

## 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 operan, 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 interno 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.