiente sea igual a 1 (es decir, que es más probable que la observación represente una corporación empresarial de base cooperativa), y por el contrario, un *odds* ratio por debajo de 1 refleja un *odds* positivo de que la variable dependiente sea igual a 0 (es decir, que es más probable que la observación represente una cooperativa tradicional).

**Tabla 9. Resultados de la regresión logística**

	<i>Odds</i> ratio	p-Value (significatividad)
<b>Materiales/Ingresos</b>	9,12e-11	0,100
<b>ROA</b>	0,7324302	0,654
<b>LN_Empl</b>	256523,3	0,000
<b>Ratio solvencia</b>	1,140211	0,092

Nota 1. Pseudo-R2 (McKelvey & Zavoina's test) = 0,5119

Nota 2: se repitieron los análisis excluyendo el sector suministros, siendo los resultados obtenidos, y su significación, similares

*Fuente: elaboración propia*

Así, los *odds* ratio del número de empleados, expresado en logaritmo neperiano (LN\_Empl), y del ratio de solvencia, son mayores que uno y significativos al 1% y al 10% respectivamente, por lo que una entidad que presente un elevado valor en esas variables tiene una mayor probabilidad de ser una corporación empresarial de base cooperativa y no una cooperativa tradicional.

Por el contrario, el *odds* ratio del ratio Materiales/Ingresos es inferior a uno y significativo, lo que sugiere que una entidad que destina un mayor porcentaje de ingresos a retribuir a sus proveedores, tiene mayor probabilidad de ser una cooperativa tradicional que corporación empresarial de base cooperativa.

Asimismo, se esperaba un efecto significativo del ROA en el modelo, pero no es relevante. La razón puede deberse a la dificultad de medir la rentabilidad en la muestra, ya que como se ha comentado, coexisten diferentes tipos de entidades: aquellas más tradicionales en las que la sociedad trata de velar por los intereses de los miembros, y aquellas de corte más capitalista en las que éstos se yuxtaponen a los de otros *stakeholders*, como pueden ser los inversores externos.

Por otra parte, el test de McKelvey-Zavoina determina la bondad de ajuste del modelo (pseudo-R<sup>2</sup>), que en esta ocasión obtuvo un valor p promedio de 0,5119, lo que muestra un buen ajuste, pues su significación es mayor a 0,05.

En definitiva, las entidades con mayor valor del empleo (LN\_Empl) y del ratio de solvencia tienen más probabilidad de ser corporaciones empresariales de base cooperativa, mientras que las entidades con un mayor ratio de Materiales/Ingresos tienen más posibilidades de adoptar modelos de cooperativa tradicional, por lo que los resultados acerca del tamaño, solvencia y rentabilidad de los socios son consistentes con los esperados según la teoría analizada, pudiéndose aceptar las hipótesis H1, H2 y H3.2.:

**H1. Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, alcanzan un mayor tamaño que las que han permanecido bajo un modelo tradicional → Aceptada**

El contraste de hipótesis viene a confirmar que el tamaño (medido a través del número de empleados, el volumen de activos y la cifra de facturación) es una variable significativa (1%), y que las cooperativas que han creado corporaciones empresariales de base cooperativa adquieren mayor desarrollo y tamaño que las tradicionales. Además, la regresión logística con datos de panel confirma que una entidad con un elevado número de empleados (LN\_Empl), por tanto con mayor tamaño, tiene una mayor probabilidad (al 1%) de haber adoptado el modelo corporación empresarial de base cooperativa que de haberlo hecho bajo la fórmula de cooperativa tradicional.

**H2. Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tienen mayor estabilidad financiera (medida a través del ratio de solvencia), en comparación con aquellas que han mantenido una estructura cooperativa tradicional → Aceptada**

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

Por su parte, la regresión logística con datos de panel sugiere que una entidad con un elevado ratio de solvencia cuenta con una mayor probabilidad de ser una corporación empresarial de base cooperativa frente a una cooperativa tradicional (al 10%).

**H3. Las cooperativas que han optado durante su desarrollo por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tienen:**

- **(H3.1): mayor eficiencia en costes y mayores niveles de rentabilidad tradicional (ROA y ROE) que las cooperativas que operan bajo el modelo tradicional → No aceptada.**
- **(H3.2): una menor rentabilidad del socio (asimilada a su liquidación por la producción aportada a la cooperativa) que las cooperativas que operan bajo el modelo tradicional → Aceptada.**

Sobre las medidas de rentabilidad empresarial tradicionales (ROA y ROE) y la eficiencia en costes, el contraste de hipótesis confirma que las corporaciones empresariales de base cooperativa obtuvieron mayores niveles que las cooperativas tradicionales, pero estos resultados no se confirman con la regresión logística efectuada (en lo que respecta a la variable ROA). Esto puede ser debido a que este estudio analiza cooperativas de diversos sectores de manera conjunta, mientras que una mayor parte de estudios previos de otros autores - que han contrastado diferencias de rentabilidad entre cooperativas y sociedades de capital - mayoritariamente lo han hecho sobre sectores productivos determinados. Por lo tanto, no puede ser aceptada la hipótesis H3.1.

Sin embargo, la rentabilidad del socio (medida a través del ratio Materiales/Ingresos) aparece como significativa tanto en el contraste de hipótesis (1%) como en el análisis de regresión logística (10%), siendo en ambos casos las cooperativas bajo fórmula tradicional las que destinan un mayor porcentaje de los ingresos a retribuir a los proveedores (mayoritariamente socios), frente a corporaciones empresariales de base cooperativa; lo que permite aceptar la hipótesis H3.2.



## 4.2. Resultados relativos a las innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas

### 4.2.1. Análisis legislativo a partir de las leyes cooperativas españolas (estatal y autonómicas)

Tras examinar las leyes cooperativas en España, tanto a nivel nacional como regional, cabe resaltar los siguientes elementos clave para las ocho innovaciones propuestas en este trabajo (Tabla 10).

Como se puede observar en la tabla siguiente, la incorporación de una **gerencia profesional** se contempla tanto en la Ley 27/1999 de Cooperativas (LC) como en toda la legislación regional; mientras que la introducción de **expertos externos en el Consejo Rector** aparece reflejado en la LC, Art. 34.2, (con un máximo de 1/3 del Consejo Rector), y en algunas leyes regionales, con diferentes limitaciones al respecto, no pudiendo estas personas ser el Presidente o el Vicepresidente del Consejo Rector.

**Tabla 10. Innovaciones en el gobierno interno incluidas en la legislación cooperativa nacional y regional**

<b>Gerencia profesional</b>	Tanto la legislación nacional (LC), como toda la legislación regional, incluyen la opción de delegar el poder a gerentes profesionales.
<b>Voto proporcional</b>	Se contempla en la LC, dependiendo del volumen de actividad para las cooperativas de primer grado (no pudiendo ser superior en ningún caso a cinco votos sociales y sin que puedan atribuir a un solo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa. Art. 26.4), y también del número de miembros, si la cooperativa es de segundo grado.  También se establece en todas las leyes regionales, con diferentes restricciones en el número máximo de votos.
<b>Expertos externos en el Consejo Rector</b>	Está incluido en la LC, con un máximo de 1/3 del Consejo Rector (Art. 34.2), y en algunas leyes regionales, con diferentes limitaciones al respecto, no pudiendo estas personas ser el Presidente o el Vicepresidente del Consejo Rector.  Algunas legislaciones regionales lo permiten, reduciendo el límite aplicado a nivel nacional, como Aragón (Art. 38.2) y Castilla-La Mancha (Art. 66.3).
<b>Expertos externos en el Consejo Supervisor</b>	No existe un órgano como tal (Consejo Supervisor) en la LC ni en la mayor parte de leyes autonómicas.  Sólo algunas leyes autonómicas como la Comunidad Valenciana (Art. 54) o la de Castilla-La Mancha (Art. 72), contemplan un Comité Supervisor más allá del área contable. Sin embargo, sólo el Comité regulado por la Ley de Castilla-La Mancha admite la presencia de externos no-socios en el mismo.  En el caso del País Vasco (Art. 50) se regula una Comisión de Vigilancia que puede ser asimilable también al Consejo Supervisor, permitiendo la presencia de expertos externos en su composición.
<b>Separación legal entre cooperativa 'asociación' y cooperativa 'empresa'</b>	La legislación cooperativa española no contiene ninguna referencia específica al respecto, pero eso no impide que se pueda llevar a cabo legalmente.
<b>Asamblea General de Delegados / Consejo de socios</b>	La 'Asamblea General de Delegados' está regulada en la LC (Art. 30), y casi todas las leyes autonómicas lo contemplan.
<b>Estructuras de propiedad híbrida (inclusión de inversores externos en la propiedad)</b>	La LC y algunas leyes regionales permiten a los inversores externos tomar una participación en el capital de la cooperativa, a través de opciones tales como:  - cooperativas mixtas, recogidas en el artículo 107 de la LC y en algunas leyes regionales como el País Vasco (Art. 136), Castilla-La Mancha (Art. 152), Murcia (Art. 128), Asturias (Art. 186) y Navarra (Art. 79)  - 'persona inversora', reflejado en la legislación regional andaluza (Art. 25)  - 'asociados o colaboradores' incluidos en todas las leyes.
<b>Papel o presencia de la mujer en órganos de gobierno</b>	Algunas leyes regionales recientes han incorporado referencias específicas al papel de la mujer en los órganos de gobierno, como por ejemplo la Comunidad Valenciana (Art. 42.6) y la Ley Catalana (Art.10).

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

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

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

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

El **voto proporcional** está contemplado en la LC, dependiendo del volumen de actividad para las cooperativas de primer grado (no pudiendo 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), y también del número de miembros, si la cooperativa es de segundo grado. En cuanto a las leyes regionales, éste también se establece, con diferentes restricciones en el número máximo de votos.

En lo que respecta a los **Consejos Supervisores**, España es uno de los países (junto con Reino Unido, Portugal y Grecia) donde la rendición de cuentas de la Dirección a los miembros presenta deficiencias, debido precisamente a la falta de un órgano supervisor como tal (Van der Sangen y Bijman, 2012). Este déficit genera problemas específicos de gobernanza interna que pueden tener un impacto negativo en el desempeño de las cooperativas, ya que el control y la supervisión interna no están suficientemente desarrollados, y no existen mandatos legales claros para los Consejos Supervisores (Bijman *et al.*, 2012b).

De hecho, no existe un órgano asimilable al Consejo Supervisor en la LC ni en la mayor parte de leyes autonómicas. Por lo general, un Consejo Supervisor, tal y como lo entienden las cooperativas del norte de Europa, se encarga de controlar y supervisar al Consejo Rector, es decir, de la supervisión de la política del Consejo Rector y de los directivos con objeto de asegurar que se salvaguardan los intereses de los socios. Desarrollan una función de supervisión y control, asegurando la consonancia de la gestión implementada con las decisiones tomadas por los socios en la Asamblea General, y en general con la visión, misión y valores de la cooperativa.

La legislación estatal, y la mayor parte de la regional, únicamente contemplan un Comité de Intervención Contable, que asume funciones de verificación al objeto de elaborar un informe anual sobre las cuentas anuales (Art. 38 y 39 LC). Aunque es cierto que todas las leyes amplían sus funciones de verificación a cualquiera que le sea asignada en los Estatutos, la mayor parte de las cooperativas le asignan únicamente un rol de control sobre la Contabilidad.

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

Además, en ocasiones las personas elegidas para este órgano no disponen de la preparación necesaria para el desarrollo de tareas especializadas de fiscalización económica y contable. No obstante, esta carencia puede ser paliada al menos parcialmente con la inclusión de expertos externos en este comité, y de hecho la LC permite la presencia de externos en este órgano, con un máximo de 1/3, (aunque no está permitido en todas las leyes autonómicas).

Cabe indicar que ya hay alguna ley regional, como la de Castilla-La Mancha (Art. 72) o la Comunidad Valenciana (Art. 54), que contemplan un órgano supervisor más allá del área contable, como es el Comité de Control de la Gestión, aunque no con carácter obligatorio, asignándole entre sus competencias: examinar la marcha de la cooperativa, las directrices generales y las decisiones concretas adoptadas por el Consejo Rector, el consejero delegado o comisión ejecutiva y el director, así como advertir a éstos sobre su conformidad o no con la política fijada por la Asamblea General y los criterios de una buena gestión empresarial. Sin embargo, sólo el Comité regulado por la Ley de Castilla-La Mancha admite la incorporación al mismo

de expertos (profesionales, ex-directivos o ex-rectores de otras cooperativas, etc.) que puedan enriquecer y mejorar su cometido.

En el caso del País Vasco, se regula una Comisión de Vigilancia (Art. 50), que además de tener las facultades propias de una Intervención Contable (como la revisión de cuentas, etc...) también está acreditada para realizar funciones como: informar a la Asamblea General sobre aquellas situaciones o cuestiones concretas que la misma le hubiese sometido, entre otras; actividades que pueden ser asimilables a las de los Consejos Supervisores en entidades europeas, pudiendo también contar con expertos externos dentro de su composición.

En cuanto a la **separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa’**, nuestra legislación no contiene ninguna referencia específica al respecto, pero esto no impide que pueda llevarse a cabo legalmente y sea factible, aunque con restricciones fiscales, ya que las cooperativas que participan en cuantía superior al 10 por 100, en el capital social de entidades no cooperativas (o en un 40 por 100 cuando se trate de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa), pierden la condición de cooperativa fiscalmente protegida<sup>11</sup>.

Algunos de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios españoles han creado corporaciones empresariales de base cooperativa para operar con mayor agilidad, introducirse o intensificar su presencia en sectores o actividades complementarias,

---

<sup>11</sup> El Ministerio de Economía y Hacienda (actualmente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) podrá autorizar participaciones superiores, sin pérdida de la condición de cooperativa fiscalmente protegida, en aquellos casos en que se justifique que tal participación coadyuva al mejor cumplimiento de los fines sociales cooperativos y no supone una vulneración de los principios fundamentales de actuación de estas entidades. Además, el conjunto de estas participaciones no podrá superar el 50 por 100 de los recursos propios de la cooperativa (Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas).

como es el caso del Grupo AN (con empresas participadas en múltiples ámbitos de la transformación en los sectores en los que opera: cereales, frutas y hortalizas, cárnico, etc.), o D-COOP (con participadas en el sector de la producción, transformación y comercialización de aceitunas, aceite y derivados); y en muchos casos para internacionalizarse, como ocurre con el grupo Anecoop (con presencia de filiales en Francia, Reino Unido, Polonia, etc).

En cuanto a las **Asambleas Generales de Delegados**, éstas están reguladas en la LC (Art. 30) y casi todas las leyes autonómicas lo contemplan; mientras que respecto a la **formación de estructuras de propiedad híbrida**, que poseen dos tipos de socios (los usuarios de la actividad cooperativa o miembros, y los inversores externos), los mecanismos son diversos:

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

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

Existen otros mecanismos mediante los que externos no-miembros pueden participar en el capital de la cooperativa, y por lo tanto conducir a estructuras de propiedad híbrida. Este es el caso de los ‘asociados’ y los ‘colaboradores’, que son no-miembros que, sin comprometerse o participar en la actividad empresarial de la cooperativa, pueden participar en el capital de la entidad y ser retribuidos por esta contribución, disponiendo de un límite máximo aplicable al número de votos que tienen en la Asamblea General e incluso pudiendo formar parte de los órganos de gobierno de la cooperativa. No obstante, aunque estas fórmulas pueden ser utilizadas por las cooperativas como una forma de incorporar capital de inversores, este no suele ser el caso, y son comúnmente utilizadas por los miembros que cesan sus negocios cooperativos y no quieren perder su conexión con la cooperativa. De ahí que se conviertan en asociados o colaboradores y mantengan su capital en la cooperativa.

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

Finalmente, respecto al **papel o presencia de la mujer en los órganos de gobierno** de las cooperativas agroalimentarias españolas, y coincidiendo con Giagnocavo y



Vargas-Vasserot (2012), se puede decir que nuestra legislación no ha hecho mucho progreso en cuanto al tema de paridad de género en los órganos de gobierno y equipos directivos de las cooperativas.

En este sentido, tan solo la Ley Catalana (Art. 10) y la Ley de la Comunidad Valenciana (Art. 42.6) contienen artículos recomendando que sus órganos de gobierno incorporen un número de mujeres que permitan una representación equilibrada de hombres y mujeres en su seno. Véase: *“las cooperativas procurarán incluir en su Consejo Rector un número de mujeres que permita alcanzar en su seno una presencia equilibrada de mujeres y hombres coherente con la composición de su masa social”*. (Art. 42.6, Ley Comunidad Valenciana). Por otra parte, la Ley Andaluza (Art. 113.7) contiene una recomendación similar para las federaciones de cooperativas y sus asociaciones.

En definitiva, tanto la legislación cooperativa nacional como regional española, permite al Consejo Rector delegar poderes en gerentes profesionales, así como la inclusión del voto plural ponderado. Sin embargo, la presencia de expertos externos en el Consejo Rector o Consejo Supervisor, la creación de Asambleas Generales de Delegados, e incluso la participación de inversores externos en el capital social de la cooperativa, se pueden encontrar en la legislación nacional, pero no en todas las leyes regionales. Por su parte, la separación legal también es factible, pero con limitaciones al respecto.

Por lo tanto, se puede decir que del análisis de la legislación española en materia cooperativa (tanto a nivel estatal como regional) se desprende que ésta no representa un impedimento a la hora de permitir innovaciones en las estructuras de gobierno interno (tal y como las definían Bijman *et al.*, 2014), siendo las propias cooperativas las que deben amoldar sus estatutos y apostar por estos cambios.

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

Después de explorar las opciones legales disponibles para las cooperativas a la hora de introducir innovaciones en sus sistemas de gobierno, en esta sección se analiza hasta qué punto las cooperativas agroalimentarias españolas están incorporando estas innovaciones en sus estructuras de gobierno, lo que puede estar derivando, en el caso de alguna de ellas, en un alejamiento del modelo tradicional de gobernanza interna.

Para ello, se examinaron las características del gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio y grande, a partir de los resultados extraídos del cuestionario planteado en el capítulo 3, consistente en una encuesta adhoc enviada a las mismas. En las tablas 11 a 18 se muestran los principales resultados, los cuales se compararán con los obtenidos a nivel europeo a partir de diversos estudios (Hanisch y Rommel, 2012; Bijman *et al.*, 2012a; y Bijman *et al.*, 2014).

**Tabla 11. Datos generales y gerencia profesional**

	Datos generales	Total	Grandes	Med1	Med2
<b>España</b>	Número respuestas	105	15	23	67
	<b>Clasificación</b>				
	De primer grado	83	7	15	61
	De segundo grado	22	8	8	6
	Número medio miembros Consejo Rector	10,6	12,9	10,7	10
<b>UE-27</b>	Datos generales	<b>Total</b>			
	Número respuestas	500			
	Número medio miembros Consejo Rector	8,8			

	<b>El gerente es miembro del Consejo Rector</b>	<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
<b>España</b>	Sí	18%	7%	26%	34%
	No	82%	93%	74%	66%
	En los casos afirmativos, normalmente está en calidad de Presidente				
<b>UE-27</b>	Un 60% de las cooperativas delegaban en un profesional gestor				
	A mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de contar con esta figura				

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

Como se observa en la tabla 11, aparecen muchas más cooperativas de primer grado que de segundo grado en la muestra encuestada. Como ocurre en la vida real, el porcentaje de cooperativas de segundo grado dentro del monto total de cooperativas crece a medida que éstas incrementan su tamaño, representando el 53,3% de las cooperativas de tamaño grande de la muestra, el 34,8% de las de tamaño mediano Med1 y tan solo un 9% de las de tamaño mediano Med2.

Otro hecho que se desprende de los resultados del cuestionario sobre el Consejo Rector (tabla 11), es que su tamaño medio en las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas es algo mayor (10,6) que el promedio europeo (8,8). Por otra parte, el tamaño del Consejo Rector crece a medida que aumenta el tamaño de la cooperativa, siendo por término medio en las cooperativas medianas (Med2) de 10 miembros, de 10,7 en las medianas (Med1) y de 12,9 en las grandes.

La **profesionalización de la gestión** se observa en la mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas estudiadas (ver tabla 11). De hecho, en el 18% de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, el gerente es miembro del

Consejo Rector; por lo que en el 82% de los casos se contrata a un gestor profesional externo (dato mayor al 60% obtenido en la muestra europea).

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

Como se ha señalado anteriormente en este trabajo, existen dos cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en relación a los directivos de las cooperativas, como: la formación y la remuneración. En primer lugar, la formación es un elemento fundamental para el desarrollo de la cooperativa, así como los servicios de asesoramiento técnico y el apoyo financiero adecuado, siendo muy importante también que los gerentes sean elegidos y supervisados adecuadamente (Chaves, 2004). Por otra parte, la remuneración es uno de los elementos determinantes a la hora de atraer a los ‘managers’ más capacitados a una cooperativa. Y éste es un punto débil de algunas cooperativas españolas, existiendo estudios que señalan que los gerentes no suelen estar adecuadamente remunerados en estas entidades, lo que no ayuda a la hora de atraer a profesionales a estas posiciones (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Asimismo, sería justo subrayar que la tarea de estos miembros y gerentes profesionales (el núcleo del liderazgo de las cooperativas) no es fácil, ya que deben conciliar

los intereses de diferentes actores internos y externos (Coque, 2008). Así, los gerentes externos a veces son vistos como una amenaza por los miembros, ya que sus objetivos pueden no coincidir con los de estos últimos. En consecuencia, una vez contratados, a menudo no se les permite llevar a cabo sus tareas con el nivel de independencia que sería deseable (García, 2001).

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

**Tabla 12. Voto proporcional**

		<b>Total</b>	<b>1<sup>er</sup> grado</b>	<b>2<sup>o</sup> grado</b>
	<b>¿Existe voto proporcional?</b>			
<b>España</b>	Sí	49%	41%	82%
	- Sí, en función del n <sup>o</sup> de socios	12%	13%	9%
	- Sí, en función del volumen de actividad cooperativizada	37%	28%	73%
	No	51%	59%	18%
		<b>Total</b>	<b>1<sup>er</sup> grado</b>	<b>2<sup>o</sup> grado</b>
<b>UE - 27</b>	Sí	20%	13%	42%
	No	80%	87%	58%

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

Por el contrario, como se muestra en las tablas siguientes (13, 14, 15, 16 y 17), el resto de innovaciones analizadas - y en comparación con las cooperativas agroalimentarias europeas - tienen un grado de implantación más reducido, inferior al 25%:

**La inclusión de externos (no-miembros) en la composición del Consejo Rector.**

En ese apartado se obtuvieron datos similares a los del estudio europeo, como muestra el hecho de que los no-miembros o externos estén presentes en el 17% de las cooperativas agroalimentarias españolas, frente al 14% de las cooperativas agroalimentarias de la UE-27.

Es interesante resaltar que las personas externas existentes en el Consejo Rector de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, suelen ser abogados, ingenieros o economistas, siendo 1,8 su promedio (ver tabla 13).

Esta cifra no es elevada, teniendo en cuenta que la mayoría de las leyes cooperativas españolas permiten esta opción, siendo muchas las ventajas que reporta el fortalecer el Consejo Rector con expertos de distintas áreas, en orden a mejorar y robustecer la toma de decisiones.

Como señalaban Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012), el hecho de que se recogiera en la LC una enmienda que permitiera la presencia de profesionales no-miembros en el Consejo Rector ha contribuido a una gestión y estrategia cooperativa más profesional en España. Algo similar ocurre en las cooperativas europeas, ya que 19 países de la UE-27 también contemplan esta opción.

**Tabla 13. Expertos externos en el Consejo Rector**

		<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
<b>España</b>	<b>Sí</b>	17%	14%	26%	15%
	<b>No</b>	83%	86%	74%	85%
Número medio: 1,8. Normalmente abogados, economistas o ingenieros					

<b>UE -27</b>	<b>Sí</b>	14%
	<b>No</b>	86%
	En 19 países la legislación lo permite	

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

**Presencia de expertos externos en el Consejo Supervisor.** En este caso, en primer lugar se preguntó a las entidades de la muestra acerca de la existencia de un Consejo Supervisor en áreas como la fiscal, contable, estrategia empresarial y política de liquidación al socio. Como se refleja en la tabla 14, y como era de esperar, es la existencia de una supervisión contable la que destaca frente al resto de áreas (con un 48%).

Sin embargo, no es desdeñable que un 15% de la muestra afirme contar con un órgano supervisor en materia de estrategia empresarial, más comparable al Consejo Supervisor presente en otras cooperativas europeas, y aludido en apartados anteriores, el cual realizaría funciones como la supervisión y control de la política del equipo ejecutivo.

En segundo lugar, y en relación con la incorporación de expertos externos en su composición, tan solo el 8% de la muestra afirma contar con ello, dato muy alejado del 27% que reflejan las cooperativas agroalimentarias de la UE-27.

Sería deseable que las cooperativas incorporaran un Consejo Supervisor más allá del ámbito contable, ya que esto es factible por vía estatutaria; así como que aumentara la presencia de expertos en los mismos, y más teniendo en cuenta que otros estudios han probado que su presencia - entre otros - supone un impacto positivo en el desempeño de las cooperativas (Hanisch y Rommel, 2012).

**Tabla 14. Consejo Supervisor y presencia de externos en su composición**

<b>¿Existe un Consejo Supervisor en alguna de las áreas indicadas a continuación?</b>		
<b>Fiscal</b>		
Sí	<b>19%</b>	
No	<b>81%</b>	
<b>Contabilidad</b>		
Sí	<b>48%</b>	
No	<b>52%</b>	
<b>Estrategia empresarial</b>		
Sí	<b>15%</b>	
No	<b>85%</b>	
<b>Política de liquidación al socio</b>		
Sí	<b>14%</b>	
No	<b>86%</b>	
<b>¿Si su cooperativa no cuenta con alguno de estos Consejos Supervisores, consideraría necesario crearlo?</b>		
Sí	<b>54%</b>	
No	<b>46%</b>	
<b>¿Se permite la entrada de no socios en el Consejo Supervisor?</b>		
<b>España</b>	Sí	<b>8%</b>
	No	<b>92%</b>
<b>No-miembros en el Consejo Supervisor</b>		
<b>UE-27</b>	Sí	<b>27%</b>
	No	<b>73%</b>
16 Estados Miembros posibilitan la existencia de expertos en el Consejo Supervisor.		

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



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

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

Como se muestra en la tabla 15, las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas manifiestan cierto interés por la creación de sociedades de capital, el cual muestra una clara segmentación por tamaño. Las cooperativas de gran tamaño son más propensas que las medianas a crear una sociedad de capital controlada por ellas, siendo las razones fundamentales que sustentarían con mayor peso tal decisión la posibilidad de incrementar las operaciones con terceros y la agilidad en la toma de decisiones, las cuales obtuvieron una valoración de 5,3 y 5,4 sobre 7, siendo la escala de 1 a 7 (1 implica desinterés y 7 el máximo interés). A su vez, reflejaron un interés más discreto por la creación de estas sociedades para conseguir capital adicional, así como para establecer filiales en el extranjero (4 y 3,9 respectivamente).

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

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

Además, aunque existe una limitación adicional en cuanto a la participación de las cooperativas en el capital de entidades no cooperativas que realizan actividades preparatorias, subordinadas o complementarias a la propia cooperativa (la cual no puede exceder del 40%), la realidad es que este límite puede ampliarse incluso hasta el 100%, previa solicitud de ampliación al Ministerio de Economía y Hacienda<sup>12</sup> (Ley 20/1990, de Régimen Fiscal de Cooperativas).

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

Por tanto, se puede decir que no existen - en la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas - los elementos y cultura empresarial que han llevado a algunas cooperativas europeas a desplazar la actividad y la gestión a sociedades de capital, como han hecho grandes grupos conocidos a nivel europeo como Kerry o Glanbia. En estos casos, la cooperativa ha quedado como mera accionista de la sociedad de

---

<sup>12</sup> Actualmente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

capital, y en algunos casos las necesidades de financiación para impulsar la expansión del grupo han comportado la salida a bolsa de la entidad y la incorporación de nuevos inversores externos.

**Tabla 15. Interés en una separación legal entre cooperativa ‘asociación’ y ‘empresa’**

	¿Se plantearía crear una sociedad de capital participada por su cooperativa?	Total	Grandes	Med1	Med2
Es- paña	Sí, para incrementar el capital social	3	4	2,6	2,8
	Sí, para incrementar operaciones con terceros	5	5,3	4,8	5
	Sí, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones	4	5,4	4,1	3,6
	Sí, para crear filiales en otros países	3	3,9	3,4	2,5
	No	3,9	3,2	5,3	3,6
	<b>Observaciones:</b> medias de una escala de 1 (poco probable) a 7 (muy probable). Se marcan las medias iguales o superiores a 4.				
UE-27	Se encuentra en un 20% de la muestra, siendo común en países como Alemania o los Países Bajos.				

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

**La creación de Asambleas Generales de Delegados** responde a una necesidad patente en algunas cooperativas, normalmente de tamaño grande, que ven que su Asamblea General es cada vez menos operativa debido a la falta de asistencia, unida a la dificultad de combinar los intereses de miembros gradualmente más heterogéneos (Chaves, 2004). El cuestionario realizado a las cooperativas agroalimentarias españolas arroja resultados similares a los obtenidos en la muestra europea (aprox.

15%). Y, como cabía esperar, son las grandes cooperativas las que tienen porcentajes más altos en la creación de estas Asambleas (37,5%). (Ver tabla 16).

**Tabla 16. Asamblea General de Delegados**

		Total	Grandes	Med1	Med2
<b>España</b>	<b>Sí</b>	14%	37,5%	13%	9%
	<b>No</b>	86%	62,5%	87%	91%
<b>UE-27</b>	<b>Sí</b>	15%			
	<b>No</b>	85%			
	Aún no es muy común en la UE-27, a pesar de estar permitido en 15 Estados Miembros.				

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

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

En este caso, tal y como se refleja en la tabla 17, el 15% de las cooperativas encuestadas afirmaron tener participaciones de no-miembros (sin derecho a voto en el 40% de los casos), pero la mayoría provenía de asociados o colaboradores, figura que es introducida por las cooperativas principalmente para permitir que los socios que cesen su actividad permanezcan y mantengan su vínculo con la entidad, manteniendo su capital en la misma.

Conviene añadir que son las cooperativas de tamaño mediano las que hacen un mayor uso de esta fórmula, con porcentajes del 12% y 21% en el caso de las Med2 y

Med1 respectivamente, presentándose tan sólo en un 7% de las cooperativas grandes. Por otra parte, y de forma inversa, son las cooperativas de tamaño grande las que han emitido en mayor proporción participaciones especiales (7%).

En cuanto a la cantidad de capital procedente de externos (no-miembros), en el 53% de las cooperativas encuestadas representa menos del 5% del capital, en el 21% de cooperativas entre el 5 y el 30% del capital, y en el 26% restante, más del 30% del capital. En este último caso (cooperativas que cuentan con más del 30% del capital procedente de no-socios), no se encuentra ninguna cooperativa grande. Nuevamente son las cooperativas de tamaño mediano (no grande), las que poseen una mayor proporción de capital procedente de terceros (el 20% de las Med1 y el 36% de las Med2).

Estos datos confirman lo que autores como Vázquez (2013) han apuntado, es decir, que las 'cooperativas mixtas' (una de las opciones que actualmente permite incluir inversores externos en el capital de las cooperativas) no han sido empleadas de forma representativa en España, probablemente debido a la inseguridad que puede suponer para las cooperativas el hecho de introducir socios capitalistas, así como la falta de una regulación extensa y precisa de esta figura en la legislación nacional.

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

De hecho, la mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas (75%) no ven la obtención de financiación propia, más allá de sus miembros, como una necesidad actual (ver tabla 17).

**Tabla 17. Estructuras de propiedad híbrida**

	<b>La cooperativa cuenta con capital procedente de no-socios</b>	<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
<b>España</b>	Sí, procedente de socios colaboradores o asociados	14%	7%	21%	12%
	Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales	1%	7%	4%	0%
	No	85%	86%	75%	88%
	En los casos afirmativos, normalmente es para asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad, más que para atraer capital.				
Sin derecho a voto en un 40% de los casos.					
<b>UE-27</b>	Las fórmulas híbridas se encuentran en muy pocos países, como por ejemplo: Alemania o Dinamarca.				
	Sólo 7 Estados Miembros lo prohíben explícitamente en su legislación.				
	<b>¿Qué porcentaje del capital social total procede de esas fuentes (capital de externos no-miembros)?</b>	<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
<b>España</b>	<b>Menos del 5%</b>	53%	33%	80%	46%
	<b>Entre el 5 y 30%</b>	21%	67%	0%	18%
	<b>Más del 30%</b>	26%	0%	20%	36%
		<b>Sí</b>	<b>No</b>		
<b>España</b>	<b>¿Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?</b>	25%	75%		

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

Por último, respecto al **papel de la mujer en puestos de responsabilidad** de las cooperativas agroalimentarias españolas, cabe indicar que:

La presencia de mujeres en los Consejos Rectores es baja (tan sólo existente en el 26% de las cooperativas encuestadas) con porcentajes similares en cooperativas grandes y medianas; mientras que el porcentaje de mujeres respecto al número total de miembros del Consejo Rector es del 15%, desempeñando en muy pocos casos ellas el cargo de Presidencia o Vicepresidencia. (Ver tabla 18).

No en vano, los datos son superiores a los reflejados en el estudio ‘la participación de las mujeres en las cooperativas agrarias de España’ de Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011), en el que éstas suponían solamente un 3,5% del total de integrantes de los Consejos Rectores. Probablemente la diferencia es debida a la diferente muestra analizada, ya que ese estudio contemplaba 3.989 cooperativas, de diferentes tamaños, y la de este trabajo sólo contiene cooperativas de tamaño mediano y grande (con una facturación superior a los 10 millones de euros).

Por otra parte, el porcentaje de mujeres socias de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas (22,2%) en el estudio llevado a cabo por Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011) guarda algo de relación con el porcentaje medio de mujeres en los Consejos Rectores obtenido en este estudio (15%), aún con una diferencia de más de 7 puntos porcentuales. Esto hace pensar que la infrarrepresentación de las mujeres en los Consejos Rectores puede no deberse a que éstas estén infravaloradas, sino que la composición por género del Consejo Rector es un reflejo de la composición de la base social. Los datos también coinciden en lo que se refiere a los cargos desempeñados por ellas, ya que el informe anterior refleja que el porcentaje de mujeres que desempeñan el cargo de Presidencia y de Vicepresidencia en las

cooperativas agroalimentarias encuestadas es bajo (1,75% y 2,17% respectivamente), mientras que su peso es superior en los puestos de menor responsabilidad (tesorería, secretaría y vocales).

Respecto a la presencia de mujeres en puestos directivos, los resultados muestran que el porcentaje de cooperativas con al menos una mujer en esos equipos (59%) es mayor en las grandes cooperativas (85%) que en las medianas (med1) (70%), apareciendo en tercer lugar las cooperativas más pequeñas (med 2), con un 50%; confirmando estos resultados los obtenidos por Esteban *et al.*, (2015), quienes afirmaron que las cooperativas de mayor tamaño son más propensas a contratar mujeres.

Además, tal y como se refleja en la tabla 18, las mujeres que forman parte de los equipos directivos de estas cooperativas actúan como Responsables de Administración o están involucradas en la Dirección Financiera o de Recursos Humanos, pero raramente desempeñan el rol de Gerente, coincidiendo de nuevo con el informe de Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011), de donde se desprende que la presencia de mujeres desciende al incrementarse los niveles de responsabilidad, poseyendo únicamente representación mayoritaria entre el personal de administración. En este sentido, autores como Langreo y Benito (2006), en su estudio sobre las “La mujer en la agricultura y el mundo rural valenciano”, mostraron que la participación de las mujeres en la gestión de las cooperativas era escasa. Específicamente, en el Censo Agrario de 1999 realizado en la zona valenciana, sólo apareció una mujer Presidenta y 37 en el Consejo Rector, aunque eran muchas las mujeres que trabajaban en las cooperativas.

En este caso no fue posible comparar los datos españoles con la muestra europea. No obstante, este promedio es presumiblemente bajo, teniendo en cuenta que en algunos países del norte de Europa, como Noruega, se impone que el 40% de los miembros



integrantes de los Consejos Rectores sean mujeres. (Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2015b).

En cualquier caso, tal y como reconoció la Presidenta de la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agro-alimentarias de España, AMCAE (Bonafé, 2015), la reducida proporción de mujeres en los órganos de gobierno no es sólo una realidad en las cooperativas, es algo que ocurre en las compañías españolas en general, no alcanzando la participación de la mujer en los Consejos el 5%. No en vano, estudios como los de Gargallo *et al.*, (2010) destacan una mayor presencia femenina en los Consejos Rectores de las empresas de gestión democrática, en comparación con otros tipos de entidades como las anónimas o laborales.

**Tabla 18. Papel de la mujer**

España		<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
	<b>% de mujeres respecto el total de miembros del Consejo Rector</b>	15%	12%	16%	16,3%
	<b>% de cooperativas con al menos una mujer en el Consejo Rector</b>	<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
	Sí	26%	27%	30%	24%
	No	74%	73%	70%	76%
	<i>Media: 1,5</i>				
	<b>% de cooperativas con al menos una mujer en el equipo directivo</b>	<b>Total</b>	<b>Grandes</b>	<b>Med1</b>	<b>Med2</b>
	Sí	59%	85%	70%	50%
	No	41%	15%	30%	50%
	<i>Media: 1,9</i>				
	<i>Normalmente ocupan puestos de Dirección Financiera, Responsable de Administración o Dirección de Recursos Humanos.</i>				

*Fuente: elaboración propia.*

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

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

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

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

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

En primer lugar, en la tabla 19 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables continuas de la ecuación propuesta (en sus medidas reales, sin logaritmos, para una mejor interpretación), observándose que el tamaño medio del Consejo Rector es de 10,6 miembros (dato ya analizado en el epígrafe anterior), siendo la media del número total de miembros de las cooperativas de la muestra de 3.245,05. En cuanto al activo, éste presenta una cifra media de 37.526,39 (medido en miles de euros).

**Tabla 19. Resumen estadísticos descriptivos variables continuas**

Variable	Media	Desv. Típica	Min	Máx
<b>Número miembros totales</b>	3.245,05	10.697,80	14,00	90.000,00
<b>Activo (miles de euros)</b>	37.526,39	56.326,77	271,00	399.866,00
<b>Número miembros Consejo Rector</b>	10,6	3,08	5,00	22,00

*Fuente: elaboración propia.*

Posteriormente, y tras realizar la regresión con datos de panel planteada en el capítulo 3, se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 20).

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

**Tabla 20. 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

Nota 1: LN\_num\_M: LN del número de miembros total de la cooperativa / LN\_A: LN del activo / LN\_num\_CR: LN del número de personas que forman el Consejo Rector / Externo\_CR: presencia de expertos externos en el Consejo Rector / Gerente: la contratación de un gerente profesional / Externos\_CS: presencia de expertos externos en el Consejo Supervisor / Voto\_prop: utilización del voto proporcional en la Asamblea General

Nota 2: N= 275 / R<sup>2</sup>= 0.8449 / \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a la interpretación de los coeficientes de cada variable, el modelo sugiere un efecto inverso fuerte y estadísticamente significativo (al 1%) del número de socios (medido a través de la variable LN\_num\_M) en el rendimiento (medido a través de la variable facturación por socio, LN IM). Este efecto puede deberse a múltiples factores, relacionados en parte con la creciente dificultad de gestionar cooperativas con un mayor número de socios, pero sobre todo, con el hecho de que la existencia de más socios no siempre va acompañada de un mayor volumen de actividad. De hecho, esto apunta a que en muchos casos, la antigüedad de la cooperativa y el envejecimiento de la base social, hacen que un gran número de estos socios tengan actividad reducida o incluso estén retirados, lo que puede disminuir la facturación media.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012), los cuales señalaron 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 - que éste disminuía al incrementarse el número de miembros, suponiendo una mayor separación entre control y propiedad.

Esta aproximación viene confirmada con el hecho de que, a diferencia de lo que ocurre con el número de socios, el tamaño del activo (LN\_A) sí que incide de forma significativa y positiva en el rendimiento (al 1%). Por tanto, aquellas cooperativas de mayor dimensión (mayor volumen de activos), son capaces de proporcionar un mayor rendimiento por socio; evolución de signo contrario a la que 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 a lo que marcan otros autores europeos, además de los citados anteriormente, como son Van der Sangen y Bijman (2012), que afirman que el rendimiento de las cooperativas se podría incrementar con una mayor profesionalización de los directivos.

La presencia de expertos externos en el Consejo Rector y en el Consejo Supervisor, por el contrario, tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo en el rendimiento de la cooperativa (al 5% y 10% respectivamente). Estos resultados vienen a confirmar que la existencia de estos órganos (Consejo Rector y Consejo Supervisor) no garantiza 'per se' su buen hacer, ya que requieren miembros cualificados y

capacitados, siendo la realidad que en muchas cooperativas no existen suficientes socios con la adecuada preparación para llevar a cabo de una forma eficaz ambos cometidos.

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

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

# **Capítulo 5.**

# **Conclusiones**





## 5.1. Conclusiones

La globalización y creciente competencia en los mercados en los que operan las cooperativas agroalimentarias están provocando que el hecho de adquirir dimensión se haya convertido en uno de su principales objetivos, acometiendo para ello - algunas de estas sociedades - cambios de diverso índole que afectan entre otros aspectos a sus estructuras de propiedad y organizativas.

Son diversas las entidades que han emprendido un camino caracterizado por la implantación de cambios en sus modelos organizativos, distanciándose en mayor o menor medida de los principios cooperativos tradicionales. Así, la tendencia de algunas cooperativas agroalimentarias en Europa ha sido la de formar grandes grupos para facilitar sus procesos expansivos, aún con el inconveniente de que a veces ello las lleve a alejarse de los intereses de los socios de base de la cooperativa.

En este trabajo se han analizado diferentes objetivos y subobjetivos relacionados fundamentalmente con los modelos organizacionales o de estructura grupal societaria que caracterizan a los mayores cooperativas agroalimentarias de Europa, así como con el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas de tamaño mediano y grande, detallándose a continuación las principales conclusiones obtenidas.

### **Objetivo 1. Analizar la estructura organizativa y de propiedad de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la Unión Europea**

En primer lugar, el análisis efectuado sobre los veinte mayores grupos cooperativos agroalimentarios europeos - en los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola y de suministros - ha permitido identificarlos y clasificarlos en cinco modelos diferentes, ordenados desde la mayor o menor proximidad al modelo tradicional cooperativo, en términos de propiedad; encontrándose por una parte cooperativas que han mantenido

como elemento neurálgico la forma cooperativa (cooperativas tradicionales), la cual ha hecho las veces de sociedad holding de la que dependen todas las entidades del grupo, y en el lado más extremo aquellas cooperativas que durante su proceso expansivo han creado una sociedad de capital la cual pasa a actuar como sociedad holding del grupo, y de la cual la cooperativa y sus miembros poseen menos del 100% del capital, admitiendo también inversores externos. Los cinco modelos identificados son:

- ‘Grupo tradicional de cooperativas de primer grado’, en el que cooperativas de primer grado actúan como entidad holding y gestionan directamente el grupo
- ‘Grupo tradicional de cooperativas de segundo grado’
- ‘Corporaciones Cooperativas Federadas’, en el que diferentes cooperativas crean una sociedad de capital, la cual actúa como sociedad holding
- ‘Corporación Cooperativa 100%’, que engloba cooperativas que han creado una sociedad de capital, que actúa como holding y de la que poseen el 100% del capital
- ‘Corporaciones Cooperativas’, que se corresponde con cooperativas que han creado una sociedad de capital que actúa como sociedad holding, siendo titulares de menos del 100% del capital social

Una vez realizada esta categorización, se analizaron las características económico-financieras de los cinco modelos organizativos identificados, constatando tan solo diferencias significativas entre los grupos más extremos la muestra. Como consecuencia, a efectos comparativos, se agruparon los cinco modelos en dos grandes conjuntos de entidades de la siguiente manera: las cooperativas que habían mantenido una estructura más tradicional (federada o no), y las que por el contrario, habían optado por crear corporaciones empresariales cuya sociedad holding es una sociedad de capital, en mayor o menor medida bajo control de la cooperativa o de sus socios.

Así, se compararon ambos grupos - tanto a través de un contraste de hipótesis, como de una regresión logística realizada con datos de panel -, para verificar si mostraban aspectos diferenciales en elementos como el tamaño y empleo, la estabilidad financiera, la rentabilidad y la eficiencia en costes; lo que ha permitido contrastar y aceptar las siguientes hipótesis planteadas:

- *H1. Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, alcanzan un mayor tamaño (medido a través de la cifra de ingresos, los activos totales y el número de empleados) que las que han permanecido bajo un modelo tradicional (federado o no). **Aceptada.***
- *H2. Las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tienen mayor estabilidad financiera (medida a través del ratio de solvencia) en comparación con aquellas que han mantenido una estructura cooperativa tradicional. **Aceptada.***
- *H3.2. Las cooperativas que durante su desarrollo han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, poseen una menor rentabilidad del socio (medida a través de la liquidación por sus producciones aportadas a la cooperativa) que las cooperativas que operan bajo el modelo tradicional. En este caso, la rentabilidad de los miembros se midió a través del ratio ‘materiales’ (los cuales incluyen en mayor parte los productos entregados por los socios a la cooperativa) sobre el total de los ingresos, constatándose que las cooperativas con modelos tradicionales están mejor capacitadas para hacer partícipes a sus miembros de un mayor porcentaje de los ingresos, al retribuirles por los productos entregados por éstos a la cooperativa. **Aceptada.***

Por el contrario, la hipótesis H3.1. no pudo ser validada, en la medida en que no se demostró que: *las cooperativas que han optado por la creación de una corporación empresarial, cuya sociedad holding es una sociedad de capital bajo control cooperativo, tengan mayor eficiencia en costes y niveles de rentabilidad tradicionales (ROA y ROE) que las cooperativas tradicionales. No aceptada.*

Así, la elección del modelo de organización o estructural de un grupo cooperativo es un elemento a considerar seriamente, ya que va a tener impacto en el desarrollo posterior de la cooperativa (su facturación, volumen de activos o su número de empleados), sobre su solvencia, y especialmente sobre la rentabilidad del socio. Según estos resultados se puede concluir que las cooperativas que optan por crear sociedades de capital, las cuales actuarán como sociedad holding del grupo, manteniendo la cooperativa el control sobre la misma, tienen una mayor probabilidad de alcanzar mayor tamaño, confirmándose esta opción como una estrategia eficiente para expandir la empresa, así como de mejorar su estabilidad financiera (solvencia).

En cambio, esta opción hará que se vea resentida la rentabilidad de los socios frente a las que siguen operando bajo un modelo más tradicional, ya que estas últimas se distinguen por ser las que destinan una mayor proporción de los ingresos a retribuirles por sus producciones aportadas.

Estos resultados reflejan el dilema de las cooperativas y sus miembros cuando se trata de decidir la mejor forma de expandirse. Así, aunque pueden ser atraídos por la conversión hacia fórmulas basadas en el capital - cuando buscan niveles más altos de crecimiento y rentabilidad - deben tener en cuenta que esto puede traer consecuencias negativas en forma de una reducción de las liquidaciones por sus producciones aportadas (manifiesta en los grupos analizados), lo que sin lugar a dudas los

va a distanciarse de las razones que originariamente les motivaron a crear o integrarse en la cooperativa.

Por otra parte, esta pérdida de valoración se da de forma paralela a la pérdida de control que van sufriendo los miembros con la entrada de capital externo procedente de socios capitalistas, los cuales incorporan nuevos intereses a la cooperativa, debiendo la cooperativa satisfacer a ambas partes: los inversores que desean ver recompensada su inversión y los miembros que esperan una mejor recompensa por su producción.

**Objetivo 2. Analizar el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas, las innovaciones aplicadas y su relación con el rendimiento, en comparación con las cooperativas agroalimentarias europeas**

Otro aspecto clave a tener en cuenta durante los procesos de crecimiento que experimentan las cooperativas es, indudablemente, su gobierno interno. Son muchas las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea que están introduciendo importantes innovaciones en sus sistemas de gobierno interno para lograr una mayor flexibilidad y adaptarse a los entornos cambiantes, especialmente cuando aumentan de tamaño, desviándose durante este proceso - algunas de estas entidades - del modelo de gobierno interno tradicional.

Diversos informes recientes han analizado la introducción de estas innovaciones por parte de las cooperativas agroalimentarias europeas, constatando que la incorporación de algunas de ellas repercute en una mejora del rendimiento de estas sociedades.

En este trabajo se han analizado, en primer lugar, las posibilidades - que a partir de la legislación vigente en España - tienen las cooperativas agroalimentarias españolas de introducir innovaciones en materia de gobierno interno. Posteriormente, mediante un estudio empírico (llevado a cabo a través de un cuestionario adhoc efectuado a

las cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño mediano y grande, con una facturación superior a los diez millones de euros) se ha examinado la implantación real de estas innovaciones en las cooperativas analizadas, en comparación con lo que está aconteciendo a nivel europeo en este aspecto; para, finalmente, determinar la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas y sus resultados empresariales.

En este sentido,

- El análisis de la legislación cooperativa española establece que:

En España, tanto la Ley 27/1999 de Sociedades Cooperativas, como la mayoría de leyes autonómicas, no impiden ‘legalmente’ la implementación de las innovaciones discutidas a lo largo de este trabajo. De hecho, todas ellas permiten a los Consejos Rectores delegar la gestión a gerentes profesionales, así como la aplicación del voto proporcional. En lo que respecta a la posible inclusión de expertos externos (no-miembros) en el Consejo Rector y en el Consejo Supervisor, así como la posibilidad de contar con Asambleas Generales de Delegados, esto se contempla en la Ley estatal y en la mayoría de las leyes autonómicas de nuestro país.

No obstante, es cierto que - a diferencia de lo que ocurre en otros Estados Miembros de Europa, como los Países Bajos (donde es obligatorio para cooperativas y empresas de gran tamaño) - no es común encontrar en las cooperativas agroalimentarias españolas la figura del Consejo Supervisor, entendido como un órgano que supervisa y controla al Consejo Rector, asegurándose de que sus decisiones y su gestión sean consonantes con el interés y el rumbo que los socios han manifestado desean tenga la cooperativa. En este sentido, el único órgano supervisor que existe en la mayor parte de cooperativas españolas es el de la ‘intervención’, por ser obligatorio según la mayoría de las leyes de cooperativas, siendo su función el supervisar las cuentas anuales; cometido que según diversos estudios es de discutible cumplimiento, dada

la escasa preparación en materia contable que normalmente tienen los socios elegidos para ello.

En cuanto a la separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y cooperativa ‘empresa’, la legislación cooperativa española no tiene referencias específicas al respecto, por lo que no se ve restringida su creación. Sí existen limitaciones de tipo fiscal, ya que participar en el capital social de una entidad no cooperativa en un porcentaje mayor al 10%, o al 40% (en el caso de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa), puede tener consecuencias fiscales para estas sociedades; aunque este porcentaje puede incrementarse con la autorización del Ministerio de Economía y Hacienda (actual Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

De hecho, actualmente son muchas las compañías creadas o adquiridas por cooperativas, participadas en un porcentaje del 100%, que acreditando realizar actividades preparatorias o complementarias a las de la cooperativa, mantienen la protección fiscal. Por tanto, las cooperativas están capacitadas para crear sociedades de capital y dotarlas de actividad, la cual puede reducirse a una filial o subordinada a la de la entidad (industrialización, exportación, etc.) o incluso, como ocurre en algunas cooperativas nórdico-europeas, pueden traspasar íntegramente la actividad de la cooperativa a la sociedad de capital, y quedar la cooperativa como socia de la misma, bien en solitario, o incorporando nuevos inversores cooperativos o no.

Respecto a las estructuras de propiedad híbrida, es decir, cooperativas que incorporan otro tipo de socios de corte capitalista o inversores externos (más allá del socio productor), éstas pueden ser desarrolladas por las cooperativas agroalimentarias españolas a través de mecanismos tales como las ‘cooperativas mixtas’ (reflejadas en

la ley estatal y en algunas leyes regionales), en las que se incorporan socios ‘capitalistas’ a la cooperativa que son remunerados por el capital aportado y tienen derecho a votar en la Asamblea General, aunque con limitaciones establecidas por la legislación; o bien a través de la figura de la ‘persona inversora’ establecida en la Ley de Cooperativas Andaluza.

Finalmente, respecto al papel o presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas, se puede decir que nuestra legislación no ha hecho mucho progreso en cuanto al tema de paridad de género, existiendo tan solo algunas leyes regionales que contienen artículos recomendando que sus órganos de gobierno incorporen un número de mujeres que permitan una representación equilibrada de hombres y mujeres en su seno.

En este sentido, se puede afirmar que en España, y en línea con las cooperativas agroalimentarias del resto de Europa, la legislación no supone un freno o impedimento a la hora de implementar innovaciones en el gobierno interno de estas entidades. Sin embargo, son las propias cooperativas las que deben realizar estos cambios y adaptar sus estatutos para permitir estructuras más flexibles y modernas, y así competir en los crecientes mercados globales a los que se enfrentan.

- Los resultados del estudio empírico realizado, a través de la encuesta ad hoc llevada a cabo entre las principales cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño medio y grande (con más de diez millones de euros de facturación), han mostrado que:

A pesar de la ‘libertad’ que la legislación cooperativa española confiere para la implementación de las innovaciones discutidas en este trabajo, no todas son usualmente introducidas o utilizadas. Los resultados obtenidos con respecto a las ocho innovaciones analizadas muestran que, tres de ellas tienen una mayor aplicación en las cooperativas agroalimentarias españolas que las europeas, mientras que hay una



cuarta que se encuentra incorporada a un nivel similar, como se detalla a continuación:

- **La introducción de una dirección profesionalizada.** Un 82% de las cooperativas analizadas cuentan con un gerente profesional, que no es miembro de la cooperativa, alcanzando el porcentaje un 93% en el caso de las cooperativas de mayor tamaño. Este dato es superior a la media europea, que lo incorporan en un 60% de los casos.
- **La aplicación del voto proporcional,** siendo este porcentaje superior (49%) al de las cooperativas agroalimentarias europeas, que lo aplican sólo en un 20% de las entidades.
- **La inclusión de expertos externos** (no-miembros) en el Consejo Rector, presente en el 17% de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, siendo su media de 1,8 miembros, tratándose normalmente de abogados, economistas o ingenieros. Se puede afirmar que este porcentaje es escaso y admite margen de mejora, especialmente dada la reducida preparación para la gestión de algunos consejeros de cooperativas. No obstante, el dato obtenido es un tanto superior al de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (14%).
- **La creación de Asambleas General de Delegados** se encuentra incorporada a un nivel similar, ya que está presente en aproximadamente el 15% de la muestra (dato parejo a la media europea), siendo las cooperativas de tamaño grande las que presentan un mayor valor en la creación de estas Asambleas.

Por el contrario, el resto de innovaciones son aplicadas por las cooperativas agroalimentarias españolas en menor proporción a lo que se da en las cooperativas agroalimentarias europeas, tal y como sucede con:

- La **presencia de expertos externos en el Consejo Supervisor**, presente en el 8% de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, porcentaje inferior a la media europea (27%). Por razones idénticas a las ya expuestas en el caso del Consejo Rector, se entiende que la incorporación de expertos a estos órganos enriquecería su operativa y la toma de decisiones, permitiría complementar la visión de los socios con otros puntos de vista provenientes de otras disciplinas u otras formas de ver el negocio, no comprometiendo su capacidad de actuación, siendo que la decisión final queda en manos de los socios.

Además, sería deseable, sobretudo en cooperativas con mayor complejidad de gestión – como son las de tamaño grande y mediano analizadas – que incorporaran órganos supervisores en áreas adicionales a la contable.

- La **separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y cooperativa ‘empresa’**, es inusual en las cooperativas agroalimentarias españolas, contrariamente a lo que ocurre en otros países como Alemania o los Países Bajos.

De hecho, en las cooperativas analizadas, la actividad y la gestión continúan realizándose mayoritariamente en la cooperativa, aunque muchas de ellas - especialmente las de mayor tamaño - cuentan con filiales de corte capitalista que realizan actividades complementarias, en algunos casos fuera de España, como plataformas de exportación.

En este sentido, el único motivo que obtuvo una valoración claramente afirmativa (en la pregunta referente a la separación legal), con independencia del tamaño de la cooperativa, fue “para poder incrementar operaciones con terceros”.

Por lo tanto, se entiende que en la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas no existen los elementos y cultura empresarial que ha llevado a algunas cooperativas europeas a desplazar la actividad y la gestión a sociedades

de capital, como es el caso de grandes grupos conocidos a nivel europeo en los que la cooperativa ha quedado como mera accionista de la sociedad de capital (incluso en algunos casos extremos con carácter minoritario, ya que las necesidades de financiación para impulsar la expansión del grupo han comportado la salida a bolsa de la entidad y la incorporación de inversores externos).

- La **formación de estructuras de propiedad híbrida**, presente en pocos países de la Unión Europea como Dinamarca o Alemania. Los resultados muestran que las cooperativas analizadas no utilizan generalmente las fórmulas contempladas por la Ley para incorporar financiación de inversores (cooperativas mixtas o figura de la persona inversora).

Además, la cantidad de capital proveniente de esta vía suele representar menos del 5% del capital, por lo que, al igual que se ha apuntado en el caso de la separación legal, parece que de momento tampoco se dan los condicionantes para que se creen estructuras de propiedad híbridas en nuestro país, similares a las de algunas cooperativas europeas. No en vano, tan sólo un 25% de las cooperativas respondieron sí a la cuestión de si era una necesidad para ellas obtener financiación propia más allá de la de los miembros.

- En lo que respecta al **papel de las mujeres en los órganos de gobierno** de las cooperativas agroalimentarias españolas, los resultados demuestran que están poco presentes en los Consejos Rectores (un 74% de cooperativas no cuentan con ninguna mujer en este órgano), desempeñando en muy pocos casos los puestos de Presidencia o Vicepresidencia. Esto contrasta con una mayor presencia - presumiblemente - de mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas de algunos países del norte de Europa, como Noruega, donde se impone que el 40% de los miembros integrantes de sus Consejos Rectores sean mujeres.

Por el contrario, la presencia de mujeres en los equipos directivos de las cooperativas encuestadas es mayor que en los Consejos Rectores, siendo este dato más elevado en las cooperativas de tamaño grande. De la misma manera que ocurre en los Consejos Rectores, raramente ocupan cargos de máxima responsabilidad como la de Gerente.

- Por último, en cuanto a la relación entre el gobierno interno y el rendimiento de las cooperativas, son diversas las fuentes que han relacionado el buen gobierno corporativo con la eficiencia de las organizaciones, especialmente en las sociedades capitalistas; estando este fenómeno menos desarrollado y estudiado en el ámbito de las cooperativas.

No en vano, algunos estudios recientes de la Unión Europea han demostrado - de forma estática - que las cooperativas agroalimentarias profesionalizadas y con innovaciones en sus sistemas de gobierno interno presentaban mejores resultados que las cooperativas que no habían introducido esas innovaciones.

En este trabajo se han profundizado y complementado los resultados obtenidos en estudios anteriores con el rigor que da un panel de datos de diez años, por medio del cual se ha estudiado la relación entre las estructuras de gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas (con una facturación superior a los diez millones de euros y correspondientes a diferentes sectores productivos), y su desempeño, para confirmar si - al igual que sucede en las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea -, existe una relación entre las innovaciones de gobierno interno introducidas por estas entidades y sus resultados económicos.

Los resultados obtenidos corroboran que el rendimiento (medido en facturación por socio) de las cooperativas agroalimentarias españolas analizadas se ve afectado positivamente por la introducción de algunas innovaciones en sus sistemas de gobierno,

en este caso por la inclusión de expertos externos en el Consejo Supervisor y en el Consejo Rector.

Este hecho pone de relieve uno de los déficits del gobierno de algunas cooperativas agroalimentarias españolas, que no es otro que la falta de conocimientos y preparación en materia de gestión que poseen algunos de los socios que forman parte de estos órganos. Esta carencia hace que la integración de expertos externos en estos consejos tenga una incidencia tan positiva y significativa en el rendimiento, ya que la mera existencia de estos órganos (Consejo Rector y Consejo Supervisor) no garantiza ‘per se’ su buen hacer.

No obstante, 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.

Además, este estudio arroja otras conclusiones vinculadas con la envergadura o dimensión de la cooperativa, constatándose que un mayor volumen de socios - y derivado del mismo la mayor complejidad de su gestión como colectivo - tiene un impacto negativo y significativo en el rendimiento. En cambio, se confirma que aquellas cooperativas con mayor volumen de activos - y por tanto de dimensión - tienen un rendimiento significativamente superior.

Esto puede ser achacable a que, en algunas cooperativas, la propia antigüedad de la misma y el envejecimiento de la base social hace que un gran número de estos socios tengan una actividad reducida o incluso estén retirados, lo que hace que disminuya la facturación media. Por el contrario, sí hay evidencia de que existe una correlación significativa y positiva entre la dimensión de las cooperativas (medido en activos) y el rendimiento.

Con todo, de este trabajo se desprende que los procesos de crecimiento que están experimentando las cooperativas agroalimentarias implican importantes cambios estructurales y organizativos, que pueden incluir – entre otros – la incorporación de directivos, expertos e inversores externos, así como la inclusión de distintos tipos de socios con intereses heterogéneos; y de su correcto diseño dependerán aspectos clave del futuro de la cooperativa, vinculados con su capacidad de desarrollo y crecimiento, su estabilidad financiera, o la mayor o mejor retribución del socio.

Asimismo, este trabajo pone de manifiesto la constante transformación a la que se enfrentan este tipo de entidades y los conflictos a los que pueden tener que hacer frente derivados de satisfacer tanto las necesidades del mercado, de sus miembros y - en su caso - de sus socios capitalistas; encontrándose en ocasiones en un verdadero dilema entre la resiliencia - con el mantenimiento de su origen, y principios cooperativos que motivaron su creación-, o el avance hacia estructuras de corte cada vez más capitalistas que en ocasiones derivan en la desmutualización parcial o total de la entidad.

## **5.2. Limitaciones de la investigación y futuras líneas de trabajo**

Una de las principales limitaciones que se puede destacar en este trabajo, en el análisis de los modelos estructurales y organizativos seguidos por las cooperativas agroalimentarias europeas, se corresponde con la muestra utilizada, ya que - al estar basada solamente en los veinte primeros grupos agroalimentarios de cada sector - existen algunos modelos (los de más escasa implantación) integrados únicamente por pocas empresas.

Por otra parte, no se ha dispuesto de información sobre la existencia de inversores externos en las entidades - además de los miembros - lo que hubiera permitido distinguir entre los modelos cooperativos tradicionales y los modelos cooperativos de participación, tal y como estableció Nilsson (1999).

Tampoco se ha dispuesto de información sobre los propietarios de acciones en subsidiarias, lo que hubiera permitido diferenciar entre las categorías tradicionales o subsidiarias establecidas por Nilsson (1999), según si el 100% (o una proporción menor) pertenecía a la cooperativa.

Cabe señalar también que en el grupo CC, reflejado en los resultados de la primera parte de la investigación, se incluyen aquellas cooperativas que crean corporaciones de corte capitalista en cuyo capital participan en un porcentaje inferior al 100%. Sin embargo, no se ha dispuesto de datos suficientes para distinguir entre aquellos en los que la cooperativa o sus miembros poseen menos del 50% del capital social, los cuales que deberían haber sido excluidos, en la medida en que no pueden considerarse grupos cooperativos.

También debe considerarse la dificultad de medir la rentabilidad en la muestra, ya que existen diferentes tipos de entidades, de diversos sectores y que satisfacen a diferentes tipos de miembros o inversores, así como que los materiales (suministrados por proveedores) incluyen no sólo los suministrados por los miembros, sino también los comprados a terceros no-miembros.

Sin embargo, como un alto porcentaje de este ítem en cooperativas se corresponde con las compras realizadas a los miembros, se puede inferir que si una cooperativa asigna un mayor porcentaje de sus ingresos a pagar a los proveedores, su capacidad de recompensar a los proveedores (siendo miembros en gran parte) mejora. En este

punto, un elemento interesante para analizar en futuros trabajos de investigación sería analizar más en profundidad las diferencias entre los beneficios de los miembros de los dos modelos organizativos - los basados en el modelo tradicional y los basados en la corporación empresarial de base cooperativa - para discernir qué proporción de materiales se adquiere de miembros y lo que es adquirido de otros proveedores, así como validar estos resultados utilizando también una muestra de estudio más grande en el intento de superar las limitaciones anteriores.

Los resultados obtenidos, por tanto, suponen una primera aproximación a la realidad de estos modelos y deberán ser contrastados con un estudio más amplio, aunque indudablemente marcan una tendencia que no es nada desdeñable.

Lo mismo sucede con la muestra utilizada para el estudio del gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas, ya que al estar compuesta por las cooperativas de tamaño medio y grande, puede no ser totalmente representativa de la población de cooperativas; teniendo en cuenta que, tal y como se ha comentado en el trabajo, las cooperativas agroalimentarias de nuestro país se caracterizan por ser muchas y de pequeño tamaño.

Por lo tanto, en futuros trabajos se intentará ampliar la muestra a analizar, para disponer de resultados más aproximados a la realidad si cabe sobre el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de España, sus innovaciones aplicadas, y la repercusión que éstas tienen en los resultados de las mismas.

Por otra parte, también sería interesante desgranar los resultados referentes a gobierno interno, esta vez por sectores agroalimentarios, para observar las diferencias en el comportamiento de las cooperativas de cada sector.

Por último, sería de gran utilidad profundizar en el papel de la mujer y la trascendencia del género en los cargos directivos y órganos de gobierno de las cooperativas



agroalimentarias españolas (los cuales tradicionalmente se han caracterizado por una presencia mayoritaria masculina, aunque en los últimos tiempos se observa un incremento de presencia de mujeres en puestos directivos), así como analizar la relación existente entre la presencia de mujeres en estos puestos y los resultados económicos obtenidos por las cooperativas agroalimentarias que cuentan con ellas.



# **Capítulo 6.**

# **Bibliografía**



ACI (Alianza Cooperativa Internacional) /International Cooperative Alliance (ICA).  
- <http://ica.coop/es/>

Aldashev, G.; Marini, M.; y Verdier, T. (2015). “Governance of non-profit and non-governmental organizations – within – and between – organization analyses: an introduction”. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 86, 1, 1-5.

Alzola Berriozabalgaitia, I. (2009). “La cooperativa mixta: una de las fórmulas previstas por el legislador vasco y estatal que permite captar financiación de terceros”. - <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/cooperativas/la-cooperativa-mixta-una-de-las-formulas-previstas-por-el-legislador-vasco-y-estatal-que-permite-captar-financiacion-de-terceros>

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.

Baamonde, E. (2013). “El cooperativismo agroalimentario en España. Pasado, presente y futuro”. *Mediterráneo Económico*, 24, 191-203.

Barton, D.G. (2004). “A Comparison of Traditional and Newly Emerging Forms of Cooperative Capitalization”. Paper presented at NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting, Kansas, USA.

Battilani, P. y Schröter, H. (2011). “Demutualization and its Problems”. *Quaderni-Working Paper DSE No 762*.

- Bekkum, O.F. (2013). “Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo”. En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', Mediterráneo Económico, Vol. 24, págs. 33-40.
- Bekkum, O.F., y Bijman, J. (2006). “Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives”. 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands. págs. 1-15.
- Bel Durán, P., y Fernández Guadaño, J. (2002). “La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas”. CIRIEC-España, (42), 101.
- Berge, S.; Caldwell, W.; y Mount, P. (2016). “Governance of nine Ontario Food Cooperatives”. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 87:3, 457-474.
- Bijman, J. (2013). “Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos”. En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', Mediterráneo Económico, Vol. 24, págs. 41-60.
- Bijman, J., y Hanisch, M. (2012). “Support for Farmers' Cooperatives; Developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU”. Wageningen: Wageningen UR.
- Bijman, J; Hanisch, M., y van der Sangen, G. (2014). “Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85: 4; 641-661.
- Bijman, J., Hendrikse, G., y Van Oijen, A. (2013). “Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives”. *Managerial and Decision Economics*, 34: 204-217.

- Bijman, J.; e Iliopoulos, C. (2014). “Farmers’ cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4): 497-508.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., y van der Sangen, G. (2012a). “Support for Farmers’ Cooperatives; Final report”. Wageningen: Wageningen UR.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., y van der Sangen, G. (2012b). “Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final”. Wageningen: Wageningen UR.).
- Birchall, J. (2001). Ed. *The New Mutualism in Public Policy*, Routledge, London.
- Birchall, J. (2014). “The governance of large co-operative business”. A research study for Co-operatives UK. Manchester.
- Bonafé, J. (2015). <http://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/MzEw>
- Cabaleiro Casal, M. J., e Iglesias Malvido, C. (2016). “La utilidad del excedente para el análisis de la información financiera en las sociedades cooperativas”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 34-58.
- Carow, K., Cox, S. y Roden, D. (2009). “Demutualization: Determinants and consequences of the mutual holding company choice”. *Journal of Banking & Finance*, nº 33, págs. 1454–1463.
- CCAIE - Cooperativas Agro-alimentarias de España (2013).

- Chaddad, F. R., y Cook, M. L. (2004a). "Understanding new cooperative models: an ownership–control rights typology". *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348-360.
- Chaddad, F.R., y Cook, M. L. (2004b). "The Economics of Organization Structure Changes: a US perspective on demutualization". *Annals of Public and Cooperative Economics* 75:4, págs. 575–594.
- Chaddad, F.R., y Cook, M. L. (2007). "Conversions and other forms of exit in U.S. agricultural cooperatives". En 'Vertical Markets and Cooperative Hierarchies', (61-72). Springer. Eds.: Kartantininis, K., Nilsson, J.
- Chaddad, F.R., e Iliopoulos, C. (2013). "Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives". *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Chaves, R. (2004). "Gobierno y democracia en la economía social". *Mediterráneo Económico*, 6, 27-44.
- Chaves, R.; y Sajardo, A. (2004). "Economía política de los directivos de las empresas de economía social". CIRIEC - España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (48), 31-52.
- Chen, K.S., Babb, E.M. y Schrader; L.F. (1985). "Growth of large cooperative and proprietary firms in the US food sector." *Agribusiness*, 1, 201-210.
- COGECA (2010). "Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends".
- COGECA (2014). *Cogeca report on developments in EU agri-food cooperatives "Development of agricultural cooperatives in the EU 2014"*. Brussels, 5th February, 2015.



- Collins, R.A. (1991). "The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence". *Western Journal of Agricultural Economics*, 16(2): págs. 326-330
- Colom-Gorgues, A. (2004). "Innovación organizacional y domesticación de Internet y las TIC en el mundo rural, con nuevas utilidades colectivas y sociales. La figura del Telecentro y el Teletrabajo". *CIRIEC-ESPAÑA*, (49), 77-116.
- Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, Parlamento Europeo (2009). "Informe sobre los Precios de los Productos Alimenticios de 24 de febrero de 2009", presentado al Parlamento Europeo. (<http://www.europarl.europa.eu>)
- Cook, M. L. (1995). "The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach". *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cook, M. L., y Chaddad, F. R. (2000). "Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research". *Agricultural Economics*, 23(3), 207-218.
- Cook, M. L., e Iliopoulos, C. (1998). "Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership". In *Proceedings of the third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998* (pp. 541-53).
- Cook, M. L. e Iliopoulos, C. (1999). "Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative". *Finish Journal of Business Economics* 4(99): 525-535.

- Cook, M. L., e Iliopoulos, C. (2000). "Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives". Claude Ménard (ed.), *Institutions, Contracts and Organizations*. Books, Edward Elgar Publishing, number 1921.
- Cooperativas Agro-alimentarias de España (2011). "La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias" - [http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/mujeres\\_en\\_las\\_cooperativas.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/mujeres_en_las_cooperativas.pdf)
- Cooperativas Agro-alimentarias de España (2015a) - <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04859.pdf>
- Cooperativas Agro-alimentarias de España (2015b) - <http://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/MzA1>
- Coque, J. (2008). "Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial" *REVESCO*, N° 95.
- 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.
- Cronan, G. (1999). "Something for Nothing - It's Fabulous": An Australian Perspective of Demutualisation. *The World of Co-operative Enterprise*, 11-28.
- Decreto 123/2014, de 2 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas - <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/186/3>
- Decreto Legislativo 2/2014, de 29 agosto, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Aragón -

<http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VE-ROBJ&MLKOB=810661044040>

Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana - <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/DOCV-r-2015-90416-consolidado.pdf>

Decreto Ley 1/2011, de 11 de noviembre, por el que se modifica la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades de Cooperativas de Extremadura –

[http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/extremadura-decreto-ley1-2011de11denoviembreporel-quesemodificalaley2-1998\\_tcm7-374500.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/extremadura-decreto-ley1-2011de11denoviembreporel-quesemodificalaley2-1998_tcm7-374500.pdf)

Esteban-Salvador, M.L., Gargallo-Castel, A., y Pérez-Sanz, F.J. (2015). “Do Spanish Cooperatives Promote Women’s Empowerment and Gender Equality in Employment?” ICA 2016 - International Research Conference, Almería.

Fairbairn, B; Fulton, M; y Pohler, D. (2015). “Governance as a Determinant of Success and Failure”. Centre for the Study of Co-operatives. University of Saskatchewan.

Fernández-Guadaño, J. (2006). “Structural changes in the development of European Co-operative Societies”. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 77:1, 107-127.

Fernández-Guadaño, J. (2008). “La desmutualización de la sociedad cooperativa en Europa: el caso de los socios inversores externos”. *Revista Venezolana de Economía Social (Cayapa)*, vol. 8, núm. 15, págs. 117-133.

- Fontes-Filho, J.R.; y Bronstein, M. (2016). "Governance solutions in listed companies and not-for-profit organizations". *Annals of Public & Cooperative Economics*, 87:3, 391-410.
- Fulton, M., y Giannakas, K. (2013). "The future of agricultural cooperatives". *Annu. Rev. Resour. Econ.*, 5(1), 61-91.
- Fulton, M., y Hueth B. (2009) "Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview". *Journal of cooperatives*. Vol. 23. pp. 1-11.
- Gadea, E. (2015). "Configuración general de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas: referencia a los aspectos del órgano de administración que necesitan una urgente reforma". Workshop 'Nuevos Sistemas de Gobierno en la Economía Social', Valencia.
- Galor, Z., (2008). "Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives". Report: - <http://www.coopgalor.com/doc/DemutualizationCooperatives21.5.08.pdf>
- García, E. (2001). "La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza". *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 191: 197-221.
- García, E.; y Aranda, M. (2001). "Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, N°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*, N°119, 53-76.

- Gargallo-Castel, A., Esteban-Salvador, M. L., y Pérez-Sanz, F.J. (2010). “Composición del Consejo Rector y género en las cooperativas turolenses”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (101), 7-27.
- Gentzoglani, A. (1997). “Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study”. In ‘Strategies and structures in the agro-food industries’, (171-182). Van Gorcum & Comp. B.V. Assen, The Netherlands. Jerker Nilsson and Gert van Dijk (Eds).
- Giagnocavo, C., y Vargas-Vasserot, C. (2012). “Support for Farmers’ Cooperatives; Country Report Spain”. Wageningen: Wageningen UR.
- Gorton, G., y Schmid, F. (1999). “Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking”. *Journal of Corporate Finance*, 5(2), 119-140.
- Griffiths, D. (2004). “The Co-op Dictionary”. Co-operative Federation of Victoria Ltd. Second edition: 2004, págs. 1-41.
- Guillouzo, R. y Ruffio, P. (2005). “Internationalisation of European dairy co-operatives”. *International Journal of Co-operative Management*, 2:2, 25-32.
- Guzmán I., Arcas N. y García D. (2006). “La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 55: 289-311.
- Hadaway, B.L., y Hadaway, S. C. (1981). “An analysis of the performance characteristics of converted savings and loan associations”. *Journal of financial research*, 4(3), págs. 195-206.

- Hailu G., y Goddard E. (2009). "Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd". *Journal of cooperatives*. Vol 23. págs. 116-129.
- Hanisch, M., y Rommel, J. (2012). "Support for Farmers' Cooperatives; EU synthesis and comparative analysis report - Internal Governance". Wageningen: Wageningen UR.
- Harte, L. (1997). "Creeping Privatization of Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation". *Strategies and structures in the agro-food industries* (Nilsson, J. and Dijk, G.), págs. 31-54.
- Hernández, M.J., Ruiz, C., y García, E. (2004). "Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria?: el caso de las almazaras cooperativas". *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, (48), 193-224.
- Heyder, M., Makus, C., y Theuvsen, L. (2011). "Internationalization and firm performance in agribusiness: empirical evidence from European cooperatives". *International journal on food system dynamics*, 2(1), 77-93.
- Höhler, J., y Kühl, R. (2014). "Position and performance of farmer cooperatives in the food supply chain of the EU-27". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 579-595.
- Holmström, B. (1999). "Future of Cooperatives: A Corporate Perspective". *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, págs. 404-417.
- Hueth B. y Marcoul, P. (2009). "Incentive pay for CEOs in cooperative firms". *American Journal of Agricultural Economics*, 91(5), 1218-1223.

- Juliá, J.F., Meliá, E., y García, G. (2011) “Strategies developed by leading EU agri-food cooperatives in their growth models”, *Service Business* n°. 6.
- Juliá, J.F., Meliá, E., y García, G. (2013). “Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea”. En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, págs. 139-154.
- Juliá, J.F., y Meliá, E. (2015). “Agri-food cooperative enterprises: From Ballesteros to Bijman”. *Economía Agraria y recursos naturales*, 15 (1): 155-166.
- Kalogeras, N., Pennings, J. M., Benos, T., y Doumpos, M. (2013). “Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach”. *Agribusiness*, 29(1), 80-95.
- Kalogeras, N., Pennings, J. M., van der Lans, I., Garcia, P., y van Dijk, G. (2009). “Understanding heterogeneous preferences of cooperative members”. *Agribusiness*, 25(1), 90-111.
- Kalogeras, N., Pennings, J.M., Van Dijk, G., y Van Der Lans, I.A. (2007). “The Structure of Marketing Cooperatives”. En ‘Vertical Markets and Cooperative Hierarchies’, (73-92). Springer. Eds.: Kartantininis, K., Nilsson, J.
- 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”. En: *American Agricultural Economics Association: Annual Meeting*.
- Kopel, M.; y Marini, M. (2016). “Organization and Governance in Social Economy Enterprises: An Introduction”. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 87:3, 309-313.

- Kyriakopoulos K., Meulenberg M. y Nilsson J., (2004). “The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance”. *Agribusiness*, 20 (4), 379-396.
- Lajara De Camilleri, N. (2016). “Análisis de los factores de competitividad en cooperativas agrarias. El caso-estudio de las cooperativas citrícolas”. Tesis doctoral presentada en la Universitat Politècnica de València.
- Langreo Navarro, A., y Benito García, I. (2006). “La mujer en la agricultura y el mundo rural valenciano”. *Estudis Agroambientals*.
- Ley 1/2003, de 20 de marzo, de Cooperativas de las Illes Balears (y modificaciones posteriores) - <http://www.boe.es/boe/dias/2003/04/16/pdfs/A15043-15080.pdf>
- Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi (y modificaciones posteriores) - [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/paisvasco-ley4-1993de24dejuniodecooperativas-deeuskadi\\_tcm7-339749.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/paisvasco-ley4-1993de24dejuniodecooperativas-deeuskadi_tcm7-339749.pdf)
- Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid - [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/madrid-ley4-1999de30demarzodecooperativasdelacomunidaddemadrid\\_tcm7-339745.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/madrid-ley4-1999de30demarzodecooperativasdelacomunidaddemadrid_tcm7-339745.pdf)
- Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de la Rioja - [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/rioja-ley4-2001de2dejuliodecooperativasdelarioja\\_tcm7-339750.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/rioja-ley4-2001de2dejuliodecooperativasdelarioja_tcm7-339750.pdf)
- Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León - <http://www.boe.es/boe/dias/2002/05/15/pdfs/A17540-17578.pdf>
- Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia (y modificaciones posteriores) - <http://www.boe.es/boe/dias/1999/03/25/pdfs/A11568-11606.pdf>



- Ley 8/2006 de Cooperativas, de 16 de noviembre, de Sociedades Cooperativas de la Región de Murcia (y modificación posterior) - [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/murcia-ley8-2006de16denoviembredesociedadescooperativasdelaregiondemurcia\\_tcm7-339747.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/murcia-ley8-2006de16denoviembredesociedadescooperativasdelaregiondemurcia_tcm7-339747.pdf)
- Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha - [http://docm.jccm.es/portaldocm/descargarArchivo.do?ruta=2010/11/16/pdf/2010\\_19023.pdf&tipo=rutaDocm](http://docm.jccm.es/portaldocm/descargarArchivo.do?ruta=2010/11/16/pdf/2010_19023.pdf&tipo=rutaDocm)
- Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas de Cataluña - <https://www.boe.es/boe/dias/2015/08/14/pdfs/BOE-A-2015-9140.pdf>
- Ley 20/1990, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas - <http://www.boe.es/boe/dias/1990/12/20/pdfs/A37970-37977.pdf>
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas - <http://www.boe.es/boe/dias/1999/07/17/pdfs/A27027-27062.pdf>
- Ley de Cantabria 6/2013, de 6 de noviembre, de Cooperativas de Cantabria - <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=257862>
- Ley del Principado de Asturias 4/2010, de 29 de junio, de Cooperativas - <https://www.asturias.es/bopa/2010/07/12/2010-15589.pdf>
- Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra - [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/navarra-leyforal14-2006de11dediciembredecooperativasdenavarra\\_tcm7-339748.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/navarra-leyforal14-2006de11dediciembredecooperativasdenavarra_tcm7-339748.pdf)
- Lejarriaga, G.; Fernánfez, J.; e Iturrioz, J. (2005). “Un estudio sobre la sensibilidad del coste asociado a la contabilización conjunta o separada de los resultados en

- la sociedad cooperativa”. CIRIEC-España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (51), 167-184.
- Lerman, Z., y Parliament, C. (1990). “Comparative Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in US Food Industries”. *Agribusiness*, 6:6, 527–540.
- Malhotra, N.K. (2004). “Investigación de mercados: un enfoque aplicado”, 4th ed. México: Prentice Hall.
- Máñez, J.; Rochina, M; Sanchis, A. y Sanchis, J. (2006). “The decision to invest in R&D: a panel data analysis for Spanish manufacturing”. *International Journal of applied economics*, 3(2), 80-94.
- Marcos, G.; Hernández, M., y Arcas, N. (2013). “La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad”. CIRIEC-España, (77), 109.
- Mathews, R. (2003). “A Future or No Future: Credit Unions in a Globalising Economy.” En: Annual Conference of the New Zealand Association of Credit Unions. Hamilton, NZ.
- Mazzarol, T.; Reboud, S.; Limnios, E. M. y Clark, D. (Eds.). (2014). “Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model”. Edward Elgar Publishing.
- Meliá, E. (2003). “La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión”. En: Chaves, R.; Fajardo, G. y Namorado, R. (eds), *Integración Empresarial Cooperativa*. Ciriec-España. Valencia.

- Meliá, E.; Juliá, J. F., y Martínez, A. (2010). “Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions”. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8(2), 235-250.
- Meliá, E., y Martínez, A. M. (2015). “Characterization and analysis of cooperative mergers and their results”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(3), 479-504.
- Meliá, E.; Carnicer, M.P., y Juliá, J.F. (2016a). “El gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias españolas y su relación con el rendimiento”. XVI Congreso de investigadores en economía social y cooperativa – CIRIEC.
- Meliá, E.; Juliá, J.F.; Carnicer, M.P. (2016b). “Corporate governance: the case of the major agricultural cooperatives of Spain”. ICA 2016 - International Research Conference, Almería.
- Mozas, A. (1999). “Organización y gestión de almazaras cooperativas: un estudio empírico”. Universidad de Jaén. Tesis doctoral.
- Mozas, A. (2004). “La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas”. CIRIEC - España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (48), 167-192.
- Nilsson, J. (1999). “Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments”. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4 (Special Issue: The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment), 449-470.
- Nilsson, J. (2001). “Organisational principles for co-operative firms”. *Scandinavian journal of management*, 17(3), 329-356.

- Nilsson, J. (2014). "Assessment of cooperatives' performance". *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte: Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag*, 449.
- Nilsson, J., Liljenstolpe, C., Lind, L. W., y Liang, S. (2014). "A farmer-controlled business from a farmer perspective". *Journal on Chain and Network Science*, 14(3), 201-211.
- Nilsson, J., Kihlén, A. y NORELL, L. (2009). "Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust.", *International Food and Agribusiness Management Review*. Volume 12, Issue 4, pp.103–123.
- Nilsson, J., y Ollila, P. (2009). "Strategies and structures in the European dairy cooperative industry". *Journal of co-operative studies*, 42(2), 14.
- Notta, O., y Vlachvei, A. (2007). "Performance of cooperatives and investor-owned firms: the case of the Greek Dairy Industry". En: *Vertical markets and cooperative hierarchies* (pp. 275-285). Springer Netherlands.
- O'Connor, J. y Thompson, G. (2001). "International Trends in the Structure of Agricultural Cooperatives". A report for the Rural Industries Research and Development Corporation. RIRDC Publication No 01/06.
- Parliament, C., Lerman, Z. y Fulton, J. (1990). "Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry". *Journal of Agricultural Cooperation*, 5, 1-16.
- Pedrosa, C.; y García, E. (2011). "El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, N°106, 7-32.

- Pérez, F.J.; Esteban, M.L.; y Gargallo, A. (2009). “Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE”. CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, (65), 163-192.
- Portalés Peiró, Esther. (2013). “Los grandes grupos empresariales cooperativos europeos en el sector agroalimentario: estrategias de crecimiento”. Trabajo final de Máster, dirigido por Elena Meliá Martí.
- Puentes, R., Velasco, M.M., y Vilar, J. (2009). “El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas”. REVESCO, No 98.
- Pyykkönen, P., y Ollila, P. (2012). “Support for Farmers' Cooperatives: Case Study Report HKScan Hybridisation”. Wageningen UR.
- Schrader, L.F. (1989). “Equity Capital and Restructuring of Cooperatives as Investor-Oriented Firms”. Journal of Agricultural Cooperation, 4.
- Seguí-Mas, E. (2015). “La medición del riesgo asociado al gobierno corporativa: estado actual y diagnóstico de las principales calificaciones existentes”. En: Perspectivas del Gobierno Corporativo para la Economía Española. Coord.: Isabel Giménez Zuriaga. Thomson Reuters.
- Server, R., y Meliá, E. (1999). “Caracterización empresarial de los grupos y otras formas de integración cooperativa al amparo del nuevo marco legislativo”. REVESCO- Revista de Estudios Cooperativos, nº 69.
- Singh S., Coelli T. y Fleming E. (2001). “Performance of dairy plants in the cooperative and private sectors in India”. Annals of Public and Cooperative Economics, 72, 453-479.

- Soboh, R., Lansink, A., Giesen, G. y Van Dijk, G. (2009). "Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice". *Review of Agricultural Economics*, 31:3, 446-469.
- Soboh, R., Lansink, A. y Van Dijk G. (2011). "Distinguishing dairy cooperatives from investor-owned firms in Europe using financial indicators". *Agribusiness*, 27:1, 34-46.
- Soboh, R., Lansink, A. y Van Dijk G. (2012). "Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited". *Journal of Agricultural Economics*, 63:1, 142-157.
- Spear, R. (2004). "Governance in democratic member-based organizations". *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), 33-60.
- Stanford, L., y Hogeland, J.A. (2004). "Designing organizations for a globalized world: Calavo's transition from cooperative to corporation" *American Agricultural Economics Association* 86: 5, págs.: 1269–1275.
- Van der Krogt, D., Nilsson, J., y Høst, V. (2007). "The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies – with an empirical study of the European dairy industry". *Agribusiness*, 23:4, 452-472.
- Van der Sangen, G.J.H., y Bijman, J. (2012). "Support for Farmers' Cooperatives; Final report". Wageningen: Wageningen UR.
- Vázquez Ruano, T. (2013). "Conveniencia de incorporar capital a las sociedades cooperativas. Las cooperativas mixtas y su comparativa con el sistema italiano". *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 24: 225-252.

Venieris, G. (1989). "Agricultural Cooperatives vs. Public Companies in the Greek Wine industry". *European Review of Agricultural Economics*, 16, 129-35.





# **Anexos**



**ANEXO 1. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS COOPERATIVOS DE LA  
MUESTRA Y OBSERVACIONES AL RESPECTO.**

Nombre	Modelo	GrupoAB	Sector	País	Facturación 2009 (miles de euros)
AGRAVIS RAIFFEISEN	CC	B	S	Alemania	3.380.000,00 €
AGRICOLA TRE VALLI - SOCIETA' COOPERATIVA	TC1	A	S	Italia	2.289.782,00 €
AGRINTESA SOCIETA' AGRICOLA COOPERATIVA O PIU' BREVEMENTE AGRINTE SA SOC. COOP. AGRICOLA	TC1	A	H	Italia	262.875,75 €
AIM GROUPE	CC	B	C	Francia	247.202,77 €
ANDELSSELSKABET TICAN	TC1	A	C	Dinamarca	500.000,00 €
ANECOOP S COOP	TC2	A	H	España	487.349,03 €
APO CONERPO SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	TC2	A	H	Italia	178.388,90 €
ARLA FOODS	TC1	A	L	Dinamarca	6.205.546,17 €
ATRIA OYJ	CC	B	C	Finlandia	1.320.528,00 €
AVELTIS	TC1	A	C	Francia	259.090,00 €
BAYERNLAND	TC1	A	L	Alemania	621.085,24 €
BAYWA	CC	B	S	Alemania	7.345.713,00 €
BERGLANDMILCH	TC1	A	L	Austria	610.002,14 €
COOPERATIVA AGRICOLA - IN FORMA ABBREVIATA CONSERVE ITALIA SOC. COOP. AGRICOLA.	TC2	A	H	Italia	1.052.046,64 €
CONSORZIO CASALASCO DEL POMODORO SOCIETA' AGRICOLA COOPERATIVA	TC1	A	H	Italia	218.409,00 €
CONSORZIO MELINDA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	TC2	A	H	Italia	216.459,20 €
COOP OURENSANAS S COOP GALEGA	TC2	A	C	España	691.529,26 €
COOP PROVINCIAL AGRICOLA GANADERA SAN ISIDRO SDAD COOP ANDALUZA	TC1	A	H	España	178.949,55 €
COOPERATIE AGRICO	CC-100	B	H	Países Bajos	233.665,50 €
COOPERATIE COFORTA U.A. (THE GREENERY)	CC-100	B	H	Países Bajos	1.148.761,00 €
COOPERATIE KONINKLIJKE CEBECO GROEP U.A.	TC1	A	C	Países Bajos	36.530,00 €
COOPERATIE KONINKLIJKE COSUN	TC1	A	H	Países Bajos	1.763.400,00 €
COOPERATIE KONINKLIJKE FRUITMASTERS GROEP	TC1	A	H	Países Bajos	197.980,00 €
COOPERATIEVE NEDERLANDSE BLOEMBOLLECENTRALE	CC-100	B	H	Países Bajos	26.643,00 €
COOPERATIEVE VEILING ROESELARE	TC1	A	H	Bélgica	195.988,19 €
COOPERATIVA PRODUTTORI SUINI PRO SUS SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	TC1	A	C	Italia	189.434,20 €
COOPERATIVE AGRICOLE PRETOR	TC1	A	C	Francia	269.917,11 €
COOPERATIVE AGRICOLE VENDEENNE D'APPROVISIONNEMENT ET DE VENTES DE CEREALES	TC1	A	S	Francia	616.388,42 €
COOPERATIVE DU GOUESSANT	TC1	A	S	Francia	514.391,46 €
COOPERL ARC ATLANTIQUE	TC1	A	C	Francia	1.553.706,72 €
COVALIS	CC-100	B	C	Bélgica	213.000,00 €
DANSK LANDBRUGS GROVWARESELSKAB A.M.B.A. (DLG)	TC1	A	S	Dinamarca	1.180.000,00 €
DEUTSCHES MILCHKONTOR EG (ANTIGUAMENTE ERA NORDMILCH EG)	CC-100	B	L	Alemania	2.500.000,00 €
DLA AGRO A.M.B.A.	TC2	A	S	Dinamarca	4.600.000,00 €
EMMI	CC	B	L	Suiza	1.764.354,13 €
EPIS-CENTRE	TC2	A	S	Francia	650.259,64 €
ERZEUGERGEMEINSCHAFT SUEDESTBAYERN	TC1	A	C	Alemania	255.285,17 €
FELLESKJOPET AGRI SA	TC1	A	S	Noruega	1.242.995,17 €
FRESQ	CC-100	B	H	Países Bajos	407.000,00 €
FRUTTAGEL SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA PER AZIONI IN SIGLA FRUTT AGE S.C.P.A.	TC2	A	H	Italia	119.259,05 €

*Nuevos modelos organizativos de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas: resiliencia vs. desmutualización*

GESCO SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA IN BREVE GESCO S.C.A.	TC1	A	C	Italia	1,179,706.91 €
GLANBIA	CC	B	L	Irlanda	1,891,057.00 €
GRANAROLO (GRANLATTE)	CC	B	L	Italia	910,221.63 €
HKSCAN OYJ	CC	B	C	Finlandia	2,131,300.00 €
HOCHWALD MILCH	CC-100	B	L	Alemania	1,000,000.00 €
HUMANA	CC	B	L	Alemania	84,385.18 €
IRISH DAIRY BOARD	TC2	A	L	Irlanda	2,110,000.00 €
ITALCARNI SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	TC1	A	C	Italia	198,556.17 €
KERRY GROUP	CC	B	L	Irlanda	4,520,746.00 €
KONINKLIJKE COOPERATIEVE BLOEMENVEILING FLORAHOLLAND U.A.	TC1	A	H	Países Bajos	4,074,000.00 €
LACTOGAL	FCC	B	L	Portugal	657,367.00 €
LANDGARD EG	TC1	A	H	Alemania	1,701,106.00 €
LANTMANNEN EK FOR	TC1	A	S	Suecia	975,416.34 €
LEVERANDORSELSKABET DANISH CROWN AMBA	TC1	A	C	Dinamarca	6,000,000.00 €
LUR BERRI	TC1	A	S	Francia	130,834.02 €
MILCOBEL	TC1	A	L	Bélgica	755,214.00 €
MILK LINK	TC1	A	L	Reino Unido	617,840.00 €
MUH ARLA EG (MILCH-UNION HOCHEIFEL)	TC1	A	L	Alemania	529,883.77 €
NORIP	TC1	A	S	Francia	477,124.75 €
NORTURA SA	TC1	A	C	Noruega	2,085,381.34 €
RAIFFEISEN WAREN-ZENTRALE RHEIN-MAIN EG (RWZ)	TC2	A	S	Alemania	1,390,970.69 €
RWA RAIFFEISEN WARE AUSTRIA AKTIENGESELLSCHAFT	CC	B	S	Austria	2,119,000.00 €
SCA NOURICIA	TC1	A	S	Francia	463,336.00 €
SOC COOPERATIVE AGRICOLE CAP SEINE	TC1	A	S	Francia	570,910.00 €
SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE ARTERRIS	TC1	A	S	Francia	589,904.48 €
SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE UNEAL	TC1	A	S	Francia	772,000.00 €
SOCIETE D INITIATIVES ET DE COOPERATION AGRICOLES	TC1	A	H	Francia	222,604.83 €
SOCOPA VIANDES (MAINE VIANDE SOCOPA)	FCC	B	C	Francia	1,930,000.00 €
SODIAAL UNION	CC-100	B	L	Francia	2,508,991.00 €
SPOLDZIELNIA MLECZARSKA MLEKPOL W GRAJEWIE	TC1	A	L	Polonia	561,336.49 €
TINE	TC1	A	L	Noruega	2,267,878.90 €
UNION INVIVO	TC2	A	S	Francia	5,109,363.00 €
UNIPEG SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	TC1	A	C	Italia	422,827.98 €
VALIO OY	FCC	B	L	Finlandia	1,802,635.00 €
VEILING HOOGSTRATEN	TC1	A	H	Bélgica	150,559.35 €
VI.P COOP. SOC. AGRICOLA	TC2	A	H	Italia	187,899.75 €
VION	CC-100	B	C	Países Bajos	9,039,991.00 €
VIVESCIA	TC1	A	S	Francia	846,513.43 €
WESTFLEISCH SCE MIT BESCHRAENKTER HAFTUNG	TC1	A	C	Alemania	1,907,474.11 €
ZUIVELCOOPERATIE FRIESLANDCAMPINA	CC-100	B	L	Países Bajos	8,187,000.00 €

<b>GRUPOS COOPERATIVOS DEL SECTOR LÁCTEO</b>	
1. TC1	ARLA FOODS/ TINE/ MILK LINK/ BAYERNLAND/ MILCOBEL/MILCH-UNION HOCHEIFEL/ BERGAL-NDMILCH/ MLEKPOL
2. TC2	THE IRISH DAIRY BOARD
3. FCC	VALIO OY/ LACTOGAL
4. CC-100	FRIESLANDCAMPINA/ NORDMILCH/ HOCHWALD/ SODIAAL
5. CC	KERRY GROUP*/ HUMANA MILCHUNION / GLANBIA* / EMMI / GRANLATTE
<b>GRUPOS COOPERATIVOS DEL SECTOR CÁRNICO</b>	
1. TC1	DANISH CROWN/ NORTURA SA/ WESTFLEISCH EG/ ARC ATLANTIQUE/TICAN AMBA/ UNIPEG/PRESTOR/ AVELTIS/ ITALCARNI/ PROSUS/ GESCO/ ERZEUGERGEMEINSCHAFT / COÖPERATIE KONINKLIJKE CEBECO GROEP U.A.
2. TC2	COREN
3. FCC	MAINE VIANDE SOCOPA
4. CC-100	COVALIS / VION*
5. CC	HKSCAN/ AIM GROUP/ ATRIA
<b>GRUPOS COOPERATIVOS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA</b>	
1. TC1	FLORA HOLLAND/ LANDGARD/ FRUIT MASTERS/ SICA/ CONSORZIO CASOLANO/ CASI/ COOP.VELLING/ AGRINTESA (SOCIETA AGRICOLA COOP. O PIU BREVEMENTE AGRINTESA SOC)/ COSUN/ VELLING HOOGSTRATEN
2. TC2	CONSERVE ITALIA/ APO CONERPO/ ANECOOP/ CONSORZIO MELINDA/ VIP/ FRUTTAGEL
4. CC-100	THE GREENERY B.V./ FRESQ/ AGRICO/ CNB
<b>GRUPOS COOPERATIVOS DEL SECTOR SUMINISTROS</b>	
1. TC1	AGRICOLA TRE VALLI-SOCIETA' COOP. / VIVESCIA/ DLG / FELLESKJØPET AGRI SA/ LANTMÄNNEN EK FÖR/ LUR BERRI/ NORIAP/ SCA NOURICIA/ STE COOP. AGRIC. ARTERRIS/ SOCIETE COOP. AGRIC. CAP SEINE / SOCIETE COOP. AGRIC. L E GOUESSANT/ STE COOP. AGRIC. UNEAL / CAVAC (COOP AGRICOL VENDEE APPROV VENTE CEREALE)
2. TC2	DLA AGRO A.M.B.A/ EPIS CENTRE/ REG AGRARTECHNIK GMBH (RWZ RHEIN-MAIN)/ UNION INVIVO
5. CC	AGRAVIS RAIFFEISEN AG/ BAYWA AKTIENGESELLSCHAFT/ RWA RAIFFEISEN WARE AUSTRIA AKTIENGESELLSCHAFT

\* Sociedades sin forma legal de cooperativa, pero que son propiedad de agricultores: KERRY y GLANBIA (tienen forma jurídica de sociedad anónima, pero son propiedad y están controladas - parcialmente - por agricultores); VION FOOD (sin forma legal de cooperativa, pero es propiedad y está controlada por los agricultores).

**Observaciones:**

**Sector lácteo** → En el año 2011, HUMANA MILCHUNION EG y NORDMILCH EG (ahora DEUTSCHES MILCHKONTOR EG) acordaron la fusión de sus filiales HUMANA MILCHINDUSTRIE GMBH y NORDMILCH AG para crear la nueva sociedad DMK DEUTSCHES MILCHKONTOR GMBH. Para ello, NORDMILCH AG tuvo que cambiar su forma jurídica y convertirse en sociedad limitada. Durante esa fusión, la participación en el DMK de ambas sociedades fue equitativa y no afectó a ambas cooperativas matrices (Humana MILCHUNION EG y NORDMILCH EG).

En el año 2012, MILK LINK se fusionó con ARLA FOODS.

MILCH-UNION HOCHEIFEL = MUH ARLA EG

**Sector cárnico** → Las cooperativas excluidas por no tener suficiente información, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: MICARNA SA, KERMENE, RASTING, DELPEYRAT, LUR BERRI, CARNJ SOCIETA COOPER, SICAREV y SICAVYL.

MAINE VIANDE SOCOPA = SOCOPA VIANDES

**Sector hortofrutícola** → Las cooperativas excluidas por no disponer de información suficiente, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: ACOREX S.C.L., AN S.COOP, ASOCIACIÓN REGIONAL, UNIÓN COOPERATIVA AGRICOLE FRANCIA PRUNE y FRANCIA CHAMPIGNON.

**Sector Suministros** → Observaciones sobre la lista de COGECA: CHAMPAGNE CEREALES (cuyo nombre actual es VIVESCIA) aparece, y se ha incluido en la lista a pesar de ser participada por UNION IN VIVIO (4%) / EPIS CENTER se fusionó y hoy en día se conoce como AXERREAL, pero se ha considerado porque se han utilizado datos de 2009 / SCA NOURICIA → aparece en la base de datos Orbis en proceso de disolución / BAYWA AG → los ingresos en Orbis (4.428.726.000 €) no coinciden con los de sus cuentas anuales. Para las clasificaciones, se ha tomado la cantidad de sus cuentas anuales (en 2009) / Las cooperativas excluidas por no tener suficiente información, o por ser multifunción, a pesar de tener una gran facturación, fueron: SUCRERIES-DISTILLERIES DE L' AISNE (SDA), TERRENA, TRISKALIA, M.R.B.B. DE MAATSCHAPPIJ VOOR ROEREND BEZIT VAN DE BOERENBOND (AVEVE) y SUOMEN OSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA (sociedad SOK).

## **ANEXO 2. CUESTIONARIO SOBRE GOBIERNO INTERNO**

### **Encuesta sobre Gobierno Interno**

A/A PRESIDENTE/GERENTE

Estimado amigo,

La Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social (adscrita al Centro de Investigación en Gestión de Empresas, de la Universitat Politècnica de València), y bajo la dirección del profesor D. Juan Juliá Igual, está realizando un estudio sobre las innovaciones que en materia de gobierno interno están llevando a cabo los mayores grupos cooperativos agroalimentarios de España.

En este sentido, solicitamos unos minutos de tu valioso tiempo para responder a esta breve encuesta (individual por cooperativa, y totalmente anónima y confidencial). Es muy breve y no te llevará más de 5 minutos.

En caso de estar interesados, os haremos llegar los resultados de nuestra investigación, los cuales esperamos sean de vuestro interés.

Agradeciendo de antemano tu colaboración, te enviamos un afectuoso saludo.

Atentamente,

CEGEA.

### **Datos generales**

---

1. 1.- Por favor, indique el nombre de la Cooperativa a la que representa

\_\_\_\_\_

2. 2.- Y su clasificación

*Marca solo un óvalo.*

- De primer grado  
 De segundo grado

3. 3.- Por favor, indique el cargo que ocupa

*Marca solo un óvalo.*

- Presidente  
 Gerente  
 Otro: \_\_\_\_\_

### **Consejo Rector y Dirección**

4. 4.- Indique el número total de miembros del Consejo Rector

\_\_\_\_\_

5. 5.- ¿El Gerente de la Cooperativa es también miembro del Consejo Rector?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 NS/NC

6. 6.- En caso afirmativo, ¿está además en calidad de socio como miembro de este Consejo?

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí, como Presidente  
 Sí, como Vicepresidente  
 Sí, como vocal  
 No  
 NS/NC

7. 7.- ¿Existen expertos no socios dentro del Consejo Rector, a parte del Gerente, en su caso?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 NS/NC

8. 8.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en qué número

\_\_\_\_\_

9. 9.- Y la profesión de estas personas

Selecciona todos los que correspondan.

- Abogados  
 Economistas  
 Ingenieros  
 Otro: \_\_\_\_\_

10. 10.- ¿Existen expertos invitados ocasionalmente, con voz pero sin voto, al Consejo Rector?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 NS/NC



11. 11.- Y la profesión de estas personas

Selecciona todos los que correspondan.

- Abogados
- Economistas
- Ingenieros
- Otro: \_\_\_\_\_

12. 12.- ¿Cree que el integrar algunos expertos en el Consejo Rector, mejoraría la toma de decisiones en la Cooperativa?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

### El papel de la mujer en las cooperativas agroalimentarias españolas

13. 13.- ¿Hay alguna mujer en el Consejo Rector de la Cooperativa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- NS/NC

14. 14.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en qué número

\_\_\_\_\_

15. 15.- ¿Se encuentra alguna mujer en el equipo directivo de la Cooperativa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- NS/NC

16. 16.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor en qué número

\_\_\_\_\_

17. 17.- Y qué puesto desempeñan...

Selecciona todos los que correspondan.

- Dirección Financiera
- Dirección Comercial
- Dirección Recursos Humanos
- Responsable de Administración
- Otro: \_\_\_\_\_

## Voto plural ponderado y Consejo de Socios

18. 18.- ¿Cuentan con voto plural ponderado en la Asamblea General?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí, en función del número de socios  
 Sí, en función del volumen de actividad cooperativizada  
 No

19. 19.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor cuál es el límite existente al respecto

\_\_\_\_\_

20. 20.- ¿Existe un Consejo de Socios (o Asamblea General de Delegados)?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 NS/NC

21. 21.- Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿sustituye este procedimiento a la celebración de la Asamblea General, es decir, únicamente se celebran Asambleas Generales de Delegados?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 NS/NC

## Equipo Supervisor

22. 22.- ¿Existe un Consejo Supervisor en alguna de las materias indicadas a continuación?. En caso afirmativo, indique por favor el número de personas que lo integran

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Sí, 1 persona	Sí, entre 2 y 5 personas	No
Fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contable (interventores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategia empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de liquidaciones a los socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 23.- ¿Se permite la entrada de no socios en el Consejo Supervisor?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 NS/NC

24. 24.- Si la respuesta anterior es afirmativa, indique por favor cuál es su límite al respecto

\_\_\_\_\_

25. 25.- En el caso de no contar su cooperativa con alguno de los Consejos Supervisores anteriores, ¿consideraría necesario crearlo? ¿para controlar qué ámbito?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí, el ámbito fiscal  
 Sí, el ámbito contable  
 Sí, la estrategia empresarial  
 Sí, la política de liquidaciones a los socios  
 No  
 Otro: \_\_\_\_\_

26. 26.- ¿El Consejo Rector ha creado en su seno una Comisión Ejecutiva para la resolución con mayor agilidad de algunos temas? En caso afirmativo, indique cuál es la causa que lo motiva.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí, por productos/secciones  
 Sí, por actividad (marketing, comercialización, inversiones...)  
 Sí, para desarrollar algún proyecto concreto  
 No  
 Otro: \_\_\_\_\_

27. 27.- Si la respuesta anterior es afirmativa en alguno de los casos, indique por favor el número de miembros que la componen

\_\_\_\_\_

## Estructura de propiedad

28. 28. ¿Su cooperativa cuenta con capital social procedente de no socios? ¿Bajo qué modalidad?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí, procedente de socios-colaboradores o asociados  
 Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales  
 No  
 Otro: \_\_\_\_\_

29. 29.- En el caso de contar con alguna de las figuras mencionadas en la pregunta anterior, éstas se crearon con la finalidad de...

\_\_\_\_\_

30. a) Atraer capital

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

31. b) Asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

32. c) Otro

\_\_\_\_\_

33. 30.- En relación con las preguntas anteriores, por favor indique si tienen derecho a voto o no

Marca solo un óvalo.

- Sí tienen derecho a voto
- No tienen derecho a voto
- NS/NC
- Otro: \_\_\_\_\_

34. 31.- Y en caso de tener derecho a voto, indique por favor con qué límite

\_\_\_\_\_

35. 32.- Del capital social total, ¿qué porcentaje de capital procede aproximadamente de estas fuentes?

Marca solo un óvalo.

- Menos del 5%
- Entre el 5 y 10%
- Entre el 10 y el 30%
- Más del 30%
- NS/NC

36. 33.- ¿Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- NS/NC

37. 34.- ¿Se plantearía su empresa crear una sociedad mercantil, participada por su cooperativa?. En caso afirmativo, ¿cuáles serían las razones de tal decisión?

---

38. a) **Sí, para poder atraer capital**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

39. b) **Sí, para poder incrementar las operaciones con terceros**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

40. c) **Sí, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

41. d) **Sí, para crear filiales en otros países**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

42. e) **No**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable