

---

# Apoyo a las cooperativas Agrarias

---

## *Informe final*

---

Jos Bijman  
Constantine Iliopoulos  
Krijn J. Poppe  
Caroline Gijselinckx  
Konrad Hagedorn  
Markus Hanisch  
George W.J. Hendrikse  
Rainer Kühl  
Petri Ollila  
Perttu Pyykkönen  
Ger van der Sangen

---

*Traducción al castellano encargada por Cooperativas Agro-alimentarias de España con el permiso y de la Comisión Europea y el Coordinador del Informe. LEI UR Wageningen y Universidad de Wageningen.*



El proyecto "Apoyo a las cooperativas agrarias" de 2011-2012 ha sido encargado y financiado por la DG Agricultura y Desarrollo Rural de la Comisión Europea.

Número de contrato: 30-CE-0395921/00-42.

El proyecto ha sido gestionado por el Instituto de investigación en economía agraria LEI Wageningen UR y por la Universidad de Wageningen. Gestores de proyecto: Krijn J. Poppe y Jos Bijman.

Otros socios del consorcio son:

- Investigación económica de Pellervo PTT, Finlandia: Perttu Pyykkönen
- Universidad de Helsinki, Finlandia: Petri Ollila
- Instituto de investigación en economía agraria, Grecia: Constantine Iliopoulos
- Universidad Justus Liebig, Giessen, Alemania: Rainer Kühl
- Universidad Humboldt de Berlín, Alemania: Konrad Hagedorn, Markus Hanisch y Renate Judis
- HIVA, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica: Caroline Gijssels
- Facultad de Gestión de Rotterdam, Universidad Erasmus, Países Bajos: George Hendrikse y Tony Hak

Cómo citar el presente informe:

Bijman, J. C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijssels, K. Hagedorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Kühl, P. Ollila, P. Pyykkönen, y G. van der Slangen (2012). Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final. Wageningen: Wageningen UR.

Descargo de responsabilidad:

*El presente estudio, financiado por la Comisión Europea, ha sido llevado a cabo por un consorcio bajo la coordinación del LEI Wageningen UR. Las conclusiones y recomendaciones presentadas en este informe son responsabilidad exclusiva de los autores y del consorcio investigador y no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión ni anticipan sus políticas futuras.*

# Apoyo a las cooperativas agrarias

## *Informe final*

Jos Bijman

*Universidad de Wageningen, Países Bajos*

Constantine Iliopoulos

*Instituto de investigación en economía agraria, Grecia*

Krijn J. Poppe

*LEI Wageningen UR, Países Bajos*

Caroline Gijssels

*HIVA -Universidad Católica de Lovaina, Bélgica*

Konrad Hagedorn

*Universidad Humboldt de Berlín, Alemania*

Markus Hanisch

*Universidad Humboldt de Berlín, Alemania*

George W.J. Hendrikse

*Facultad de Gestión de Rotterdam, Universidad Erasmus, Países Bajos*

Rainer Kühl

*Universidad Justus Liebig, Giessen, Alemania*

Petri Ollila

*Universidad de Helsinki, Finlandia*

Perttu Pyykkönen

*Investigación económica de Pellervo PTT, Finlandia*

Ger van der Sangen

*Universidad de Tilburg, Países Bajos*

**noviembre de 2012**

Autor correspondiente:

Jos Bijman

Wageningen University

Management Studies Group

Hollandseweg 1

6707 JB Wageningen,

Países Bajos

E-mail: [jos.bijman@wur.nl](mailto:jos.bijman@wur.nl)

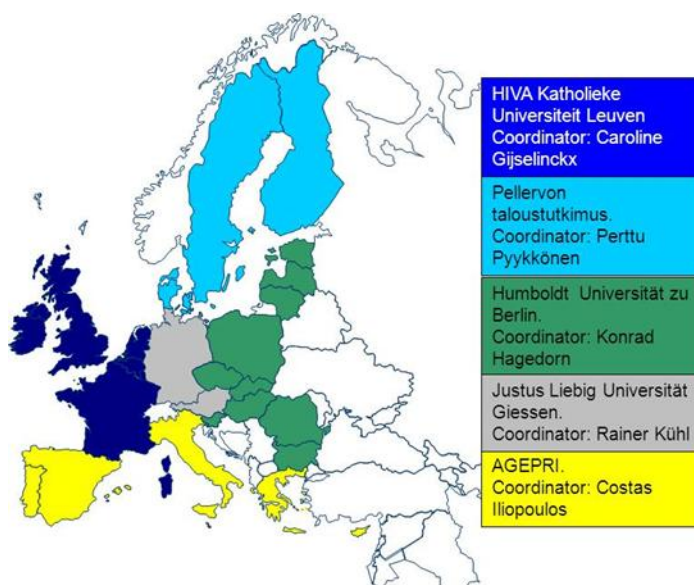
## Prólogo y agradecimientos

Con el fin de impulsar la competitividad de la cadena de abastecimiento alimentario, la Comisión Europea se ha comprometido a promover y facilitar la reestructuración y consolidación del sector agrícola, mediante el fomento de la creación de organizaciones de productores. Como apoyo al proceso de toma de decisiones políticas, la DG Agricultura y Desarrollo Rural ha dado inicio a un amplio estudio, "Apoyo a las cooperativas agrarias" (SFC, por sus siglas en inglés), que se centra en cooperativas y organizaciones de productores que han obtenido buenos resultados, así como en las medidas de apoyo más eficaces para dichas organizaciones. Los resultados pueden ser útiles tanto para los agricultores, a la hora de establecer y reforzar su organización colectiva, como para la Comisión Europea, en su empeño por fomentar la creación de organizaciones de productores en el sector agrícola de la UE.

El presente informe final recoge las principales conclusiones del proyecto SFC. Debe ser considerado como un resumen de los 77 informes redactados en el marco de este proyecto: 27 informes nacionales, 8 informes sectoriales, 6 informes de síntesis de alcance europeo, 34 estudios de caso, un informe sobre un análisis de grupo, y un estudio sobre el desarrollo de las cooperativas agrícolas en otros países de la OCDE.

El presente informe final, a pesar de haber sido editado por los tres primeros autores mencionados en portada, resulta del trabajo de muchos más. Querríamos mostrar nuestro agradecimiento a todos los colaboradores del proyecto, por su esfuerzo y compromiso: los cinco coordinadores regionales del proyecto SFC (véase la imagen); los expertos en cooperativas de los 27 Estados miembros; los expertos sectoriales; los expertos en cuestiones jurídicas; los expertos en metodología que han orientado este complejo estudio; y, por último, los autores de los estudios de caso. En el Anexo 1 se recoge una lista de todos los informes y autores.

Extendemos nuestro agradecimiento al Grupo permanente inter-servicios de la Comisión Europea, presidido por el Sr. Tomás García Azcárate (DG Agricultura y Desarrollo Rural), por su respaldo. La licitación del estudio se realizó mediante solicitud de propuestas y los debates en el seno del Comité permanente fueron de gran calidad y siempre constructivos. En nosotros recae la responsabilidad científica.



Estamos más que agradecidos a todos aquellos que han sido encuestados, en las cooperativas, los ministerios, los institutos de investigación, las asociaciones de promoción de las cooperativas, que nos han cedido su tiempo y experiencias tan valiosos. La misma gratitud merecen las partes interesadas que reaccionaron a los proyectos de informe. Esperamos que al menos parte de nuestro análisis les sea de utilidad en su trabajo diario en las cooperativas.

Jos Bijman y Krijn J. Poppe  
Gestores del proyecto

## Tabla de materias

<b>Tabla de materias</b>	
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>..7</b>
<b>RESUMEN SINTÉTICO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	18
1.2 MARCO ANALÍTICO .....	18
1.3 DEFINICIÓN DE COOPERATIVA .....	20
1.4 LITERATURA .....	23
1.5 PERIODO OBJETO DE ESTUDIO .....	23
1.6 ESTRUCTURA DEL INFORME .....	24
<b>2 METODOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>25</b>
2.1 INTRODUCCIÓN .....	25
2.2 DATOS.....	25
2.3 INFORMES NACIONALES.....	27
2.4 INFORMES SECTORIALES .....	28
2.5 INFORMES DE SÍNTESIS PARA LA UE .....	29
2.6 CASOS DE ESTUDIOS .....	30
<b>3 DATOS Y CIFRAS DE LAS COOPERATIVAS EN LOS ESTADOS MIEMBROS .....</b>	<b>33</b>
3.1 INTRODUCCIÓN .....	33
3.2 PRINCIPALES DATOS POR ESTADO MIEMBRO .....	35
3.3 OTROS PAÍSES DE LA OCDE .....	44
3.4 CONSIDERACIONES FINALES .....	44
<b>4 ACTUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN OCHO SECTORES.....</b>	<b>45</b>
4.1 INTRODUCCIÓN .....	45
4.2 LECHE.....	47
4.3 PORCINO .....	49
4.4 OVINO .....	49
4.5 VINO.....	52
4.6 ACEITE DE OLIVA Y ACEITUNAS DE MESA .....	55
4.7 FRUTAS Y HORTALIZAS .....	57
4.8 AZÚCAR .....	59
4.9 CEREALES .....	61
4.10 CONSIDERACIONES FINALES .....	63
<b>5 GOBERNANZA INTERNA .....</b>	<b>65</b>
5.1 INTRODUCCIÓN .....	65
5.2 DATOS SOBRE LA GOBERNANZA INTERNA .....	67
5.3 ESTRUCTURAS HÍBRIDAS DE PROPIEDAD .....	67
5.4 GOBERNANZA INTERNA: TENDENCIAS Y ASPECTOS JURÍDICOS .....	70
5.5 GOBERNANZA INTERNA Y EFICIENCIA.....	74
<b>6 POSICIÓN EN LA CADENA ALIMENTARIA .....</b>	<b>75</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	75
6.2 DATOS SOBRE LA POSICIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA CADENA ALIMENTARIA .....	75
6.3 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS EN EL MEDITERRÁNEO .....	78
6.4 ESTRUCTURAS COOPERATIVAS FEDERADAS .....	81
<b>6.5 ASOCIACIONES DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>82</b>
6.6 LAS COOPERATIVAS LÁCTEAS,LÍDERES EN LA CONFIGURACIÓN DEL PRECIOS .....	86
6.7 FINANZAS Y ACCESO AL CAPITAL DE RIESGO .....	88
<b>7 COOPERATIVAS INTERNACIONALES Y TRANSNACIONALES .....</b>	<b>90</b>
7.1 INTRODUCCIÓN .....	90
7.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS.....	90
7.3 COOPERATIVAS TRANSNACIONALES .....	92
7.4 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA .....	97
<b>8 CONTEXTO INSTITUCIONAL: ASPECTOS HISTÓRICOS, SOCIALES Y CULTURALES .....</b>	<b>100</b>
8.1 INTRODUCCIÓN .....	100
8.2 ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES .....	100

8.3 EFECTOS DE LA TRANSICIÓN EN LOS NUEVOS ESTADOS MIEMBROS .....	102
8.4 CAPITAL HUMANO .....	102
<b>9 CONTEXTO INSTITUCIONAL: ASPECTOS JURÍDICOS Y MEDIDAS POLÍTICAS DE APOYO .....</b>	<b>115</b>
9.1 INTRODUCCIÓN .....	115
9.2 NORMATIVA JURÍDICA SOBRE COOPERATIVAS.....	115
9.3 FUSIONES, COMPETENCIA Y FISCALIDAD .....	117
9.4 COOPERATIVAS Y EL DESARROLLO RURAL .....	121
9.5 MEDIDAS POLÍTICAS DE APOYO A LAS COOPERATIVAS AGRARIAS .....	122
<b>10 PRINCIPALES CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA EL PODER COMPENSATORIO .....</b>	<b>125</b>
10.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	125
10.2 UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PODER REEQUILIBRADOR.....	132
<b>11 CONCLUSIONES PRÁCTICAS .....</b>	<b>135</b>
11.1 LOS AGRICULTORES, LAS COOPERATIVAS Y SUS ASOCIACIONES PROFESIONALES .....	135
11.2 RESPONSABLES POLÍTICOS REGIONALES, NACIONALES Y EUROPEOS, INCLUYENDO LAS AUTORIDADES DE LA COMPETENCIA .....	136
11.3 INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICAS FUTURAS.....	138
REFERENCIAS .....	139
<b>ANEXO1 INFORMES DE FONDO.....</b>	<b>142</b>

## Resumen ejecutivo

### *Objeto y organización del estudio*

Los desequilibrios del poder de negociación entre las partes contratantes de la cadena de abastecimiento alimentario, además de haber sido objeto de gran atención por parte de los académicos, han sido analizados detalladamente por los responsables políticos. La Comisión Europea se ha comprometido a facilitar la reestructuración del sector mediante el fomento de la creación de organizaciones de productores voluntarias en el sector agrícola. La DG Agricultura y Desarrollo Rural ha dado inicio al amplio estudio, “Apoyo a las cooperativas agrarias” (en lo sucesivo: ACA), para proporcionar informaciones de referencia que ayudarán a los agricultores a organizarse en cooperativas como medio para consolidar su orientación al mercado y, así, generar unos ingresos sólidos procedentes del mismo. Los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

1. Proporcionar una descripción íntegra del grado actual de desarrollo de las cooperativas en la Unión Europea. Dicha descripción se centrará especialmente en las siguientes apoyos y obstáculos al desarrollo de las cooperativas:
  - a. Incentivos o desincentivos económicos y fiscales, así como otras medidas de apoyo público a escalas regional y nacional;
  - b. Aspectos jurídicos, incluyendo los relacionados con la legislación en materia de competencia y de fiscalidad;
  - c. Aspectos históricos, culturales y sociológicos de relevancia;
  - d. Relación entre las cooperativas y otros actores de la cadena alimentaria;
  - e. Gobernanza interna de las cooperativas.
2. Identificar las leyes y normativas que permiten u obstaculizan el desarrollo cooperativo.
3. Identificar las medidas e iniciativas de apoyo específico que han demostrado su efectividad y eficacia a la hora de promover las cooperativas y otras formas de organización de productores en el sector agrícola de la Unión Europea.

Este resumen ejecutivo recoge los principales resultados del estudio. No obstante, antes de presentar los resultados, se proporcionará una breve descripción de la organización del proyecto, del marco teórico empleado y de los métodos de investigación aplicados.

El presente estudio ha sido elaborado durante 2011 y 2012 por un consorcio europeo de investigación que integra a las siguientes instituciones:

- LEI Wageningen UR, Países Bajos: Krijn J. Poppe
- Universidad de Wageningen, Países Bajos: Jos Bijman
- Investigación económica de Pellervo PTT, Finlandia: Perttu Pyykkönen
- Universidad de Helsinki, Finlandia: Petri Ollila
- Instituto de investigación en economía agraria, Grecia: Constantine Iliopoulos
- Universidad Justus Liebig, Giessen, Alemania: Rainer Kühl
- Universidad Humboldt de Berlín, Alemania: Konrad Hagedorn, Markus Hanisch y Renate Judis
- HIVA, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica: Caroline Gijssels
- Facultad de Gestión de Rotterdam, Universidad Erasmus, Países Bajos: George Hendrikse y Tony Hak

Además del trabajo de los miembros de dicho consorcio, los expertos nacionales en cooperativas, procedentes de los 27 Estados miembros de la UE, han proporcionado una importante contribución (véase el Anexo 1 del Informe final para conocer los nombres de todos los expertos nacionales). Los datos recabados en los 27 Estados miembros se presentan y analizan en informes individuales por país. Los datos compilados se han empleado también en la preparación de ocho informes sectoriales, que se centran en el papel de las cooperativas en los

siguientes sectores: lechero, vitivinícola, hortofrutícola, aceitunas de mesa y aceite de oliva, cereales, carne de porcino, azúcar y carne de ovino. Asimismo, las cuestiones transversales se han analizado a escala de la UE, lo que ha permitido la redacción de seis informes de análisis de síntesis y comparativos de la UE sobre los temas siguientes: gobernanza interna; medidas políticas; posición en la cadena alimentaria; aspectos sociales, históricos y culturales; aspectos jurídicos y cooperativas transnacionales.

En una segunda fase del proyecto, se han elaborado 33 estudios de casos y se ha investigado la situación en varios países extracomunitarios pertenecientes a la OCDE. Se ha dividido a los 33 estudios de casos en 15 estudios de casos transnacionales y 18 estudios de casos nacionales o sectoriales. Algunos de los estudios de casos se centran en determinadas cooperativas, mientras que en otros se estudian el conjunto de las cooperativas de un país o sector en particular.

Todos estos informes contextuales sobre el grado de desarrollo en cada país y sector, los estudios de casos, los análisis de alcance europeo, así como el resumen de las experiencias en otros países de la OCDE, proporcionan a los agricultores, las cooperativas y los responsables políticos una comprensión útil acerca de la posición de mercado y la organización de las cooperativas y organizaciones de productores; además de sobre el posible papel, ya sea como apoyo o como obstáculo, que pueden desempeñar las diferentes normativas y medidas políticas en cuanto al desarrollo de dichas cooperativas y organizaciones de productores.

### *Marco teórico*

El punto de partida del presente estudio es la hipótesis de que los factores principales que determinan la buena marcha de las cooperativas en las cadenas alimentarias son, por lo menos, tres. Dichos factores tienen que ver con (a) la posición en la cadena de abastecimiento alimentario, (b) la gobernanza interna, y (c) el contexto institucional. Estos tres factores constituyen las tres piedras angulares del marco analítico adoptado en el presente estudio, con el fin de explicar la actuación de las cooperativas (Gráfico A).

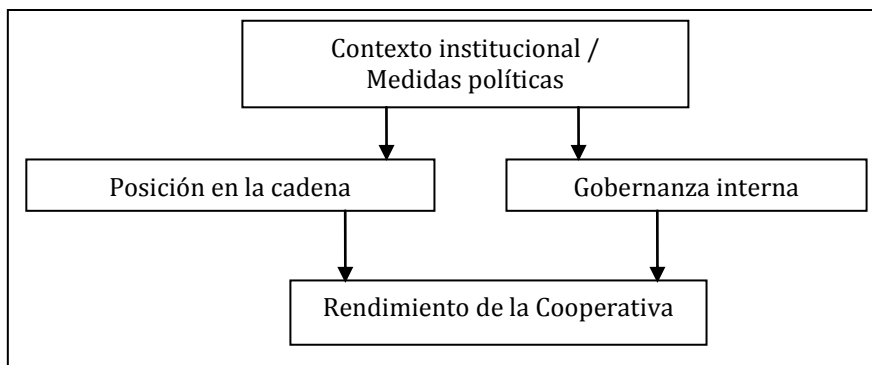


Gráfico A. Los conceptos centrales del estudio y su inter-relación

La posición de las cooperativas en la cadena de abastecimiento alimentario se refiere a la competitividad de las cooperativas ante sus socios, como transformadores, mayoristas y minoristas. Igualmente, se refiere a la estrategia que la cooperativa adopta a la hora de decantarse por una determinada posición en la cadena alimentaria. La gobernanza interna se refiere a los procesos de toma de decisión adoptados, al papel de los diferentes órganos de gobierno, y a la concesión de derechos de control a los socios y a la ejecutiva. Asimismo, la gobernanza interna entraña cuestiones como la estructura organizativa de la empresa cooperativa (por ej. la formación de un holding y de filiales). El contexto institucional hace referencia al contexto social, cultural, político y jurídico en el que opera la cooperativa, y que puede actuar como respaldo u obstáculo a la actuación de la misma. La Historia es un ingrediente importante del contexto institucional. Por ejemplo, las buenas experiencias de



desarrollo cooperativo del pasado a menudo han permitido crear confianza e impulsar el capital social - ambos necesarios para que la cooperativa opere con eficiencia, así como para crear nuevas cooperativas. Los aspectos jurídicos del contexto institucional, como la imposición y las leyes de la competencia, son igualmente cruciales a la hora de fomentar o desincentivar el desarrollo cooperativo.

A la hora de definir las cooperativas y organizaciones de productores, se han aplicado los tres principios básicos de Dunn (1988):

1. Principio del socio-propietario: aquellos que son propietarios y financian la cooperativa son también los usuarios de la misma.
2. Principio del control por parte del usuario: aquellos que controlan la cooperativa son también los usuarios de la misma.
3. Principio usuario-beneficios: el objetivo único de la cooperativa es proporcionar y distribuir beneficios a sus usuarios, conforme a su utilización de la misma.

Éstos son principios sencillos y flexibles que, no obstante, abarcan un amplio abanico de prácticas como la adhesión abierta o definida y la regla de un hombre un voto o el voto proporcional. Estos tres principios cooperativos básicos están reflejados en las siguientes prácticas organizativas. Por lo general, los usuarios controlan la cooperativa mediante estructuras democráticas de toma de decisiones. La capitalización de las cooperativas se consigue con inversión directa, retención de devoluciones a los socios y retención por unidad de capital. Los beneficios se generan mediante la devolución a los socios de una renta neta (o excedente), proporcional a su actividad, gracias a la recepción/pago de precios justos y al acceso al mercado, proveedores y servicios. En suma, se ha definido la cooperativa como "una empresa propiedad de los socios y bajo control de los mismos, cuyos beneficios se derivan y distribuyen conforme a la participación" (Dunn, 1988: 85). En los Estados miembros de la UE existen muchos tipos distintos de cooperativas agrícolas. Nuestro estudio se ha centrado en las cooperativas de comercialización.

### *Principales resultados*

En todos los Estados miembros, las cooperativas agrarias desempeñan un papel importante a la hora de ayudar a los agricultores a captar una mayor proporción del valor añadido en la cadena de abastecimiento alimentario. Las funciones clave de todas las cooperativas de comercialización son la mejora del poder de negociación de sus socios y la apertura de los socios a las economías de escala. Además, las cooperativas reducen los riesgos de mercado y los costes de transacción, proporcionan acceso a los recursos y refuerzan su posición competitiva mediante la innovación de productos y la garantía de la calidad y seguridad de los alimentos. Un gran número de cooperativas ha ampliado sus actividades a etapas posteriores de la cadena alimentaria, reforzando así su orientación al cliente y al consumidor, gracias a mayores esfuerzos en términos de comercialización (incluyendo las marcas), innovación de productos y adaptación.

Puesto que, por lo general, las cadenas de abastecimiento alimentario se caracterizan por el desequilibrio en la negociación entre los agricultores y sus socios clientes y proveedores, las cooperativas desempeñan un papel clave a la hora de reforzar el poder de negociación; maximizando así la proporción de valor añadido destinada a sus socios. No obstante, el poder de las cooperativas frente a sus clientes, la distribución, suele ser limitado. La necesidad de seguir reforzando el poder de negociación llevará muy probablemente a un aumento de las fusiones (internacionales) entre cooperativas. Al mismo tiempo, la búsqueda de economía de alcance en los ámbitos de la I+D y las marcas empuja también a estas fusiones. Ante esta tendencia, para apoyar a los agricultores, las definiciones jurídicas de organizaciones de productores y medidas de apoyo no deberían entrañar una discriminación ante las grandes cooperativas. Ya que a este

proceso de crecimiento (internacional) lo acompañan, frecuentemente, cambios en la gobernanza interna, se corre el riesgo de que los socios pierdan control sobre la empresa cooperativa.

Hemos constatado que cuando las cooperativas obtienen una cuota de mercado elevada en un sector y país determinado, puede aumentar el nivel de precios y reducirse la volatilidad, tal y como sucede ya en el sector lechero. Igualmente, los agricultores no socios de dicho sector y país se benefician de la buena cuota de mercado de las cooperativas. Es posible que estos agricultores no socios salgan incluso mejor parados, puesto que, por lo general, las empresas de capital de la competencia pagan precios superiores. Estas averiguaciones cumplen con la teoría del benchmarking competitivo. Además, las cooperativas siguen siendo importantes de cara a la reducción de los riesgos de mercado, a favor de los agricultores; sobre todo del riesgo de impago tras las entregas.

La asociación de negociación constituye un tipo particular de cooperativa agrícola. Las asociaciones de negociación promueven los intereses de los agricultores e, igualmente, son un socio importante para transformadores, mayoristas y minoristas, puesto que coordinan el abastecimiento de grandes volúmenes de producto de una calidad homogénea. Al contrario que las cooperativas de comercialización, las asociaciones de negociación no son propietarias de los activos y no suelen asumir la propiedad de la producción de sus socios en ninguna de las etapas de producción o comercialización. Estas asociaciones operan principalmente en los sectores lechero y hortofrutícola. En Alemania, participan también en la venta de ganado vacuno y porcino.

Toda una serie de cooperativas y organizaciones de productores perciben inseguridad jurídica en el derecho de la competencia y declaran sufrir costas elevadas. Falta coherencia entre una política agrícola que promueve la agrupación, en el contexto de la Organización Común de Mercados (OCM), y una política de competencia que parece prohibir el intercambio de información y otras formas de colaboración. En otros países de la OCDE (como por ej. EE.UU.), el derecho de la competencia contempla más exenciones - aunque bajo estrictas condiciones - para las cooperativas, con el fin de restablecer el equilibrio del mercado.

Los agricultores disponen de múltiples opciones a la hora de organizar la gobernanza interna de sus cooperativas. En muchas cooperativas, sin embargo, hay margen para reforzar las capacidades de gestión y de supervisión. La mayor parte de las legislaciones nacionales prevén suficiente flexibilidad como para que las cooperativas escojan un modelo de gobernanza interna que se adapte a su estrategia; a pesar de que dicha flexibilidad no siempre se acompañe de una - más que necesaria- orientación. En algunos países, es preciso que las cooperativas y los legisladores nacionales presten una mayor atención a la capacidad que tienen los agricultores-socios para ejercer un control efectivo tanto del Consejo rector como de la gerencia. Para ello se puede recurrir, por ejemplo, al refuerzo de las capacidades del órgano de supervisión y permitir la entrada de expertos no socios en los consejos de dirección y los órganos de supervisión.

Se han identificado más de 300 medidas políticas europeas, nacionales y regionales. entre las más observadas, la legislación de cooperativas, las normas de la competencia y los incentivos financieros se encuentran. Se constatan considerables diferencias entre Estados miembros en cuanto a las medidas políticas adoptadas. No existen vínculos claros entre las (actuales) medidas de apoyo a las cooperativas agrarias y la cuota de mercado de estas organizaciones. Asimismo, en otros países de la OCDE, es difícil identificar un vínculo exento de ambigüedad entre la legislación y la actuación de la cooperativa.

Son muchas las medidas de apoyo que podrían beneficiar a las cooperativas. Las cooperativas se benefician particularmente de una legislación cooperativa flexible, un régimen fiscal específico y unas normas de competencia claramente definidas. En algunos sectores, las organizaciones de

productores y las cooperativas se han beneficiado de la PAC y de algunas de sus reformas (como es el caso de las industrias vitícola y hortofrutícola). Se recomienda a los gobiernos a escala nacional y europea concebir políticas y medidas de apoyo a la capacitación y a la asistencia técnica (organizativa), en especial para las cooperativas pequeñas y las principiantes. Esta recomendación se aplica en particular a los nuevos Estados miembros, en los que la auto-organización se ve obstaculizada por la falta de capital social y humano.

Los vínculos entre las cooperativas y el desarrollo rural son múltiples. Las cooperativas suelen ser importantes para la economía regional, como empleadores y contribuyentes. Contribuyen a la realización de los objetivos de la política pública como el desarrollo del capital humano, la mejora de la competencia y la sostenibilidad ambiental. Bastantes cooperativas construyen su estrategia en torno a las características regionales, como en el caso del desarrollo y comercialización de especialidades regionales.

### *Resultados complementarios*

En todos los Estados miembros el cooperativismo es tradición, a pesar de que su origen e intensidad varíen. En algunos países, las cooperativas están directamente vinculadas a los fracasos empresariales durante las largas transiciones agrícolas de finales del siglo XIX (Dinamarca y los Países Bajos), o a los movimientos de independencia (Finlandia). En otros, se ha pasado por períodos en los que las cooperativas eran políticamente incorrectas (Portugal), o en los que la cooperativa dejó de basarse en los principios de la auto-organización y pasó a usarse como instrumento de planificación socialista (nuevos Estados miembros). Consecuentemente, el término "cooperativa" tiene connotaciones diferentes en las diversas regiones.

El papel marginal desempeñado por las cooperativas en algunos países (y especialmente en los nuevos Estados miembros) presenta un contexto social importante: el bajo grado de auto-organización y conexión no sólo constituye una barrera para el desarrollo cooperativo, sino que representa una característica social persistente con implicaciones mucho más amplias.

En algunos sectores, las cooperativas representan una elevada cuota de mercado de los productos agrícolas mientras que en otros no. El gráfico B muestra la media de la UE; no obstante, se dan diferencias sustanciales en función del país. Dichas diferencias entre sectores se deben principalmente a las características del producto y al proceso de producción. En los sectores lechero y hortofrutícola, las cooperativas alcanzan una importante cuota de mercado, debido al carácter perecedero de los productos, lo que explica los elevados costes de transacción a la hora de comerciar con los mismos. Las cooperativas de los sectores vitícola y oleícola tienen también una cuota de mercado sustancial, aunque a veces sea minoritaria. En sectores como el vacuno, porcino y ovino, los animales se venden a menudo bajo contrato al comercio o a mataderos no cooperativos, pero en algunos países las cooperativas mantienen cuotas de mercado considerables en estos sectores.



Gráfico B. Cuota de mercado de las cooperativas por sector, para toda la UE.

Las estructuras profesionales, así como las políticas relacionadas con la composición del Consejo y con la participación de los socios, afectan al rendimiento de las cooperativas. Unos derechos de voto proporcionales, la gestión profesional, la supervisión a cargo de terceros, así como la selección de los directores en función de su experiencia o la representación del producto, en lugar del origen regional, son elementos que repercuten positivamente en la actuación de la cooperativa.

Las actividades de marca llevadas a cabo por las cooperativas varían de sector en sector. Los sectores lechero y vitivinícola ofrecen productos de consumo de marca, al igual que, en menor medida, los sectores hortofrutícola y oleícola. Sin embargo, estos productos son poco frecuentes en el caso de los cereales, el azúcar, la carne de ovino y de porcino.

Las cooperativas federadas son importantes en sectores y regiones en los que existen muchas cooperativas pequeñas. Son capaces de alcanzar las economías de escala y el poder de negociación que las cooperativas locales no consiguen. No obstante, el modelo de cooperativa federada puede acabar desapareciendo, puesto que la tendencia a largo plazo es que las cooperativas primarias crezcan y participen de manera más directa en la comercialización de sus productos.

Varias cooperativas han evolucionado hacia formas híbridas. Esta hibridación se refiere tanto a la adopción de estructuras organizativas similares a las de las empresas de capital, como al desarrollo de estructuras cuya propiedad es ajena a los usuarios. En su mayoría, las cooperativas que cuentan con estructuras de propiedad híbridas siguen estando en manos de los agricultores, pero no necesariamente de los agricultores en tanto que usuarios de los servicios de la cooperativa, sino como miembros de una organización agraria. En estos casos, entre los propietarios de la cooperativa se encuentra una o más organizaciones agrarias. Por otra parte, las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas pueden haber concedido derechos de propiedad a inversores ajenos al sector agrícola.

Asimismo, son muchas las organizaciones de productores que siguen en sus estructuras y operaciones los principios cooperativos, pero no son cooperativas conforme a la definición recogida en la legislación nacional de cooperativas. El hecho de que los agricultores se decanten por la forma (jurídica) cooperativa para reforzar su posición de mercado y su poder de negociación se debe por lo general a motivos prácticos, no ideológicos. Ello depende en gran medida del contexto institucional, incluyendo los aspectos jurídicos, sociales y culturales.

Se han registrado 46 cooperativas transnacionales (por ej. cooperativas con socios en más de un

Estado miembro). Principalmente operan en los sectores lechero y hortofrutícola del noroeste de Europa. A menudo cuentan con filiales extranjeras que se abastecen de proveedores no socios, como es el caso de las 45 cooperativas internacionales también registradas. A la hora de adquirir una dimensión internacional, la mayoría de las cooperativas se decanta por la adquisición o la creación de empresas de capital extranjeras, en lugar de por las fusiones con otras cooperativas o la incorporación de agricultores extranjeros como socios. Como principal motivo de esta evolución se cita el intento de evitar que la propiedad se diluya (renta y derechos de control). No existen barreras jurídicas disuasorias a la fusión transfronteriza.

La situación en los nuevos Estados miembros es diversa y presenta contrastes que se deben a las diferencias entre sus evoluciones históricas, reformas agrarias anteriores a la colectivización, leyes de transformación posteriores a la colectivización, tradiciones cooperativistas y memorias colectivas, corrientes políticas y contextos sociales y culturales. No obstante, en todos estos casos persisten las consecuencias del legado comunista, como es el caso del bajo grado de confianza; lo que supone un freno al desarrollo de las cooperativas. La consolidación de la confianza y el lidiar con problemas de oportunismo, a menudo en regiones pobres con sociedades rurales vulnerables, son ejemplos de actividades pioneras que recuerdan las primeras fases del movimiento cooperativo en Europa occidental. Para ello es preciso contar con líderes hábiles y de confianza.

La capitalización de las cooperativas es un obstáculo mayor en algunas regiones en las que no hay disponibilidad de capital de riesgo u otro tipo de capital, o en las que las cooperativas no son capaces de proporcionar a sus socios los incentivos adecuados. Sin embargo, la capitalización no es la única barrera al desarrollo de las cooperativas, ni siquiera es la más importante. A menudo, el modelo empresarial (o la falta de rentabilidad del mismo) supone una limitación mucho más grave.

## Resumen sintético

### *Contexto*

Habida cuenta de los desequilibrios en el poder de negociación entre partes contratantes de la cadena alimentaria, la Comisión Europea (DG Agricultura y Desarrollo Rural) ha dado inicio a un amplio estudio al objeto de obtener una mejor comprensión de las políticas que podrían ayudar a los agricultores a auto-organizarse en cooperativas como medio para reforzar su posición en el mercado y, así, obtener una buena retribución del mismo. Los objetivos específicos de este estudio eran 1) proporcionar una descripción completa del actual nivel de desarrollo de las cooperativas en la UE, 2) identificar las leyes y normativas que favorecen u obstaculizan el desarrollo cooperativo, y 3) identificar medidas de apoyo específicas que hayan demostrado su efectividad y eficacia a la hora de promover las cooperativas y, en general, las organizaciones de productores.

El presente informe, que recoge las conclusiones globales del estudio completo, ha sido elaborado por un consorcio de investigación europeo durante 2011 y 2012. Los datos recabados sobre los 27 Estados miembros se presentan y analizan por separado en los informes nacionales. Los datos compilados se han empleado también en la preparación de ocho informes sectoriales, que se centran en el papel de las cooperativas en los sectores en cuestión. Se han llevado a cabo toda una serie de análisis a escala de la UE, en los que se examinan aspectos como el contexto institucional, la gobernanza interna y la posición de las cooperativas en las cadenas de abastecimiento alimentario. Asimismo, se han elaborado 34 estudios de casos y se ha investigado la situación en varios países extracomunitarios, pertenecientes a la OCDE. Gracias a estos informes contextuales por país, sector y caso, así como al análisis a escala de la UE, los agricultores, las cooperativas y los responsables políticos disponen de un conocimiento útil acerca de la orientación y organización de mercado de las cooperativas y las organizaciones de productores.

### *Principales resultados*

En todos los Estados miembros, las cooperativas agrarias desempeñan un papel importante a la hora de ayudar a los agricultores a captar una mayor proporción del valor añadido en la cadena de abastecimiento alimentario. Las funciones clave de todas las cooperativas de comercialización son la mejora del poder de negociación de sus socios y la apertura de los socios a las economías de escala. Además, las cooperativas reducen los riesgos de mercado y los costes de transacción, proporcionan acceso a los recursos y refuerzan su posición competitiva mediante la innovación de productos y la garantía de la calidad y seguridad de los alimentos. Un gran número de cooperativas ha ampliado sus actividades a etapas posteriores de la cadena alimentaria, reforzando así su orientación al cliente y al consumidor.

Puesto que la mayor parte de las cadenas se caracterizan por un desequilibrio en la negociación entre agricultores y sus clientes y proveedores, las cooperativas desempeñan un papel clave a la hora de reforzar el poder de negociación. No obstante, el poder compensatorio de las cooperativas frente a sus clientes distribuidores suele ser limitado. La necesidad de seguir reforzando el poder de negociación llevará muy probablemente a un aumento de las fusiones (internacionales) entre cooperativas. Al mismo tiempo, la necesidad de alcanzar economías de escala en ámbitos como la I+D y las marcas también conducen a estas fusiones. Ante esta tendencia, para apoyar a los agricultores, las definiciones jurídicas de organizaciones de productores y medidas de apoyo no deberían entrañar una discriminación ante las grandes cooperativas. Ya que a este proceso de crecimiento (internacional) viene acompañado

frecuentemente de cambios en la gobernanza interna y se corre el riesgo de que los socios pierdan control sobre la empresa cooperativa.

Hemos constatado que cuando las cooperativas obtienen una cuota de mercado elevada en un sector y país determinado, puede aumentar el nivel de precios y reducirse la volatilidad, tal y como ya sucede en el sector lechero. Igualmente, otros agricultores de dicho sector se benefician de la buena cuota de mercado de las cooperativas. Es posible que estos agricultores no socios salgan incluso mejor parados, puesto que, por lo general, las empresas de capital de la competencia pagan precios superiores. Estas constataciones cumplen con la teoría del benchmarking competitivo. Además, las cooperativas siguen siendo importantes de cara a la reducción de los riesgos de mercado a favor de los agricultores; sobre todo del riesgo de impago tras las entregas.

Las asociaciones de negociación promueven los intereses de los agricultores e, igualmente, son un socio importante para transformadores, mayoristas y minoristas, puesto que coordinan el abastecimiento de grandes volúmenes de producto, de una calidad homogénea. Al contrario que las cooperativas de comercialización, las asociaciones de negociación no son propietarias de los activos y no suelen asumir la propiedad de la producción de sus socios en ninguna de las etapas de producción o comercialización. Estas asociaciones operan principalmente en los sectores lechero y hortofrutícola. En Alemania también participan en la venta de ganado vacuno y porcino.

Toda una serie de cooperativas y organizaciones de productores perciben inseguridad jurídica en el derecho de la competencia y declaran sufrir costas elevadas. Hay falta de coherencia entre una política agrícola que pretende promover la agrupación, en el contexto de la Organización Común de Mercados (OCM), y una política de competencia que parece prohibir el intercambio de información y otras formas de colaboración. En otros países de la OCDE (como por ej. EE.UU.), el derecho de la competencia contempla más exenciones - aunque bajo estrictas condiciones - para las cooperativas, con el fin de restablecer el equilibrio del mercado.

Los agricultores disponen de múltiples opciones a la hora de organizar la gobernanza interna de sus cooperativas. En muchas cooperativas, sin embargo, hay margen para reforzar las capacidades de gestión y de supervisión. La mayor parte de las legislaciones nacionales prevén suficiente flexibilidad como para que las cooperativas escojan un modelo de gobernanza interna que se adapte a su estrategia; a pesar de que dicha flexibilidad no siempre se acompañe de una - más que necesaria- orientación. En algunos países, es preciso prestar atención a la capacidad que tienen los agricultores-socios para ejercer un control efectivo, tanto del Consejo rector, como de la gerencia. Para ello se puede recurrir, por ejemplo, al refuerzo de las capacidades del órgano de supervisión y a permitir la participación de expertos externos en los consejos de dirección y los órganos de supervisión.

Se han identificado más de 300 medidas políticas europeas, nacionales y regionales. La legislación sobre las cooperativas, las normas de la competencia y los incentivos financieros se encuentran entre los más observados. Se constatan considerables diferencias entre Estados miembros, en cuanto a las medidas políticas adoptadas. No existen vínculos claros entre las (actuales) medidas de apoyo a las cooperativas agrarias y la cuota de mercado de estas organizaciones. Asimismo, en otros países de la OCDE, es difícil identificar un vínculo exento de ambigüedad entre la legislación y la actuación de la cooperativa.

Son muchas las medidas de apoyo que podrían beneficiar a las cooperativas. Las cooperativas se benefician particularmente de una legislación cooperativa flexible, un régimen fiscal específico y unas normas de competencia claramente definidas. En algunos sectores, las organizaciones de productores y las cooperativas se han beneficiado de la PAC y de algunas de sus reformas (como es el caso de las industrias vitícola y hortofrutícola). Se recomienda a los gobiernos a escala

nacional y europea concebir políticas y medidas de apoyo a la capacitación y a la asistencia técnica (organizativa), en especial para las cooperativas pequeñas y las principiantes. Esta recomendación se aplica en particular a los nuevos Estados miembros, en los que la auto-organización se ve obstaculizada por la falta de capital social y humano.

Los vínculos entre las cooperativas y el desarrollo rural son múltiples. Las cooperativas suelen ser importantes para la economía regional, como empleadores y contribuidores. Contribuyen a la realización de los objetivos de la política pública como el desarrollo del capital humano, la mejora de la competencia y la sostenibilidad ambiental. Bastantes cooperativas construyen su estrategia en torno a las características regionales, como en el caso del desarrollo y comercialización de especialidades regionales.

### *Resultados complementarios*

En todos los Estados miembros el cooperativismo es tradición, a pesar de que su origen e intensidad varíen. En algunos países, las cooperativas están directamente vinculadas a los fracasos empresariales durante las largas transiciones agrícolas de finales del siglo XIX (Dinamarca y los Países Bajos), o a los movimientos de independencia (Finlandia). En otros, se ha pasado por períodos en los que las cooperativas eran políticamente incorrectas (Portugal), o en los que la cooperativa dejó de basarse en los principios de la auto-organización y pasó a usarse como instrumento de planificación socialista (nuevos Estados miembros). Consecuentemente, el término "cooperativa" tiene connotaciones diferentes en las diversas regiones.

El papel marginal desempeñado por las cooperativas en algunos países (y especialmente en los nuevos Estados miembros) presenta un contexto social importante: el bajo grado de auto-organización y conexión no sólo constituye una barrera para el desarrollo cooperativo, sino que representa una característica social persistente con implicaciones mucho más amplias.

Las estructuras profesionales, así como las políticas relacionadas con la composición del Consejo y con la participación de los socios, afectan el rendimiento de las cooperativas. Unos derechos de voto proporcionales, la gestión profesional, la supervisión a cargo de terceros, así como la selección de los directores en función de su experiencia o la representación del producto, en lugar del origen regional, son elementos que repercuten positivamente en la actuación de la cooperativa.

Varias cooperativas han evolucionado hacia formas híbridas. Esta hibridación se refiere tanto a la adopción de estructuras organizativas similares a las de las empresas de capital, como al desarrollo de estructuras cuya propiedad es ajena a los usuarios. En su mayoría, las cooperativas que cuentan con estructuras de propiedad híbridas siguen estando en manos de los agricultores, pero no necesariamente de los agricultores en tanto que usuarios de los servicios de la cooperativa, sino como miembros de una organización agraria. En estos casos, entre los propietarios de la cooperativa se encuentran una o más organizaciones agrarias. Por otra parte, las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas pueden haber concedido derechos de propiedad a inversores ajenos al sector agrícola.

Asimismo, son muchas las organizaciones de productores que siguen en sus estructuras y operaciones los principios cooperativos, pero no son cooperativas conforme a la definición recogida en la legislación nacional de cooperativas. El hecho de que los agricultores se decanten por la forma (jurídica) cooperativa para reforzar su posición de mercado y su poder de negociación se debe por lo general a motivos prácticos, no ideológicos, y depende en gran medida del contexto institucional, incluyendo los aspectos jurídicos, sociales y culturales.

Se han registrado 46 cooperativas transnacionales (por ej. cooperativas con socios en más de un



Estado miembro). Principalmente operan en los sectores lechero y hortofrutícola del noroeste de Europa. A menudo cuentan con filiales extranjeras que se abastecen de proveedores no socios, como es el caso de las 45 cooperativas internacionales también registradas. A la hora de adquirir una dimensión internacional, la mayoría de las cooperativas se decanta por la adquisición o la creación de empresas de capital extranjeras, en lugar de por las fusiones con otras cooperativas o la incorporación de agricultores extranjeros como socios. Como principal motivo de esta evolución se cita el intento de evitar que la propiedad se diluya (renta y derechos de control). No existen barreras jurídicas disuasorias a la fusión transfronteriza.

La situación en los nuevos Estados miembros es diversa y presenta contrastes que se deben a las diferencias entre sus evoluciones históricas, reformas agrarias anteriores a la colectivización, leyes de transformación posteriores a la colectivización, tradiciones cooperativistas y memorias colectivas, corrientes políticas y contextos sociales y culturales. No obstante, en todos estos casos persisten las consecuencias del legado comunista, como es el caso del bajo grado de confianza; lo que supone un freno al desarrollo de las cooperativas. La consolidación de la confianza y el lidiar con problemas de oportunismo, a menudo en regiones pobres con sociedades rurales vulnerables, son ejemplos de actividades pioneras que recuerdan las primeras fases del movimiento cooperativo en Europa occidental. Para ello es preciso contar con líderes hábiles y de confianza.

# 1. Introducción

## 1.1 Objetivo del estudio

Los desequilibrios del poder de negociación entre las partes contratantes de la cadena de abastecimiento alimentario, además de haber sido objeto de gran atención por parte de los académicos, han sido analizados detalladamente por los responsables políticos. La Comisión Europea se ha comprometido a facilitar la reestructuración del sector mediante el fomento de la creación de organizaciones de productores voluntarias en el sector agrícola. La DG Agricultura y Desarrollo Rural ha dado inicio al amplio estudio, “Apoyo a las cooperativas agrarias” (en lo sucesivo: ACA), que proporciona informaciones de referencia que ayudarán a los agricultores a organizarse en cooperativas, como medio para consolidar la orientación al mercado y, así, generar unos ingresos sólidos procedentes del mercado. El presente informe recoge las conclusiones generales del estudio completo (para más detalles y para conocer las pruebas que sustentan nuestros resultados, remitimos a los 77 informes de referencia que se mencionan en la lista del Anexo 1).

Por encargo de la Comisión Europea, los objetivos específicos del estudio son:

En primer lugar, proporcionar una descripción íntegra del grado actual de desarrollo de las cooperativas en la Unión Europea. Dicha descripción se centrará especialmente en las siguientes apoyos y obstáculos al desarrollo de las cooperativas:

- Incentivos o desincentivos económicos y fiscales, así como otras medidas de apoyo público a escalas regional y nacional;
- Aspectos jurídicos, incluyendo los relacionados con la legislación en materia de competencia y de fiscalidad;
- Aspectos históricos, culturales y sociológicos de relevancia;
- Relación entre las cooperativas y otros actores de la cadena alimentaria;
- Gobernanza interna de las cooperativas.

En segundo lugar, identificar las leyes y normativas que permiten u obstaculizan el desarrollo cooperativo y, en tercer lugar, identificar las medidas e iniciativas de apoyo específico que han demostrado su efectividad y eficacia a la hora de promover las cooperativas y otras formas de organización de productores en el sector agrícola de la Unión Europea.

## 1.2 Marco analítico

El punto de partida del presente estudio es la hipótesis de que los factores principales que determinan la buena marcha de las cooperativas en las cadenas alimentarias son, por lo menos, tres. Dichos factores tienen que ver con (a) la posición en la cadena de abastecimiento alimentario, (b) la gobernanza interna, y (c) el contexto institucional. La posición de las cooperativas en la cadena de abastecimiento alimentario se refiere a la competitividad de las cooperativas ante sus socios, industria transformadores, mayoristas y minoristas. Esta fórmula incluye tanto los aspectos específicos en función del sector y del producto que repercuten significativamente en las cláusulas de los acuerdos contractuales entre los diversos participantes de la cadena de abastecimiento alimentario, como las políticas públicas relevantes. Lo que es más, la posición competitiva de las cooperativas en las cadenas de abastecimiento alimentario se ve influenciada por la estructura de la agricultura y la organización de la industria alimentaria. Un factor crucial que determina la posición competitiva de las cooperativas es el tipo de estrategia que se persigue.

La gobernanza interna se refiere a los procesos de toma de decisión adoptados, al papel de los diferentes órganos de gobierno, y a la concesión de derechos de control a los socios y a la ejecutiva (así como a los problemas que planteen los órganos). Asimismo, la gobernanza interna

remite a la estructura organizativa de la empresa cooperativa (por ej. la formación de un holding y de filiales).

El contexto institucional reenvía al contexto social, cultural, político y jurídico en el que operan las cooperativas, y que puede actuar como respaldo u obstáculo a la actuación de las mismas. La Historia es un ingrediente importante del contexto institucional. Por ejemplo, las buenas experiencias de desarrollo cooperativo del pasado a menudo llevan a crear confianza y al impulso del capital social - ambos necesarios para que la cooperativa opere con eficiencia y para crear nuevas cooperativas. Los aspectos jurídicos del contexto institucional, como la imposición y las leyes de la competencia, son igualmente cruciales a la hora de fomentar o desincentivar el desarrollo cooperativo.

Los tres factores constituyen las tres piedras angulares del marco analítico adoptado en el presente estudio, con el fin de explicar la actuación de las cooperativas (Gráfico 1.1).

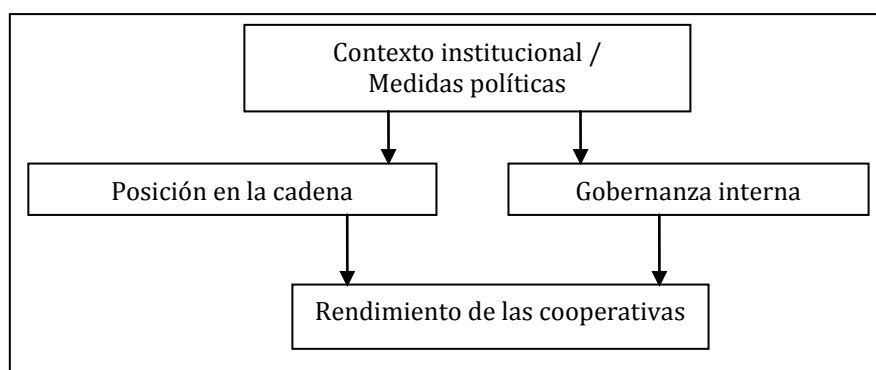


Gráfico 1.1. Los conceptos centrales del estudio y su inter-relación

Las cooperativas pueden, y a menudo así es, distribuir la totalidad del excedente (ingresos de las transacciones con los socios) y del beneficio (ingresos de transacciones con no socios) a sus socios, previa deducción de los gastos operativos. Por lo tanto, las cooperativas no pueden emplear el beneficio como un indicador de su rendimiento. Las cooperativas y las empresas de capital<sup>1</sup> persiguen objetivos diferentes y, por tanto, es extremadamente difícil o prácticamente imposible comparar sus rendimientos<sup>2</sup>. A lo largo del estudio se ha empleado principalmente la cuota de mercado de las cooperativas<sup>3</sup> y su evolución como muestra de la actuación de la cooperativa; una cuota de mercado superior y en aumento es indicio de una actuación eficiente. Las diferencias entre los objetivos perseguidos por las cooperativas y las empresas de capital se ejemplifican en el caso común en el que una empresa de capital de transformación de alimentos se retira de un mercado o de una industria cuando la rentabilidad de las inversiones cae por debajo del nivel exigido por los inversores-propietarios de la firma. Posteriormente, los agricultores locales constituyen una cooperativa de transformación que absorbe la producción de sus socios y genera un flujo de beneficios tanto para los socios como para la comunidad local.

Lo ideal sería medir la actuación sobre la base de los precios pagados a los agricultores. Sin embargo, sería delicado. Ante todo debido a la falta de datos relevantes (y a que los productos cuyos precios se comparasen deberían estar normalizados en muchos aspectos). En segundo lugar, porque la Teoría del benchmarking competitivo sugiere que si las cooperativas establecen los precios en una región determinada, las empresas de capital se ven en la obligación de pagar

<sup>1</sup> A día de hoy, en la literatura (económica) sobre las cooperativas, es corriente comparar la cooperativa a una empresa de capital, siendo esencialmente la empresa de capital cualquier sociedad no cooperativa.

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, Soboh et al. (2012) que demuestra que parte de las divergencias observadas en el rendimiento de las cooperativas y de las empresas de capital se debe a la diferencia de objetivos.

<sup>3</sup> Siendo la cuota de mercado en el presente informe la combinación de las cuotas de mercado de todas las cooperativas de un sector, comparada con la cuota de mercado acumulada de todas las empresas de capital del mismo sector, ambas medidas en términos de transacción en origen.

precios superiores. Hemos podido comprobar esta teoría en el mercado lechero (véase el Capítulo 6). La satisfacción de los socios es también un indicio de la actuación de la cooperativa, en particular si se la compara con la satisfacción declarada por los agricultores que entregan sus productos a una empresa de capital. Sin embargo, para el presente estudio no se han dispuesto datos de este tipo. No ha sido posible reunir datos acerca de la satisfacción declarada de los socios (y compararlos con la satisfacción de los agricultores que entregan a empresas de capital).

### 1.3 Definición de cooperativa

En este estudio ACA, se sigue lo que Dunn (1988: 85) definiera como principios básicos del cooperativismo. Los tres principios son:

1. Principio del socio-propietario: aquellos que son propietarios y financian la cooperativa son también los usuarios de la misma.
2. Principio del control por parte del usuario: aquellos que controlan la cooperativa son también los usuarios de la misma.
3. Principio usuario-beneficiario: el objetivo único de la cooperativa es proporcionar y distribuir beneficios a sus usuarios, conforme a su utilización de la misma.

Éstos son principios sencillos y flexibles que, no obstante, abarcan un amplio abanico de prácticas como la adhesión abierta o definida y la regla de un hombre un voto o el voto proporcional. Estos tres principios cooperativos básicos están reflejados en las siguientes prácticas organizativas. Por lo general, los usuarios controlan la cooperativa mediante el sistema de un hombre un voto, pero la votación puede ser proporcional al número de socios, a la participación en las inversiones o a una combinación entre el número de socios y la participación en las inversiones. La capitalización de las cooperativas se consigue con inversión directa, retención de devoluciones a los socios y retención por unidad de capital. Los beneficios se generan mediante la devolución a los socios de una renta neta (o excedente), proporcional a su actividad, gracias a los precios y al acceso al mercado, proveedores y servicios. En suma, se puede definir una cooperativa como "una empresa propiedad de los socios y bajo control de los mismos, cuyos beneficios se derivan y distribuyen conforme a la participación" (Dunn, 1988: 85).

El carácter y la tipología de las cooperativas agrícolas es muy diversa. Conforme a una revisión de la literatura sobre la clasificación y la tipología de las cooperativas agrícolas, se han seleccionado para el estudio ACA los siete tipos siguientes. Se puede clasificar una cooperativa según:

1. el/los sector/es en los que opera o el producto principal del que se encarga (por ej. lácteos, cereales, vino, carne de porcino, etc.);
2. las principales funciones realizadas, como la producción conjunta, el suministro de insumos agrícolas, la transformación de productos agrícolas, la comercialización de los mismos, etc.;
3. la diversidad de funciones y productos cubiertos, centrándose en las actividades económicas (para uno o múltiples productos), o incluyendo también actividades sociales y políticas;
4. la posición que ocupa en la cadena alimentaria (o el grado de integración vertical), desde la mera recogida de productos agrícolas a la venta de productos de marca directamente a los consumidores;
5. el tipo de socios, distinguiendo entre las cooperativas primarias (o de primer grado), cuyos socios son agricultores, y las cooperativas federadas (o de segundo grado), cuyos socios son cooperativas de primer grado;
6. la representación geográfica de los socios; desde local, regional, nacional hasta internacional y transnacional. Una cooperativa internacional se define como una cooperativa que se abastece de agricultores no socios en otros países. Una cooperativa

transnacional, por el contrario, cuenta con socios en varios países.

7. la estructura financiera/de la propiedad; desde las cooperativas tradicionales, las de inversión proporcional, las de socios-inversores, las de nueva generación o las que disponen de entidades de búsqueda de capital, a las cooperativas compartidas por los inversores (Nilsson, 1999; Chaddad y Cook, 2004).

### *¿Cooperativa u organización de productores?*

Las organizaciones de productores (OP) son organizaciones económicas de productores agrícolas (o de pescadores) con características similares a las de las cooperativas. El concepto de OP es ampliamente conocido en la literatura en los países en desarrollo (por ej. Rondot, 2001; Banco Mundial, 2007), así como en los países en transición (por ej. Gardner y Lermann, 2006; Banaszak, 2008). Una OP puede presentar la forma jurídica de una cooperativa, pero en muchos casos no lo hace, ya sea porque los requisitos legales de las cooperativas imponen muchas restricciones a las actividades y estructura de la OP, o porque el término cooperativa tenga connotaciones negativas, como es el caso de los países que han salido de una economía socialista. En Polonia, por ejemplo, la mayoría de las agrupaciones de productores (término empleado en la legislación polaca para promover la comercialización colectiva bajo control del agricultor) presenta la forma legal de una sociedad limitada; sólo el 30% de las agrupaciones de productores están registradas como cooperativas (Matczak, 2011).

Otra diferencia práctica entre una cooperativa y una OP es que esta última suele apoyarse en un objetivo más específico; principalmente la venta conjunta de los productos de los socios. Igualmente, una OP suele posicionarse en los eslabones anteriores de la cadena de abastecimiento. Por lo tanto, a menudo la OP participa en la negociación colectiva con los clientes, y su presencia es mucho menor en la transformación de los productos de los socios. Una definición corriente de OP sería: una organización de productores es una empresa rural, bajo propiedad y control de los productores, con participación en actividades de comercialización colectiva (Penrose-Buckley, 2007). Por lo tanto, en un sentido amplio, las OP, al igual que las cooperativas, son propiedad de los socios, están bajo su control y trabajan en su beneficio.

### *Las asociaciones de productores en Alemania*

En varios sectores de la agricultura alemana existe un tipo específico de organización de productores similar, pero no idéntico, a una cooperativa. Es lo que se conoce como asociación de productores (Erzeugergemeinschaft, o EZG), cuya principal función es la negociación colectiva. La creación de dichas EZG se rige por la ley alemana de 1968 relativa a las estructuras de mercado (Marktstrukturgesetz). Esta ley contempla excepciones a la aplicación del derecho alemán de la competencia en el sector agrícola, en aquellos casos en los que la colaboración horizontal entre agricultores y la colaboración vertical entre las EZG y los transformadores consigue que la oferta y la comercialización de productos agrícolas se adapten mejor a los requisitos del mercado. Además de organizar conjuntamente las ventas y el transporte de productos agrícolas, las EZG establecen las normas para mejorar la calidad y homogeneidad de los mismos. Suelen mantener vínculos estrechos con los agricultores-socios, cuya producción debe comercializarse a través de la EZG. Desde la perspectiva de la ley de organización empresarial, las EZG no se organizan como cooperativas, sino que se registran como asociaciones con ánimo de lucro. No obstante, puesto que tanto sus principales objetivos como su estructura de toma de decisiones se asimilan a los de la cooperativa, las EZG pueden considerarse como un tipo especial de cooperativa de comercialización.

### *Las OP en la legislación de la UE*

El término Organización de Productores se conoce muy bien en la industria hortofrutícola europea desde su introducción en la Organización Común de Mercados (OCM) de frutas y

hortalizas, en 1996.<sup>4</sup> En la OCM de las frutas y hortalizas, una OP reconocida se define como una organización constituida a iniciativa de los agricultores que cultivan una fruta u hortaliza específica, guiada por uno de los objetivos siguientes (i) garantizar la planificación de la producción y su adecuación a la demanda, particularmente en términos de calidad y cantidad; (ii) concentrar la oferta y comercializar la producción de sus socios; (iii) optimizar los costes de producción y fijar los precios en origen.<sup>5</sup> Las OP reconocidas pueden optar al apoyo financiero de la UE. Una OP es bastante similar a una cooperativa, en tanto que la OP tiene la obligación de aplicar reglas que permitan a los socios productores fiscalizar y controlar democráticamente la organización y sus decisiones. No obstante, la legislación europea estipula explícitamente que una OP puede adoptar cualquier forma jurídica o puede ser definida claramente como parte de una entidad jurídica. Por ello, otras organizaciones, no cooperativas, son también reconocidas como OP. En muchos Estados miembros de la UE, sin embargo, las OP han adoptado la forma empresarial legal de una cooperativa.

A partir de 2007, se ha extendido el concepto de Organización de Productores reconocida, entendida como organización de agricultores de apoyo a la comercialización de sus productos, al lúpulo, al aceite de oliva y las aceitunas de mesa y a los gusanos de seda.<sup>6</sup> Aparte del requisito de creación por parte de los productores de uno de los productos ya mencionados, los únicos requisitos que se le exigen a las OP reconocidas tienen que ver con su función: las OP reconocidas deberían perseguir fines específicos relacionados con (i) la concentración de la oferta y la comercialización de la producción de sus socios; (ii) la adecuación, de manera conjunta, de la producción a los requisitos de mercado, así como la mejora de la producción; (iii) el fomento de la racionalización y la mecanización de la producción. No se aplican más requisitos ni a la propiedad ni a los procedimientos de toma de decisiones.

Asimismo, en marzo de 2012 se introdujo en la legislación europea el concepto de OP aplicado al mercado lechero europeo.<sup>7</sup> Con la idea de reforzar el poder de negociación de los productores de leche, los agricultores pueden unir sus fuerzas en las OP, con capacidad para negociar colectivamente los términos de un contrato, precio de la leche cruda incluido. Nuevamente, no se aplican requisitos específicos ni en cuanto a la toma de decisiones democrática ni a la propiedad por parte de los agricultores.

El proyecto ACA se ha centrado en la medida de lo posible en las cooperativas. Allí donde las OP son muy similares a las cooperativas, también se las ha incluido en el estudio. El término cooperativa se emplea para hacer referencia tanto a las cooperativas como a las organizaciones de productores (a no ser que se mencionen por separado de manera explícita).

### *Casos ambiguos: híbridos*

A pesar de que parece claro que la definición de cooperativa evoca la propiedad, el control y el beneficio por y para los usuarios, en la práctica se dan casos ambiguos. Se ha identificado toda una serie de empresas que parecen funcionar siguiendo el espíritu cooperativo pero que son propiedad de organizaciones agrarias (como los mataderos VION, propiedad de la organización agraria holandesa ZLTO). En algunos casos, una cooperativa es propietaria de una sociedad de capital en un sector o país diferente, y existen sociedades limitadas que insisten en no ser cooperativas, a pesar de que la mayor parte de las acciones están en manos de agricultores (por

---

<sup>4</sup> En octubre de 1996 se adoptaron los Reglamentos (CE) N° 2200/96, N° 2201/96 y N° 2202/96, respectivamente para las frutas y hortalizas frescas, frutas y hortalizas transformadas y cítricos destinados a la transformación. Ya en 1972, la legislación de la UE definía las OP como cualquier organización de productores de frutas y hortalizas creada a instancias de los mismos, con fines como fomentar la concentración de la oferta y regular los precios en la etapa de producción de la cadena alimentaria y poner a disposición de los productores socios los medios técnicos adecuados a la presentación y comercialización de los productos en cuestión (Reglamento (CE) N° 1035/1972).

<sup>5</sup> Reglamento (CE) N° 1182/2007 del Consejo, por el que se estipulaba la reforma de los reglamentos de 1996.

<sup>6</sup> Reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo, por el que se crea una normativa para una OCM única.

<sup>7</sup> Reglamento (UE) N° 261/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo.

ej. HZPC en los Países Bajos), o cuya situación no es del todo clara (como es el caso de la alemana NordZucker, propiedad de sociedades regionales, muchos de cuyos propietarios, y quizás la mayor parte, son agricultores. Se han estudiado con más detalle algunos de estos casos (véase el Capítulo 5).

## 1.4 Literatura

La metodología del proyecto ACA (véase Capítulo 2) se basa en la literatura científica sobre las cooperativas agrarias. Se ha llevado a cabo una evaluación pormenorizada de las hipótesis y los resultados reflejados en dicha literatura; evaluación que se ha empleado para definir las cuestiones por investigar y las hipótesis de este proyecto. Se ha entregado a la Comisión Europea una lista de la literatura revisada, en forma de base de datos EndNote.

Habida cuenta de la finalidad del presente informe (comunicar nuestras conclusiones sobre la realidad de las cooperativas europeas y las medidas de apoyo a las mismas), no procede exponer la literatura científica al detalle. Cuando sea de utilidad, haremos referencia a la misma en nuestro análisis a lo largo de los próximos capítulos (y podrá hallarse más, recogida en los informes que se mencionan en el Anexo 1).

El cuadro 1.1. presenta un resumen de los temas investigados en la literatura tomada de Hendrikse & Feng (2012). Algunos de estos temas proporcionan explicaciones sobre la existencia de las cooperativas; otros abordan los retos o los aspectos problemáticos de la forma cooperativa a la hora de hacer negocios.<sup>8</sup>

## 1.5 Periodo objeto de estudio

El presente informe abarca el periodo de 2000 a 2010 y presenta la información más actual disponible. Ello se aplica tanto a los datos factuales compilados como a la literatura revisada. Cuando fuere necesario para la comprensión de las últimas evoluciones de las cooperativas, se ha incluido una descripción y evaluación de los importantes cambios en la legislación o en las estrategias empresariales acaecidos antes de 2000. Un ejemplo de un cambio con importantes repercusiones para el desarrollo de las cooperativas del sector hortofrutícola es el Reglamento (CE) N° 2200/96 sobre la Organización Común de Mercados (OCM).

Cuadro 1.1: Clasificación de los temas de investigación sobre las cooperativas en la literatura científica

Temas que se originan en		
Empresas afiliadas	Relación de transacción	Empresa cooperativa
Problema de cartera	Margen de monopolio doble	Problema de control
Problema de horizonte	Poder compensatorio	Problema de influencia
Requisito del origen único	Especificidad del activo	Oportunismo
Coordinación (horizontal)	Acceso al mercado / seguros	Beneficios fiscales
Satisfacción de los socios	Contratos	Autoridad formal/real
Capital social	Confianza	Participación de los socios
Política de la competencia	Selección	Finanzas
Principios cooperativos	Volatilidad de los precios	Agrupación
	Calidad del producto	Inercia
	Coordinación (vertical)	Diversificación
	Complementos	Modelo del Consejo
	Compromiso de los socios	Salida y voto
	Política de la competencia	Ley de incorporación
	Principios cooperativos	Principios cooperativos

Fuente: Hendrikse & Feng, 2012

<sup>8</sup> Los lectores interesados en la literatura científica pueden leer artículos como los de Hendrikse & Feng (2012) o Nilsson (2001), y/o recurrir a los informes clásicos sobre el tema escritos por Staatz (1989) y Cook et al. (2004).

## 1.6 Estructura del informe

El informe final del proyecto ACA se estructura de la siguiente manera. El Capítulo 2 describe la metodología y la organización del proyecto, así como la compilación de datos. Se siguen dos capítulos que describen la actuación de las cooperativas en los Estados miembros (Capítulo 3) y en ocho sectores (Capítulo 4). Tras la descripción, en los siguientes cinco capítulos se analiza el material, siguiendo tres ejes principales (Gráfico 1.1). El Capítulo 5 está dedicado a la gobernanza interna. En el Capítulo 6 se recoge todo lo relacionado con la posición en la cadena alimentaria, ampliando dicho material en el Capítulo 7, con un análisis de las cooperativas internacionales y transnacionales. En los capítulos 8 y 9 se analiza el material desde la perspectiva del contexto institucional; el primero dedicado a los aspectos históricos, sociales y culturales y el segundo a las cuestiones jurídicas y a las medidas políticas. El Capítulo 10 refleja las principales conclusiones, así como una reflexión sobre lo que este ejercicio enseña acerca del papel de las cooperativas en las cadenas alimentarias en desequilibrio. El Capítulo 11 traduce todo ello en conclusiones y recomendaciones prácticas.

*Los lectores que no estén interesados en la metodología y la organización del proyecto pueden saltarse el Capítulo 2. Aquellos que conozcan aproximadamente la situación de las cooperativas en Europa pueden prescindir de los Capítulos 3 y 4 y pasar directamente al análisis de los diferentes temas divididos por ejes, a partir del Capítulo 5. En estos capítulos, las secciones específicas por temática pueden leerse más bien de manera independiente del resto del texto. Los lectores que deseen ahorrar tiempo y sólo estén interesados en las principales conclusiones del proyecto, de relevancia de cara a las políticas (europeas), deberían remitirse al resumen ejecutivo y a los Capítulos 10 y 11.*



## **2 Metodología y organización del proyecto**

### **2.1 7.1 Introducción**

El proyecto "Apoyo a las cooperativas agrarias" se ha llevado a cabo a lo largo de 2011 y 2012, siguiendo una serie de etapas y métodos variados. Por lo que respecta a la metodología de la compilación de datos, el análisis de los mismos y la presentación de resultados, se ha empleado para el estudio ACA un enfoque multidisciplinar. Los datos recabados proceden de múltiples fuentes, se han adoptado métodos de análisis cualitativos y cuantitativos, y se han empleado métodos de presentación tanto narrativos como argumentativos y descriptivos. En la medida de lo posible, se ha recurrido a la triangulación de los datos para cada país, sector, síntesis e informe de estudio de casos.

En este capítulo se explica cómo se ha organizado el proyecto y qué metodología se ha empleado. La sección 2.2 proporciona información sobre el proceso de compilación de datos. Los datos se han contextualizado por informes nacionales (sección 2.3), posteriormente trabajados en los informes sectoriales (sección 2.4). Toda esta información se ha empleado para llevar a cabo una serie de estudios a escala de la UE, en los cuales se han empleado los ejes principales de nuestro marco conceptual (Gráfico 1.1) como principales elementos de orientación (sección 2.5). Para el análisis de grupo se han empleado los datos relativos a las cooperativas individuales. Los grupos identificados, las cuestiones interesantes identificadas para cada país y sector, así como los informes y debates de dimensión europea presentados durante un taller con las partes interesadas han resultado en la serie de cuestiones políticas y temas de investigación que se abordan en los 34 estudios de casos (sección 2.6).

### **2.2 Datos**

#### *Sobre las cooperativas en cuestión*

Se han empleado múltiples fuentes informativas, como bases de datos, entrevistas, documentos de empresa y artículos de publicaciones académicas y de comercio. Las bases de datos empleadas son Amadeus, RICA (Red de Información Contable Agrícola), Eurostat y una base de datos de la DG AGRI sobre las organizaciones de productores en el sector hortofrutícola. Igualmente, se han empleado los datos proporcionados por el Copa-Cogeca.

Estos datos centralizados son bastante incompletos por cuanto se refiere a las cooperativas agrícolas. Parece que las estadísticas oficiales de Eurostat ignoran el fenómeno. Por lo tanto, estos datos se han empleado como punto de partida para la compilación de datos en los Estados miembros. Los expertos nacionales (en cooperativas) han recabado información sobre cada cooperativa, mediante el estudio de publicaciones nacionales (por ej. de los consejos cooperativos o de las organizaciones sindicales), informes anuales, u otras publicaciones y páginas web de empresas. Se ha estudiado la literaturas nacional y las fuentes profesionales. Además, se han llevado a cabo entrevistas con representantes de las asociaciones nacionales de cooperativas, directivos y socios de los consejos rectores de las cooperativas en cuestión, y académicos o profesionales expertos en cooperativas. En la práctica totalidad de los casos, la recogida de datos la han llevado a cabo los expertos nacionales en su propio idioma.

Como parte de los informes nacionales, los expertos nacionales han compilado listas de los top 50 de las mayores cooperativas agrícolas de cada país, en términos de facturación (véase la Sección 2.3). También se ha compilado información sobre la cuota de mercado. Sin embargo, dada la disponibilidad limitada de datos relevantes, las cuotas de mercado se han calculado en tanto que porcentaje del valor de la producción agrícola gestionada por la cooperativa, para un determinado producto. Por otra parte, se han recogido datos pormenorizados sobre las cooperativas en cuestión, su posición en la cadena alimentaria y su gobernanza interna, así como algunas informaciones básicas sobre sus finanzas.

Se elaboró un cuestionario para tal fin [véase el Anexo 2]. Se han recabado datos sobre las

cinco primeras cooperativas (en términos de facturación anual) de cada uno de los ocho sectores objeto del estudio (cereales, azúcar, carne de porcino, carne de ovino, frutas y hortalizas, aceite de oliva y aceitunas de mesa, leche y vino). En caso de existir menos de cinco cooperativas por sector en un país determinado, se han investigado todas ellas. Si las tres primeras cubrían el 95% de la cuota de mercado, sólo éstas aparecen reflejadas en el cuestionario. El cuestionario consistía en una serie de preguntas detalladas sobre las cooperativas en general (como la facturación y el número de socios), la gobernanza interna (como la estructura del consejo y la influencia de los socios), y sobre la posición en la cadena alimentaria (como el/los eslabón/es de la cadena en el/los que opera la cooperativa, el grado de integración vertical, y la estrategia adoptada).

Se solicitaban algunos comentarios sobre si las cinco cooperativas líder (recogidas en la lista del Anexo 3) son representativas de todas las cooperativas del país y del sector. Se debe reconocer que quizás no sean del todo representativas, pero se ha optado por esta estrategia de compilación de datos por toda una serie de motivos:

- Escogiendo las cinco primeras por sector, se supone que queda cubierta la mayor proporción de la facturación del sector, contabilizada por cooperativas y por mayoría de agricultores, por sector y país.
- Puesto que la posición en la cadena alimentaria es una perspectiva importante para el presente proyecto de investigación, se ha supuesto que analizando las primeras cinco cooperativas de cada sector, se incluyen muy probablemente las cooperativas que han procedido a la integración vertical hasta la comercialización de productos de marca.
- Puesto que el tamaño de los Estados miembros varía considerablemente, la elección de las cinco primeras por país proporciona, de esta manera, una muestra de cooperativas de mayor y menor dimensión<sup>9</sup>.
- Habida cuenta del tamaño y la estrategia de estas cooperativas, se asume que éstas son las que más sienten los efectos de la normativa y de las medidas de apoyo.
- Finalmente, es más sencillo compilar datos sobre las cooperativas grandes, por comparación a las pequeñas; puesto que es más probable que las primeras publiquen sus informes anuales.

Los datos de las cinco cooperativas más importantes se han recogido en una base de datos Excel sencilla de utilizar que permite acceder fácilmente al tipo y la forma de información buscada. Dicha base de datos ha sido entregada a la Comisión Europea.

#### *Sobre las medidas políticas de apoyo*

Se ha seguido un enfoque en tres pasos para recabar datos acerca de las medidas políticas de apoyo existentes, tanto en los países de la UE como en otros países no socios de la OCDE. En primer lugar, se recogieron informaciones sobre la importancia y el desarrollo de las cooperativas agrícolas (véase lo anterior; para los países no pertenecientes a la OCDE se procedió a revisar la literatura y a realizar entrevistas telefónicas con expertos locales clave). En segundo lugar, se identificaron las políticas que atañen a las cooperativas agrícolas en los países objeto de estudio. En tercer lugar, se llevó a cabo una evaluación técnica sobre el impacto que cada medida política tiene en la posición competitiva de las cooperativas, frente a sus competidores. Existen muchos tipos de medidas políticas, desde la fiscalidad y la política de competencia sobre las subvenciones directas y la formación de los gerentes de las cooperativas. Por ello, resulta útil clasificarlas en grupos. McDonnell y Elmore (1987) proponen la siguiente tipología de medidas políticas:

---

<sup>9</sup> Este es uno de los motivos por los que no se ha elaborado una lista del top 500 cooperativas europeas, puesto que también es muy posible que, en un determinado país, la sexta cooperativa lechera sea mayor que la tercera cooperativa vinícola.

<b>TIPO DE MEDIDA POLÍTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Mandatos	Normas por las que se rigen las acciones de individuos y agencias
Alicientes	Primas a individuos, a cambio de ciertas acciones
Capacitación	Dedicación de tiempo y dinero a las inversiones en recursos materiales, intelectuales o humanos (aquí se incluye la investigación, los discursos, la ampliación, etc.)
Cambios en el sistema	Transferencia de la autoridad oficial (en lugar de fondos) entre individuos y agencias con el fin de alterar el sistema de entrega de bienes y servicios públicos

Se puede afinar aun más especificar más estos cuatro tipos de políticas por medida política individual. Para dirigir la búsqueda de las medidas políticas que influyen en las cooperativas, también se ha empleado una categorización más específica de las políticas y normativas relacionadas con las cooperativas, basada en parte en la propuesta de Sexton e Iskow (1992):

- (i) legislación cooperativa/ley de incorporación,
- (ii) regulación del mercado y políticas de competencia,
- (iii) incentivos financieros y otros (por ej. exenciones fiscales, acceso a créditos favorables, etc.),
- (iv) asistencia técnica, y
- (v) otros.

Esta categorización facilitó una mejor comprensión de las políticas por parte de los expertos locales en cooperativas, a los que se pidió analizar la repercusión de cada medida política en la posición competitiva de las cooperativas, en una escala del -4 (extremadamente negativa) al +4 (extremadamente positiva), de cara al desarrollo de las mismas.

Las medidas públicas analizadas se han recogido en una base de datos Excel que permite un sencillo acceso al tipo y forma de información buscada. Se incluye toda la información recogida en la segunda etapa, así como las evaluaciones técnicas de la etapa 3. En particular, la base de datos permite acceder fácilmente a informaciones acerca de: el país; el año; el tipo de política; la medida política; el objetivo de la medida política; la población objetivo; la evaluación técnica del impacto de cada medida en la posición competitiva de las cooperativas; y comentarios adicionales de los expertos (por ej. una evaluación breve de los factores que explican el éxito o el fracaso de la medida política). Dicha base de datos ha sido entregada a la Comisión Europea.

## **2.3 Informes nacionales**

Los datos son muy útiles siempre y cuando se interpreten en el contexto adecuado. La actuación de las cooperativas difiere entre Estados miembros, al igual que el contexto en el que éstas operan. Por consiguiente, los expertos nacionales del proyecto, además de recabar datos, han elaborado un informe nacional para proporcionar información adicional y para comentar y analizar los datos registrados, siguiendo los ejes principales de nuestra metodología (Gráfico 1.1.).

Los expertos nacionales han llevado a cabo entrevistas con representantes de las asociaciones nacionales de cooperativas, directivos y socios del consejo de las cooperativas en cuestión, y académicos o profesionales expertos en cooperativas.

Los expertos nacionales recibieron un formato estandarizado para el informe, con secciones predeterminadas y tablas e instrucciones para la redacción. La idea era garantizar una metodología común y un grado máximo de comparabilidad y eficiencia. De acuerdo con el formato, los informes nacionales proporcionan informaciones por lo menos acerca de:

- La descripción de la agricultura y de la estructura agraria del Estado miembro.
- La descripción de los tipos de cooperativas y organizaciones de productores, incluyendo una lista con los nombres de las 50 mayores cooperativas agrarias.

- Los datos sobre la cuota de mercado (en términos de producción agrícola) de las cooperativas en grupo, para todos los sectores, y por sector (calculada o basada en la opinión de los expertos).
- La lista de las cinco mayores cooperativas agrícolas por sector, objeto del presente estudio (hasta el 95% de cuota de mercado).
- La lista de las cooperativas transnacionales.
- Las experiencias interesantes, como los casos ambiguos o los híbridos.
- Un análisis del desarrollo de las cooperativas en cuanto a los ejes principales (gobernanza interna, posición en la cadena y contexto institucional).
- Un análisis del desarrollo de las cooperativas en los ocho sectores relevantes del presente estudio.
- Información adicional sobre los cambios en la legislación y normativa que pueden afectar a las cooperativas y otras organizaciones de productores.
- Una lista de medidas políticas relevantes.
- Una evaluación de la repercusión de las medidas políticas y normativas en el desarrollo de las cooperativas y en su posición competitiva en la cadena alimentaria.

#### *Países no pertenecientes a la OCDE*

Además de los 27 informes nacionales, se ha redactado un informe sobre la importancia y el desarrollo de las cooperativas agrarias en una serie de países no pertenecientes a la OCDE, así como sobre las iniciativas, las medidas de apoyo, las normativas y las políticas encaminadas a ayudar a los agricultores a organizarse en cooperativas. El informe incluye también una evaluación pormenorizada de las hipótesis y los resultados presentes en la literatura. Este informe específico se centra en los siguientes países, cuya cultura y otras características se asemejan a Europa: Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza y EE.UU. Los principales resultados de los 27 informes nacionales, así como de los países no pertenecientes a la OCDE, vinculados a cuestiones nacionales, se recogen en el próximo capítulo.

## **2.4 Informes sectoriales**

El estudio ACA se centra con mayor detalle en las cooperativas de ocho sectores: cereales, azúcar, carne de porcino, carne de ovino, frutas y hortalizas, aceite de oliva y aceitunas de mesa, leche y vino. Se ha redactado un informe sobre cada uno de estos sectores, basado principalmente en los 27 informes nacionales. Asimismo, se ha empleado un inventario de medidas políticas a escala de la UE (con los mismos datos que en el caso de los Estados miembros). Los informes sectoriales los han redactado socios del consocio investigador con cierta experiencia en los sectores analizados.

Para garantizar el grado de comparación y mejorar la eficiencia, la redacción de los informes sectoriales también se ha realizado siguiendo un formato fijo. Se recogen, por lo menos, las siguientes informaciones:

- La descripción de la agricultura y de la estructura agraria del Estado miembro.
- La descripción de los tipos de cooperativas y organizaciones de productores, incluyendo una lista con los nombres de las 50 mayores cooperativas agrarias.
- Los datos sobre la cuota de mercado (en términos de producción agrícola) de las cooperativas en grupo, para todos los sectores, y por sector (calculada o basada en la opinión de los expertos).
- La lista de las cinco mayores cooperativas agrícolas por sector, objeto del presente estudio (hasta el 95% de la cuota de mercado).
- La lista de las cooperativas transnacionales.
- Un análisis del desarrollo de las cooperativas en cuanto a los ejes principales (gobernanza interna, posición en la cadena, y contexto institucional).
- Un análisis del desarrollo de las cooperativas en los ocho sectores relevantes del

presente estudio.

- Información adicional sobre los cambios en la legislación y normativa que pueden afectar a las cooperativas y otras organizaciones de productores.
- Una lista de medidas políticas relevantes.
- Una evaluación de la repercusión de las medidas políticas y normativas en el desarrollo de las cooperativas y en su posición competitiva en la cadena alimentaria.

Los principales resultados de estos ocho informes sectoriales se recogen en el Capítulo 4.

## 2.5 Informes de síntesis para la UE

Los 27 informes nacionales y los ocho sectoriales se han sintetizado a escala de la UE, con el propósito principal de aumentar el conocimiento de los ejes principales de nuestra metodología (Gráfico 1.1.). Uno de los informes versa sobre la gobernanza interna, mientras que el otro se centra en la posición en la cadena alimentaria. En lo relativo al contexto institucional, se han redactado tres informes analíticos: uno sobre aspectos sociales, culturales e históricos, otro sobre cuestiones jurídicas y otro sobre medidas políticas de apoyo. Existe un sexto informe sobre las cooperativas transnacionales.

Los informes de síntesis para la UE se basan en los informes nacionales y sectoriales y, por tanto, en los datos compilados durante la primavera de 2011 en los 27 Estados miembros. En algunos informes de síntesis para la UE se han empleado más datos. Por ejemplo, en el caso del análisis para la UE de las influencias sociales, culturales e históricas de las cooperativas agrícolas, se ha recurrido a datos adicionales de la encuesta de Eurofound sobre "La calidad de vida en Europa" y de los indicadores Hofstede<sup>10</sup>.

Mientras que la mayoría de los informes sintéticos de la UE son principalmente descriptivos, en algunos de ellos se ha empleado un enfoque cuantitativo. Por ejemplo, en el "análisis para la UE de la gobernanza interna", se han presentado estadísticas descriptivas en las que se recogen las diferencias entre países y sectores, en términos de características de la gobernanza interna de las cooperativas<sup>11</sup>.

En el caso del análisis para la UE de los aspectos jurídicos, se han empleado datos de los 27 informes nacionales, así como datos sobre la figura legal empresarial de las cooperativas, disponibles gracias al "Estudio sobre la aplicación del Estatuto de la sociedad cooperativa europea".<sup>12</sup> Conforme a los datos compilados, se ha elaborado un panorama comparativo de las medidas e instrumentos jurídicos que influyen en el rendimiento y desarrollo económicos de las cooperativas agrícolas; evaluando la cuestión principal de cómo la ley, en general, y en particular la ley sobre la organización empresarial, la fiscal y la de competencia contribuyen (o no) a la receta del éxito de las cooperativas agrícolas. Particularmente el análisis proporciona datos de corte jurídico acerca de los incentivos y obstáculos al desarrollo de las cooperativas sobre los siguientes ámbitos de estudio:

- incentivos o desincentivos fiscales a escala regional, nacional o de la UE,
- aspectos jurídicos, incluyendo los relacionados con la ley de la competencia, y
- gobernanza interna de las organizaciones de productores y cooperativas del sector agrícola.

---

<sup>10</sup> Disponible en [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

<sup>11</sup> Los detalles sobre las metodologías estadísticas empleadas pueden consultarse en los correspondientes informes sintéticos.

<sup>12</sup> Este estudio, publicado en noviembre de 2010, lo llevaron a cabo EURICSE, CooperativesEurope y el Centro EKAI, en nombre de la DG Empresas e Industria de la Comisión Europea. Contiene datos sobre la aplicación del Estatuto de la sociedad cooperativa europea en los 27 Estados miembros. Asimismo, proporciona información sobre la forma empresarial legal de las cooperativas, aportando información muy detallada, de los 27 Estados miembros, acerca de los aspectos jurídicos de las cooperativas (fiscalidad incluida), en base a los análisis jurídicos de los expertos nacionales y a las entrevistas con académicos del derecho, socios de consejos de cooperativas y profesionales.

Los informes sintéticos para la UE los han redactado socios del consocio investigador con cierta experiencia en los temas analizados. Los principales resultados de estos seis informes se recogen en los Capítulos 3 y 5.

## 2.6 Casos de Estudio

La constatación de hechos en el proyecto se concluyó con 34 casos de estudio. Los análisis para la UE de los informes nacionales y sectoriales, así como el análisis de grupos y los resultados del taller con las partes interesadas de noviembre de 2011, han servido de base para seleccionar los 34 casos de estudio, 15 de los cuales se refieren a cooperativas transnacionales.

El análisis de los grupos se ha llevado a cabo con los datos individuales de las 500 cooperativas reunidas (véase la sección 2.1). Se han identificado ocho grupos con perfiles diferentes:

- A. Cooperativas federadas (de segundo grado)
- B. Cooperativas de abastecimiento
- C. Cooperativas de negociación
- D. Cooperativas de transformación especializadas
- E. Grandes cooperativas agroindustriales
- F. Cooperativas de mercados de nicho
- G. Cooperativas emergentes
- H. Cooperativas de especialidades regionales

En el Gráfico 2.1 se muestran estos grupos en un diagrama que sugiere un ciclo de vida para, por lo menos, algunos tipos de cooperativas.

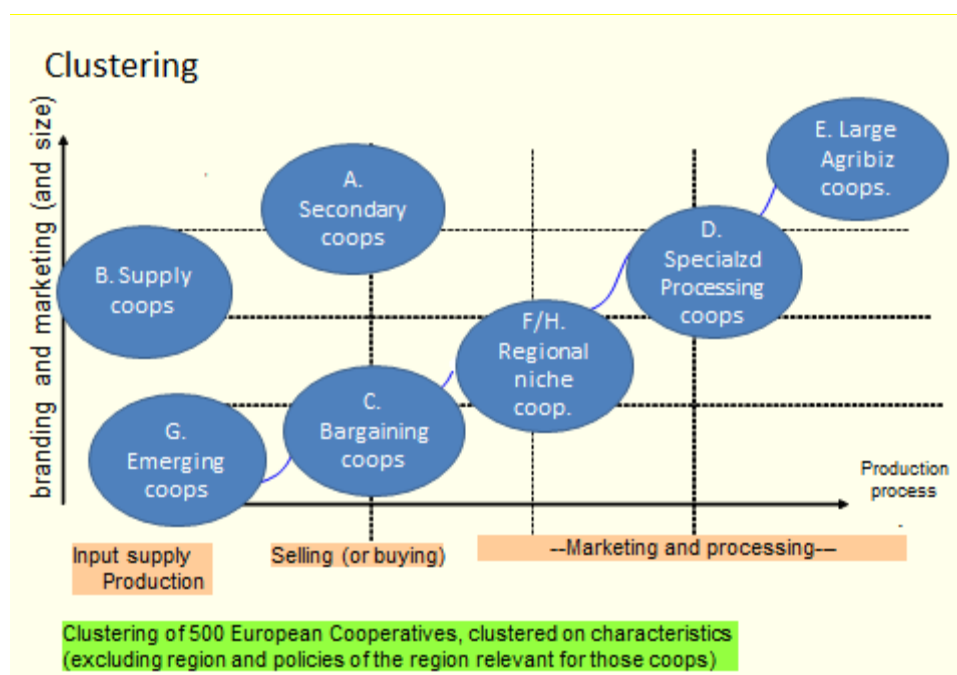


Gráfico 2.1. Resultados del análisis de agrupamiento

A la luz de los resultados de los informes sintéticos nacionales, sectoriales y para la UE, durante el taller con las partes interesadas se identificaron una serie de cuestiones políticas y temas de investigación relevantes. Se alegó que la cuestión del desequilibrio de la cadena alimentaria es especialmente importante (y, por lo tanto, se prestó menos atención a las cooperativas de suministro de insumos) y que sería oportuno diferenciar entre tipos de cooperativas y sus problemas más habituales. El cuadro 2.1 muestra algunos de estos problemas por tipo de cooperativa, y sirve de resumen de dicho debate.

A continuación, gracias a la experiencia de los socios del consorcio, se seleccionaron 34 casos. La investigación de los casos se guió por dos notas de metodológicas internas, una para los casos nacionales y otra para los transnacionales. En dichas notas metodológicas se desarrollaban varias hipótesis, en base a la literatura y a los resultados de los estudios nacionales y sectoriales. Estas hipótesis son las que se han empleado para orientar la compilación y el análisis de datos de los casos de estudios. Puesto que en los casos de estudios se ha utilizado principalmente un enfoque cualitativo, no ha sido posible verificar las hipótesis en términos estadísticos. Empleando las mismas hipótesis en más de un caso de estudio, y se sabe que un caso de estudio a menudo contiene descripciones de dos o tres cooperativas, se pueden hacer comparaciones entre países, sectores, regiones y, a veces, incluso cooperativas. Mediante el agrupamiento de los casos de estudio y/o las hipótesis, el equipo de investigación ha llevado a cabo un meta-análisis comparativo.

Por lo que se refiere a la compilación de datos en cada caso de estudio, se han empleado múltiples fuentes. En primer lugar, se recabaron datos secundarios de la literatura académica y profesional de la legislación europea, de la prensa de divulgación, así como de varios archivos y páginas web. La información relevante se ha recabado gracias a las entrevistas personales con los gestores y socios de los Consejos de Dirección de las cooperativas objeto de estudio. Se mostraron los proyectos de informe de los casos de estudios a los entrevistados solicitándoles su opinión..

Cuadro 2.1 Problemas habituales de ciertos tipos de cooperativas, conforme a lo debatido durante el taller de las partes interesadas

<b>Type of Coop</b>	<b>Critical Success Factor</b>	<b>Typical problems</b>
Emerging Coops	Farm Efficiency Create market Reduce Agency	Trust Leadership Transparency
Bargaining Coops	Market power	Member commitment
Regional Niche Cooperative	Exploit 'terroir' Know how local market	Capital and Finance Professionalization Governance
Specialised Processing Cooperative	Cost Efficiency	Capital and Finance Professionalization Governance
Large Agribusiness Cooperative	A-Brands and volume for chain power	Optimal hybrid form Membership involvement

Los resultados de los casos de estudio y del meta-análisis se han integrado en los Capítulos 3 y 5 para ilustrar, pormenorizar y ampliar el análisis de los informes sintéticos para la UE.

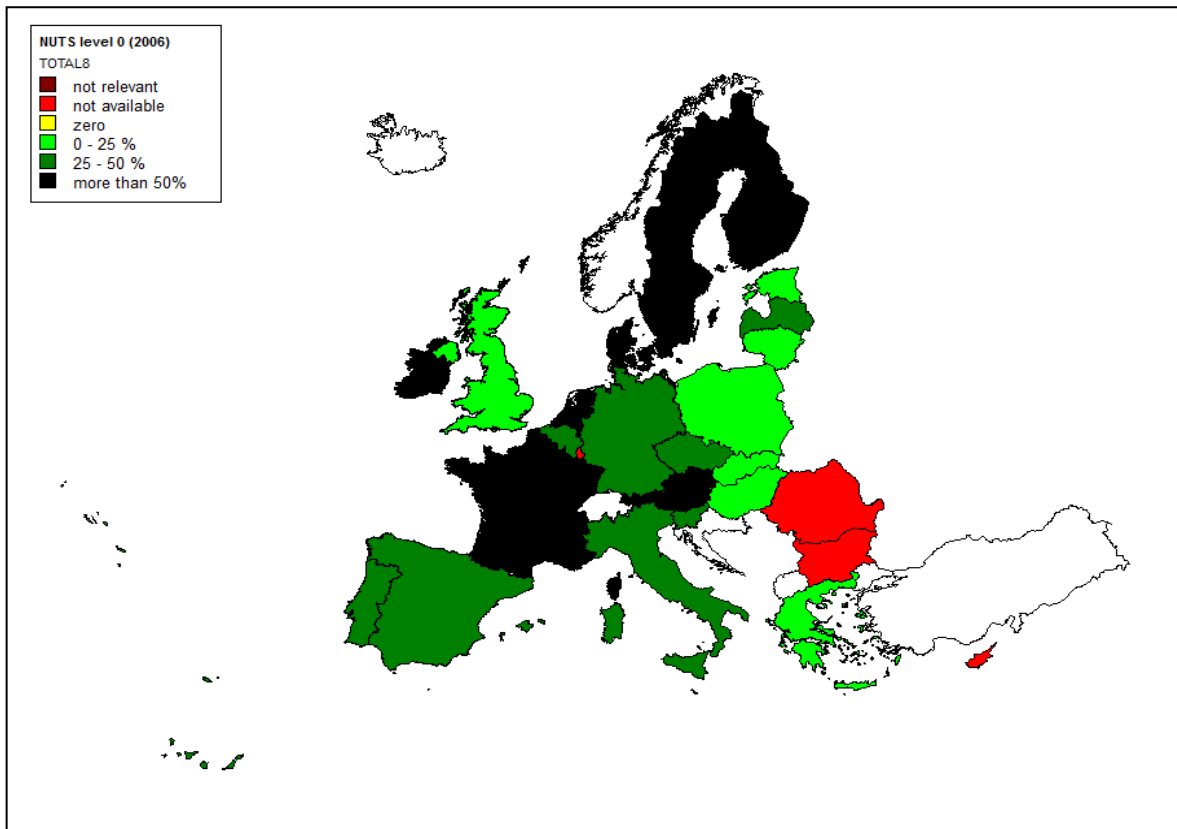


### 3 Datos y cifras sobre las cooperativas en los Estados miembros

#### 3.1 Introducción

En el presente capítulo se presentan, exponen y resumen los resultados de nuestra constatación de hechos en los 27 Estados miembros. Se pueden consultar más detalles en los informes nacionales (Anexo 1). El Gráfico 3.1 (que consiste en un mapa y un gráfico de barras) demuestra la importancia relativa de las cooperativas en todos los Estados miembros, según el "Índice de las cooperativas del proyecto ACA": la cuota de mercado estimada de todas las cooperativas, en términos de ventas en origen, para ocho sectores. Los híbridos (véase el Capítulo 5), como es el caso de las cooperativas azucareras alemanas o el matadero holandés VION no se han integrado en este capítulo. Tampoco se han incluido las ventas en origen gestionadas por una empresa de capital propiedad de una cooperativa internacional o transnacional.

El mapa muestra que se dan grandes diferencias entre Estados miembros. Las cooperativas poseen una elevada cuota de mercado en países como Dinamarca o Finlandia, pero mucho menor en otros como Estonia o España. El gráfico de barras muestra los datos por Estado miembro. En el caso del Reino Unido, Rumanía, Bulgaria, Luxemburgo y Chipre, o no había datos



o éstos eran difusos. La cuota de mercado media de todas las cooperativas agrícolas en la UE es del 40%.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> El cálculo de la cuota de mercado de todas las cooperativas no revela la calidad de los datos de cada Estado miembro. Si el cálculo se aplicase a la UE-22 excluyendo al Reino Unido, Rumanía, Bulgaria, Luxemburgo y Chipre, donde no hay datos disponibles o éstos son difusos, y si se tratase a los híbridos alemanes (como las del sector azucarero) como cooperativas, la cuota de mercado de los productos comercializados en origen de forma cooperativa alcanzaría el 45%, en lugar del 40%. Si se excluye a los nuevos Estados miembros y a Grecia y Portugal, la cuota de mercado sería exactamente del 50%, porcentaje cercano al que a menudo se baraja para las organizaciones cooperativas del noroeste de Europa, en el que se suelen incluir algunos híbridos, así como el abastecimiento de sociedades de capital filiales.

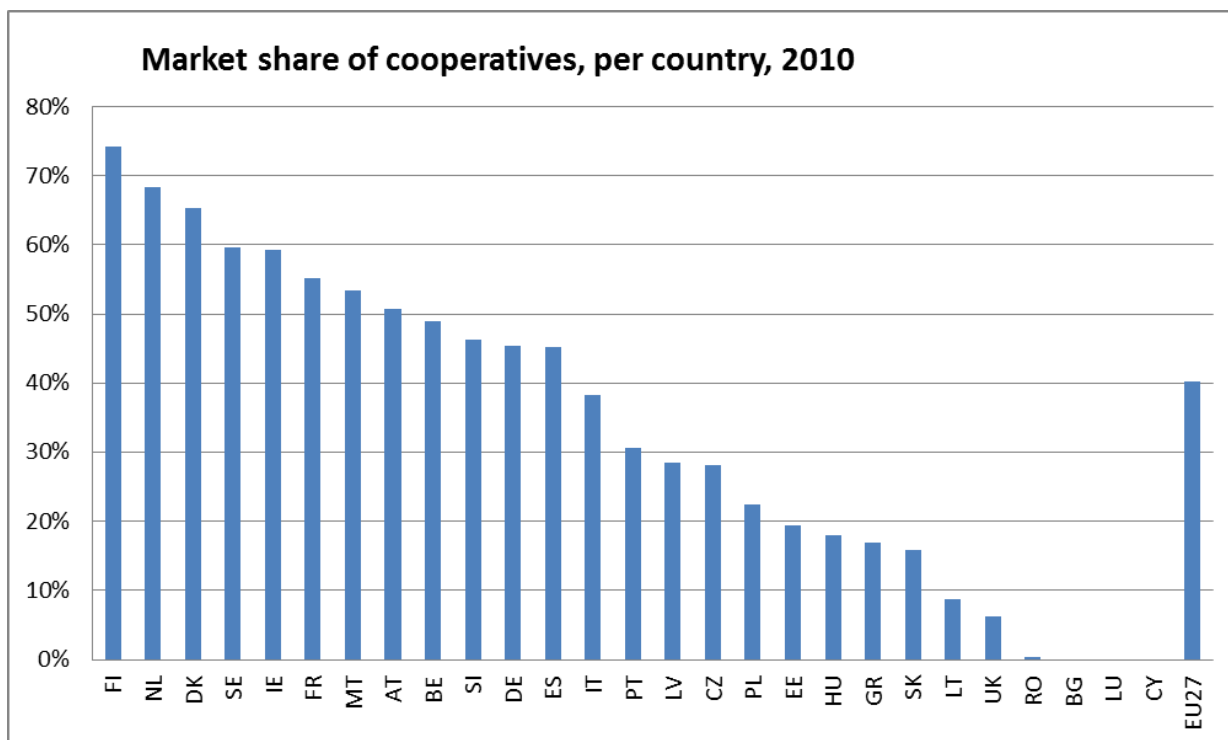


Gráfico 3.1 Índice de las cooperativas del proyecto ACA: cuota de mercado de todas las cooperativas, en ocho sectores.

Otra manera de calcular el peso de las cooperativas es tomar el número de socios de cooperativas y dividirlo entre el número de explotaciones agrícolas. El resultado de dicho cálculo puede a continuación transformarse en una calificación, por país, en una escala del uno al cinco. Desafortunadamente, no se disponía de suficientes datos de todos los países para realizar este cálculo. En el caso de aquellos países para los que no había datos sólidos, se ha empleado información cualitativa sobre los socios de las cooperativas. Se ha calculado una nota estimada en base a dicha información. Se hace referencia a estas calificaciones en función del grado de adhesión. El Gráfico 3.2 presenta un mapa de Europa con el grado de adhesión para cada Estado miembro de la UE. A pesar de que estos resultados deben considerarse con prudencia, es cierto que el mapa permite hacerse una buena idea de la importancia relativa de las cooperativas en los diferentes países.

En la sección siguiente se exponen los resultados con mayor detalle. Se hace hincapié en el panorama general de la actuación de las cooperativas en los Estados miembros (cuota de mercado, tamaño), en su papel en la economía y en la cadena alimentaria y en cómo está todo ello relacionado con las cuestiones institucionales y la historia. Se presta menos atención a los sectores individualmente considerados, puesto que sobre ellos versa el siguiente capítulo.

El *tour de Europa* comienza, aunque tan sólo sea como tributo a Friedrich Wilhelm Raiffeisen, por los Estados miembros de habla alemana, para a continuación ir pasando por cada Estado miembro, empezando por Dinamarca en sentido de las agujas del reloj. La decisión de presentar todos los países en una sección amplia, en lugar de agruparlos en noroeste, este y sur, es deliberada. Aunque se dan ciertas similitudes entre dichos grupos, en algunos casos las diferencias son mucho mayores. Los breves resúmenes no hacen justicia a todo el material recogido. Para cada país se ha redactado un informe individual (Anexo 1).

Asimismo, la sección 3.3 resume la información sobre la evolución y el papel de las cooperativas en otros países concretos de la OCDE; trabajo que se presenta por separado, en un informe más pormenorizado.

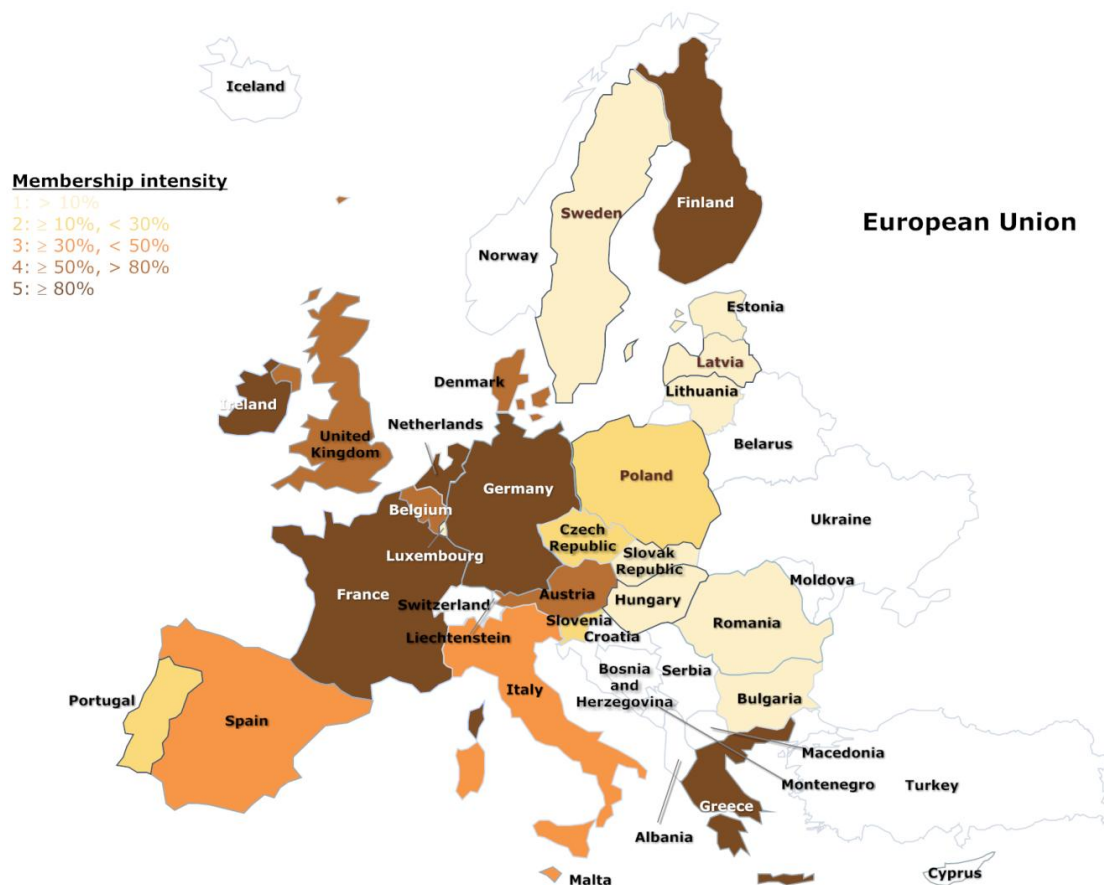


Gráfico 3.2 Grado de adhesión

### 3.2 Principales datos por Estado miembro

#### *Alemania*

Las cooperativas están muy extendidas en Alemania. Prácticamente todos los agricultores son socios de una o más cooperativas; y en otros sectores como la banca, la inmobiliaria e incluso la distribución, la organización cooperativa es importante. No obstante, en muchos sectores agrícolas, las sociedades de capital también tienen importantes cuotas de mercado. Alemania es un país cuyo sistema cooperativo está altamente desarrollado y reposa en una larga tradición. Las cooperativas transnacionales extranjeras desempeñan un papel significativo en algunos sectores. En la antigua Alemania del Este, se constata una profusión de cooperativas de producción agrícola, en las que los socios aportan tierra y mano de obra (véase el Capítulo 8).

La organización cooperativa alemana se caracteriza por el hecho de que la competitividad de las cooperativas primarias locales se ve reforzada por organizaciones empresariales regionales y centrales y por cooperativas federadas, algunas de ellas presentes en la escena internacional. Un elemento clásico de la gobernanza de las cooperativas es que cada cooperativa debe ser socio de un instituto de auditoría. Otro elemento es el "Marktstrukturgesetz", que permite la acción grupal entre las organizaciones de productores (EZG), siempre y cuando se consiga que la oferta y la comercialización de productos agrícolas se adapte mejor a los requisitos del mercado. La experiencia e investigación sugieren que, en el caso de las cadenas alimentarias, es posible que no haya una "mejor forma de organización": en Alemania coexisten muchos modelos distintos a la hora de organizar una cooperativa. Prácticamente en todas las

cooperativas, la gestión se deja en manos de profesionales que pueden o no ser socios de la cooperativa. Las medidas políticas más importantes son la legislación en materia de cooperativas y la legislación fiscal. Esta última contempla un tratamiento de la cooperativa en tanto que extensión de la explotación.

#### *Austria*

Austria comparte con Alemania la importancia del sector cooperativo, en particular en la agricultura, así como algunas características institucionales, como la pertenencia obligatoria a un instituto de auditoría. Algunas cooperativas grandes, como BayWa y Südzucker/Agrana, operan en ambos países. No obstante, se constatan también diferencias significativas. Por ejemplo, en el sector lechero austríaco prácticamente no existen sociedades de capital, sino que las cooperativas y organizaciones de productores superan las 100, a menudo con una estrategia centrada en nichos regionales. Se constata un proceso de concentración en todos los sectores. El sistema cooperativo austríaco cuenta con una larga tradición, que se remonta a 1873. Además de la legislación sobre las cooperativas y la fiscalidad, se considera que la ley de la competencia es también importante para el desarrollo de las cooperativas.

#### *Dinamarca*

Se diría que el ADN danés es de naturaleza cooperativa. Ello se remonta a las dos últimas décadas del siglo XIX, momento en el que se produjo una gran transición. El movimiento de cercamiento, el cultivo de nuevas tierras (que habían quedado sin cultivar tras la epidemia de peste negra en la Edad Media) y la marea de cereal barato en el mercado internacional, obligaron a los agricultores daneses a innovar y a pasar de la producción de cereales a la ganadera, destinando la mantequilla y el bacon a mercados exteriores (en particular el Reino Unido). La creación de cooperativas desempeñó un papel decisivo en esta transición. Desde entonces, estas empresas se han ganado su lugar en la agricultura danesa. En los sectores lechero y porcino, las cooperativas ejercen una posición dominante; Arla Foods y Danish Crown operan a escala internacional y son empresas muy reputadas en la escena internacional.

Resulta interesante apuntar que no existe una legislación de cooperativas en el país. Las normas de gobernanza pueden variar mucho entre cooperativas. A la hora de determinar la estructura de gobernanza interna, el instrumento empleado son los estatutos propios (leyes subsidiarias). Básicamente, se aplican los principios cooperativos (por ej. un hombre, un voto). La dimensión de la cooperativa, así como su papel en la cadena alimentaria, influyen a la hora de escoger la gobernanza interna. En las mayores cooperativas, la estructura de gobernanza consiste en un Consejo de socios (Consejo de representantes) que elige al Consejo rector. Los socios son elegidos en las reuniones regionales, y también existen normas acerca de los representantes de los diferentes grupos de producto. Otro fenómeno común es la compleja estructura de empresas filiales, en particular en el sector de los cereales y en las cooperativas de suministro. Uno de los principales problemas es aumentar el capital y atraer a inversores no socios. Hasta ahora, las mayores cooperativas danesas han decidido mantener su estatus cooperativo; a pesar de que Danish Crown cuenta con algunos inversores de capital no socios y Arla Foods también opera para atraer inversores institucionales.

#### *Suecia*

Suecia comparte la actitud cooperativa escandinava (también presente en la banca, la silvicultura, la inmobiliaria y las cooperativas de consumo), aunque algunas de sus cooperativas agrícolas se han fusionado con sus competidoras danesas o finlandesas (Arla Foods en el sector lechero, HKScan en el porcino). La excepción es la cooperativa cerealista y de suministro de insumos Lantmännen, una gran cooperativa internacional presente en 18 países. La adquisición de muchas empresas suecas de transformación por parte de competidores extranjeros se explica, por lo menos en parte, por la adopción de estructuras poco eficientes en los sectores agrícola y alimentario antes de que el país liberalizase su economía y se adhirió a la UE a mediados de la década de los 90. Como resultado de ello, el volumen de producción cayó

drásticamente en los años posteriores, y se han aplicado medidas de reestructuración tremendas (fusiones, cierre de plantas en la industria de la transformación, redistribución geográfica de la producción primaria, etc.). En términos jurídicos, las cooperativas reciben el mismo trato que cualquier otra forma jurídica de empresa. Además, la legislación permite a las cooperativas escoger el tipo de gobernanza interna que mejor se ajuste a sus necesidades.

#### *Finlandia*

Los padres fundadores de las cooperativas en Finlandia, a principios del siglo pasado, veían su contribución como parte de la lucha por la independencia frente a Rusia. Pellervo, la Confederación de cooperativas finlandesas, nació en 1899. Hoy, Finlandia se proclama como la economía más cooperativa del mundo y, recientemente, las cooperativas de redes de expertos en servicios han ganado cierta popularidad. Las cooperativas desempeñan un papel muy significativo en la cadena alimentaria en Finlandia. Las cuotas de mercado son especialmente elevadas en los sectores lechero (gracias a Valio, cooperativa federada) y cárnico (gracias a HKScan, cooperativa transnacional con cotización parcial en bolsa). La distribución en Finlandia está muy concentrada; las dos mayores cadenas tienen, de manera combinada, una cuota de mercado común que supera el 80%. La gobernanza interna varía entre cooperativas, en función del tamaño. Las cooperativas se rigen por una orientación fuertemente empresarial.

#### *Estonia*

A pesar de que Estonia contaba ya en 1802 con una sociedad cooperativa de hipotecas, mucho antes de las novedades introducidas por Rochdale y Raiffeisen, las cooperativas son hoy una figura marginal, incluso en la agricultura. Existen unas cinco cooperativas lecheras (de las cuales una está también presente en Rusia), una cooperativa hortícola, una cerealista, una de porcino y otra de ganado de reproducción. Únicamente la de ganado de reproducción y la lechera tienen una cuota de mercado significativa. Estonia cuenta con un sistema económico muy abierto y liberal, en el que las explotaciones privadas deben competir en mercados alimentarios globales. En este contexto, los agricultores estonios han ido estableciendo cooperativas a partir de 1989, año de la liberación. Desde entonces, se han creado cientos de nuevas cooperativas pequeñas, aunque la mayoría se han declarado en bancarrota o en liquidación.

#### *Letonia*

El sistema cooperativo letón tiene también una larga historia, con un periodo de transición muy difícil, tras el colapso del régimen comunista. Rusia era el principal destino de sus exportaciones, salida que se perdió en favor de la llegada a Letonia de importaciones a bajo precio, en un momento de reducción del consumo. Todo ello entrañó un colapso de las cooperativas (socialistas), pero desde entonces se han activado más de 100 cooperativas- en la actualidad son unas 50. En 2002, se creó la Asociación de cooperativas agrícolas letonas, con el objetivo de promover el desarrollo de la cooperación en el sector. Alrededor de un tercio de la producción de leche y cereales se comercializa a través de cooperativas. Los agricultores son cada vez más conscientes de que las cooperativas suponen un instrumento eficiente y rentable de comercialización de sus productos. Se constatan ejemplos en los que las cooperativas contratan a un gestor profesional, pero la mayoría de las decisiones se adoptan en el Consejo rector y la Asamblea General de los socios.

#### *Lituania*

Lituania comparte un contexto histórico similar al de sus vecinos. Cerca de 400 cooperativas desempeñan un papel significativo en los sectores lechero, cerealista y hortofrutícola. En el medio rural, la población tiende a cooperar de manera informal, ofreciendo su ayuda a sus vecinos cuando fuere necesario; incluyendo ayudar en las labores del campo, prestación de servicios de maquinaria y colaboración durante la cosecha. Sin embargo, esta disposición no conlleva necesariamente la adhesión a una cooperativa. Un estudio detallado en el sector lechero

revela que los ganaderos se sienten orgullosos de las cooperativas lácteas creadas en los últimos años (véase el Capítulo 8). En Lituania, dominan las cooperativas de pequeño tamaño. En 2007, el 44% de las cooperativas agrarias contaban con apenas cinco socios, mientras que sólo siete cooperativas superaban los 500. Cerca de tres cuartos de las cooperativas cuentan con una política de adhesión abierta, algunas aplican criterios de entrada y el 80% están cerradas a nuevas solicitudes. En una de cada doce cooperativas, el Consejo rector (compuesto de media por cinco socios) incluye a profesionales no socios. De conformidad con la legislación lituana, las cooperativas cuentan con una estructura de Consejo de primer grado. En el caso de algunas cooperativas, los socios que aporten una contribución superior a la media reciben una prima.

### *Polonia*

La influencia de la economía planificada socialista en la agricultura polaca fue menor que en otros países de Europa central y del este. La agricultura familiar sobrevivió (a excepción de las zonas anteriormente pertenecientes a Alemania), y el sector cooperativo fue capaz de operar más o menos de acuerdo con los principios cooperativos, aunque muy influenciados por el Estado. Con la transición, la mayor parte de las grandes cooperativas de producción primaria fueron liquidadas o convertidas en sociedades de capital; otras perdieron a sus socios y se colapsaron. En la actualidad, las cooperativas tienen mala imagen, y se las considera estructuras obsoletas.

Actualmente las cooperativas acaparan una amplia cuota de mercado (> 70%) únicamente en la industria láctea. En la última década, se han creado organizaciones y agrupaciones de productores en el sector hortofrutícola que ya cuentan con el 10%-12% del mercado. También se están creando, en menor medida, nuevas organizaciones de productores en el sector porcino. Algunas cooperativas escandinavas tienen actividad en Polonia. Los expertos perciben como problemática la gobernanza interna de las cooperativas. Subsisten las antiguas costumbres de la época socialista. En muchas cooperativas, no hay jóvenes en los Consejos rectores o entre el personal de gestión. La cultura corporativa que prevalece en algunas de estas estructuras se centra en la supervivencia, en lugar de en iniciativas empresariales ofensivas. Como resultado de ello, se posponen constantemente las decisiones fundamentales, de estrategia a largo plazo. Las nuevas cooperativas y las del sector lechero trabajan más a menudo con profesionales y orientan sus operaciones con una "visión más empresarial". Tras la adhesión a la UE en 2004, se introdujeron nuevas ayudas y regímenes financieros, como complemento a las disposiciones generales de la Ley sobre las agrupaciones de productores. Gracias a estas ayudas emergieron nuevos grupos, pero es posible que algunos de ellos están demasiado condicionados por los subsidios.

### *República Checa*

En la República Checa, la reforma agraria en el periodo interbélico dio origen a un buen número de cooperativas. Las organizaciones de productores (de comercialización) empezaron a reaparecer en 1994. Desde 1999, han contado con el apoyo de varias medidas políticas. Las cooperativas de comercialización son, con mucho, la forma más común; aunque no la única. Las sociedades limitadas tienen también su actividad. En la actualidad, las organizaciones de productores de la República Checa adoptan una estructura de segundo grado. En el escalón inferior, se sitúan las organizaciones y agrupaciones de productores que reúnen a los productores primarios. Dichas organizaciones de productores pueden ser cooperativas agrícolas, o bien adoptar cualquier otra forma jurídica (por lo general sociedades limitadas o sociedades anónimas). En el escalón superior se sitúan las cooperativas nacionales. Las cooperativas son importantes en el sector del lúpulo, el lechero, el hortofrutícola y - en menor medida - el ovino y el porcino. Asimismo, las cooperativas de producción agrícola siguen teniendo su importancia.

### *Eslovaquia*

En Eslovaquia, como resultado del proceso de transición, las cooperativas de producción agrícola desempeñan un papel importante. Menos de 600 de estas cooperativas trabajan el 52%

de la tierra (el Capítulo 8 recoge más detalles sobre esta evolución). Asimismo, existen también cooperativas y organizaciones de productores al servicio de la negociación colectiva para la venta de un producto en el mercado. Su cuota de mercado más elevada se registra en la industria láctea (25%), seguida de las patatas (18%) y los cereales (16%). A menudo representan sólo a unas cuantas cooperativas agrícolas (entre cinco y siete). Los socios de las organizaciones de productores que llevan a cabo la negociación son, principalmente, grandes cooperativas.

### *Hungría*

También en Hungría se ha mantenido la agricultura a gran escala, en este caso basada en la privatización de la tierra mediante un sistema de bonos. En cuanto a la cadena de abastecimiento alimentario, con la privatización los derechos de propiedad pasaron a sociedades de capital que ahora tienen una posición de mercado dominante, mientras que las cooperativas alcanzan una cuota muy baja. A pesar de que el número de cooperativas se está reduciendo, todavía existen 890 cooperativas tradicionales de producción agrícola, y unas 330 nuevas cooperativas y organizaciones de productores emergentes para la comercialización (incluyendo agrupaciones de productores), principalmente en frutas y hortalizas, cereales, oleaginosas, porcino y aves. Su concentración es limitada, siendo los niveles de organización de segundo grado muy reducidos. El grado de capitalización es también muy bajo y a las cooperativas agrícolas les es muy difícil acceder al crédito. Además, en general hay poca confianza y voluntad de cooperación en el sector agrícola. La experiencia de estas cooperativas es variada. Algunas consiguen maximizar la eficiencia, cuando una gestión cualificada y talentosa es capaz de pagar a tiempo y garantizar, así, el precio y la liquidez. En otros casos, algunos socios oportunistas abastecen directamente a los consumidores, sorteando la cooperativa. En ocasiones, el fraude fiscal explica este comportamiento. También se dan casos de cooperativas que funcionaban muy bien y que, tras un crecimiento demasiado rápido, entraron en bancarrota debido a una gestión financiera poco eficiente. En 2013 entrará en vigor una nueva legislación cooperativa.

### *Rumanía*

Rumanía, otrora considerada el granero de Europa, es en la actualidad importador neto. Tras la privatización, se han creado asociaciones de agricultores y - a partir de la ley de 2004 - cooperativas. Las asociaciones han recogido más o menos el testigo de las cooperativas socialistas, y ahora están desapareciendo. El número de cooperativas es bajo y se está reduciendo, de 108 en 2005 a 68 en 2010. Todas ellas operan en la agricultura, pero no en la transformación ni en la comercialización (más allá de sus propios productos). Además, hay 150 organizaciones y agrupaciones de productores, principalmente en el sector hortofrutícola. A pesar de ser una figura marginal, las cooperativas agrícolas han llamado la atención del público en los últimos años, puesto que gozan de exenciones fiscales, complementadas con reducciones fiscales y acceso a los fondos europeos y han sido objeto de una amplia campaña en los medios de comunicación.

### *Bulgaria*

Bulgaria cuenta con una tradición cooperativa que, no obstante, no ha sido lo suficientemente fuerte como para modificar la estructura de la producción tras la liquidación radical de las explotaciones estatales y colectivas. Puesto que en Bulgaria se habían aplicado reformas agrarias anteriores a la colectivización, tras la restitución, la propiedad de la tierra ha quedado fragmentada. Esta situación ha llevado a una dualidad en la estructura agrícola: numerosas explotaciones de semi-subsistencia (jubilados) y cooperativas de producción agrícola con múltiples tierras de absentistas y propietarios de activos. Estas cooperativas arriendan tierras de muchos propietarios, organizan la consolidación de la tierra y proporcionan servicios a los pequeños agricultores (incluyendo el acceso al mercado). En muchas regiones también llevan a cabo importantes funciones públicas, como el mantenimiento de carreteras, guardería infantil, comedores baratos -funciones que en otros países del antiguo bloque socialista se transfirieron al Gobierno (véase el Capítulo 8).

### *Eslovenia*

Las cooperativas en Eslovenia se desarrollaron en el siglo XIX y mantuvieron su importancia durante la economía socialista yugoslava. El movimiento cooperativo es protagonista de una evolución positiva en las últimas décadas. Las cuotas de mercado son elevadas en los sectores lechero, ganadero y hortofrutícola. El modelo de gobernanza más extendido incluye lo que se suele llamar Presidente de la cooperativa en el escalafón superior (elegido por la Asamblea General de los socios) y un Consejo de supervisión. De otro modo, se reemplaza al Presidente por un Consejo rector, también elegido por la Asamblea General). Esta última puede también decantarse por elegir a no socios en el Consejo rector (lo que es más común en las cooperativas de mayor dimensión ). Sin embargo, el Presidente debe ser obligatoriamente un socio-propietario de la cooperativa. Si se nombra a un Director-gerente, a menudo se trata de un experto exterior.

### *Grecia*

Grecia puede dar fe de ejemplos de diversas formas cooperativas desde la antigüedad. Durante los siglos XVIII y XIX, no obstante, la cooperación pasó a adoptar estructuras organizativas más formales. Resulta sorprendente que las cooperativas de otros sectores (como las cooperativas de suministro a farmacias o de taxistas) obtienen muy buenos resultados, mientras que las cooperativas agrícolas presentan un carácter mucho más político y tratan de mantenerse a flote (probablemente Grecia sea el único Estado miembro en el que en ocasiones se publique la afiliación política de los socios del Consejo, anteriormente por exigencia legal). Asimismo, Grecia cuenta con una agrupación única en cinco "cooperativas obligatorias", una de las cuales ejerce prácticamente un monopolio en el mercado de los productos a base de resina de lentisco.

Los sectores hortofrutícola, vitícola y oleícola son los más importantes, a pesar de que la cooperativa más grande es una cooperativa avícola que ostenta una cuota de mercado del 30%. Muchas de las cooperativas son de dimensión reducida. En algunas cooperativas de segundo grado, algunas de ellas incluso con un volumen comercial relativamente elevado, la gestión profesional no es más que un mero asistente de un responsable que actúa como director ejecutivo. Por lo que respecta a las estrategias adoptadas, las cooperativas agrícolas son organizaciones con un carácter bastante defensivo (véase el Capítulo 6 para un análisis detallado acerca de las estrategias y estructuras de las cooperativas en algunos de los países mediterráneos). Una evolución importante, que se ha producido desde la elaboración del informe nacional, es la promulgación de una nueva ley en virtud de la cual las cooperativas de segundo grado se verán obligadas a transformarse o bien en cooperativas de primer grado o bien en sociedades de capital bajo control de los agricultores.

### *Chipre*

En el Chipre bajo dominio británico se crearon muchas cooperativas y el sector vivió un gran desarrollo tras la independencia. Las cooperativas en Chipre se registran como sociedades limitadas o de responsabilidad ilimitada, con arreglo a la Ley de cooperativas. Los conceptos de organización de productores (OP) y de agrupaciones de productores llegaron a Chipre como parte del proceso de adhesión a la Unión Europea. Las cooperativas predominan en el sector cerealista, mientras que las OP gestionan en torno a un cuarto de las frutas y hortalizas (datos de 2007). Las cooperativas están gobernadas por un Consejo rector no ejecutivo, además de un secretario/gestor, casi siempre hombre y en ocasiones socio de la cooperativa, con poderes ejecutivos y sin derecho a voto en el Consejo. Es responsable de la aplicación de las decisiones del Consejo. El gestor/secretario puede tener subordinados que le ayuden a llevar a cabo el trabajo. Los socios del Consejo de dirección se eligen durante la asamblea general anual, por un mandato renovable de tres años, sin beneficio alguno.



### *Malta*

El cooperativismo en Malta es relativamente joven: tras la Segunda Guerra Mundial, la pobreza llevó al gobierno colonial a estimular la agricultura y a promover las cooperativas. En la actualidad, hay 16 cooperativas activas en Malta, así como nueve organizaciones de productores. Los productores de leche y de porcino están organizados desde hace muchos años en una cooperativa fuerte. Los productores de frutas y hortalizas cuentan con muchas cooperativas diferentes, pero más pequeñas, y las organizaciones de productores tienen una cuota de mercado cercana al 20%.

### *Italia*

La Constitución de la República Italiana, que se remonta a 1948, explicita el fomento de las cooperativas en su artículo 45. La agricultura y la industria alimentaria suman 11 mil cooperativas, un 14% del total de Italia. La mayoría de las cooperativas agroalimentarias están adscritas a una de las cinco asociaciones nacionales reconocidas. Las cooperativas son importantes en los sectores vitícola, hortofrutícola (en ambos, alrededor de un 50% de cuota de mercado) y lechero (42%). En el caso de las aceitunas de mesa y el aceite de oliva, la cuota es baja y se reduce (5% en 2010). La mayor parte de las cooperativas agroalimentarias ha adoptado la "estructura de Consejo de primer grado", compuesta por supervisores y ejecutivos integrados en un Consejo rector. Sin embargo, tras las reformas de la ley de sociedades en 2003, ahora es posible adoptar la "estructura de Consejo de segundo grado". En la última década, se han promulgado leyes encaminadas a promover la integración de las actividades de transformación y comercialización de las cooperativas, así como la función de producción de los socios. La legislación de la UE en materia de organizaciones de productores también ha sido beneficiosa.

### *España*

En España, donde anteriormente las cooperativas recibieron una importante promoción por parte de la iglesia católica para contrarrestar los movimientos socialistas obreros, la administración considera por lo general a las cooperativas como parte de la "economía social"; para las cuales tanto los aspectos sociales como los económicos son importantes. España se caracteriza por sus importantes diferencias regionales a nivel político, económico y social. Además, presenta ciertos sub-sectores agrícolas que dominan en una región mientras que, en otras, son inexistentes. Además de la legislación nacional de cooperativas, España se rige por las leyes de cooperativas regionales o autonómicas. Debido al gran volumen de leyes y políticas sobre las cooperativas a nivel de las comunidades autónomas, hay poca orquestación política conjunta, que sería lo ideal para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y globalizado. La mayor parte de las cooperativas forma parte del nivel regional de la Comunidad Autónoma, con el fin de aprovechar las políticas regionales, así como los incentivos y las subvenciones que, en su mayor parte, se administran desde las Comunidades Autónomas. Las incoherencias regionales resultantes complican la cooperación entre regiones, lo cual, en última instancia, trunca las estrategias de crecimiento en tiempos de internacionalización. Las dificultades financieras son habituales en las cooperativas, en especial cuando se trata de cooperativas "confinadas" en sus regiones. A veces, la orientación política es contradictoria. Existen cerca de 3.500 cooperativas agroalimentarias, que emplean a más de 67 mil trabajadores. Andalucía es la Comunidad Autónoma con un mayor número de ellas. La cuota de mercado es elevada en el caso del vino, la aceituna de mesa y el aceite de oliva (en torno al 70%), considerable en la leche y las frutas y hortalizas (más del 40%), e inferior al 25% en los demás sectores. Los tres órganos de gobernanza obligatorios en las cooperativas españolas son: la Asamblea General, el Consejo rector y los interventores. Éste último dispone de un poder limitado de supervisión y fiscalización. Las cooperativas se encargan principalmente de la recogida y el tránsito de los productos de los socios hasta el siguiente eslabón de la cadena de abastecimiento alimentario, así como de la adquisición de insumos. Las cooperativas más grandes operan mucho más en la transformación y comercialización de productos de marca.

Esta situación está empezando a cambiar, puesto que aumentan las iniciativas de integración y concentración, aunque todavía hay mucho que hacer para lidiar con la atomización de las cooperativas agrarias españolas.

### *Portugal*

El cooperativismo portugués hunde sus raíces en el siglo XIX, en relación con el movimiento obrero, aunque la dictadura se caracterizó por una hostilidad formal contra las cooperativas (aunque, de manera oficiosa, el gobierno era más tolerante). La revolución de 1974 dio lugar a una fuerte expansión cooperativa, pero desde mediados de 1980 se ha asistido a un periodo de fracasos significativos, como resultado de una intensa competencia en el mercado. A día de hoy, las cooperativas desempeñan un papel relevante en las cadenas de abastecimiento de la leche, el vino y las frutas y hortalizas. Por ley, las cooperativas agrícolas portuguesas se estructuran conforme a un sistema de gobernanza interna de dos niveles (por lo tanto, con un Consejo rector y un Consejo supervisor - a menos que no haya suficientes socios como para constituir ambos órganos, como puede darse el caso en las cooperativas federadas; de ser así, basta con un órgano de gobierno). Alrededor del 95% de los productos transformados por las cooperativas lecheras se vende en el mercado nacional o se exporta a las antiguas colonias. Aunque existen algunas marcas bien conocidas de vinos de cooperativa, en general éstas operan en el segmento de mercado a bajo precio. Las cooperativas también están presentes en el sector del aceite de oliva a través de la comercialización de algunas marcas propias.

### *Francia*

Las cooperativas son un aspecto importante de la agricultura francesa. El 50% de los agricultores son socios de alguna CUMA (Cooperativas de uso de material agrícola), que adquieren y comparten equipos agrícolas. En muchos sectores (mucho) más del 50% de los productos se gestionan a través de una cooperativa, a excepción del vino, los huevos y el vacuno (para los que las cooperativas son también relevantes, con más de un tercio del mercado) y las hortalizas (25%). Comparado con otros países, el sector lechero francés se caracteriza por una importante cuota de mercado (más del 40%) en manos de sociedades de capital. La lista de cooperativas incluye nombres muy conocidos como Champagne Cereales, Tereos (azúcar), Sodiaal (lechera), Agrial (multi-función, insumos) y Limagrain (productor internacional de semillas).

En sus inicios, las cooperativas se limitaban a recoger los productos de sus socios pero, con los años, han ido invirtiendo cada vez más en primera y segunda transformación. En varios casos, dicha inversión ha sido defensiva, para "rescatar" a un sector e intervenir allí donde una sociedad de capital había decidido vender. La mayor parte de la transformación se organiza mediante filiales y la legislación cooperativa francesa se ha ido actualizando con bastante frecuencia en las últimas décadas para permitir estos nuevos métodos de gobernanza interna. Sólo son posibles dos tipos de gestión de la cooperativa: ya sea un Consejo rector compuesto por socios agricultores electos, con un Presidente y un Director Ejecutivo, o - raras veces - una estructura con dos consejos por separado (administración y supervisión). Francia se lleva la palma a la hora de imponer obstáculos territoriales a las cooperativas: las cooperativas deben obtener autorización territorial oficial para poder operar, dentro del sector económico solicitado y dentro de los límites de un territorio específico y restringido.

### *Luxemburgo*

En Luxemburgo, las cooperativas no son muy importantes; por lo menos en términos estadísticos. Las cooperativas lecheras (Luxlait) y de vinos Mosela constituyen las principales excepciones, así como algunas más pequeñas de hortalizas, cereales y carne. Sin embargo, es posible que la información sea sesgada, puesto que algunos agricultores hacen tratos con cooperativas (sin ser necesariamente socios) de países vecinos. Por ejemplo, varios centenares de productores de leche son socios de la cooperativa alemana Milch-Union Hocheifel (MUH), que a mediados de 2012 se hallaba en proceso de fusión con la danesa Arla Foods. No hay una

normativa específica para las cooperativas agrícolas. Las cooperativas se rigen por la Ley de sociedades mercantiles (1915).

### *Bélgica*

Bélgica es un país con una larga historia de cooperativismo emprendedor (que estaba muy arraigado en los movimientos socialista obrero y agrario cristiano), que posee bastantes grandes cooperativas. Se trata de cooperativas como Mechelse Veilingen (subasta de hortalizas) y Milcobel (cooperativa lechera), grandes organizaciones conocidas a nivel internacional. El Consejo nacional para la cooperación, reconocido por Decreto-Ley, acredita las cooperativas que operan con arreglo a los principios de la gobernanza cooperativa. La acreditación proporciona ciertas ventajas sociales y fiscales. La cuota de mercado de las cooperativas en Bélgica es bastante diversa. Se registran porcentajes elevados en frutas y hortalizas (83%), seguidos de leche (66%) y carne de porcino (más del 25%), pero muy bajos o inexistentes en el caso del azúcar y de la carne de ovino (mientras que no disponemos de datos sobre los cereales). Las asociaciones de negociación actúan, entre otras, en la industria de la transformación de hortalizas. Las plantas azucareras funcionan como sociedades de capital, en manos de cooperativas francesas y alemanas. Contrastando (o en línea) con estas cuotas de mercado, Bélgica dispone de una política activa de fomento de las cooperativas, y existe un amplio número de medidas de apoyo relevantes. Esta situación se debe en parte al carácter federal del país (hay más cooperativas en Valonia, pero las de Flandes de mayor dimensión).

### *Países Bajos*

Muchas cooperativas de los Países Bajos pueden hallar sus orígenes a finales del siglo XIX, cuando se produjo una crisis agraria y una reacción comparable a las de Dinamarca, ya expuestas anteriormente. Se ha asistido a un importante proceso de fusiones entre cooperativas, lo que ha llevado a que haya pocas cooperativas, o incluso sólo una, por sector. Las cooperativas federadas han desaparecido (a excepción del sector bancario, en el que Rabobank es un actor importante). En varios sectores (como el azúcar y el almidón) se ha producido un abandono de las sociedades de capital, mientras que en otros (como los mataderos) las cooperativas han obtenido peores resultados. Varias cooperativas son internacionales o incluso transnacionales (como FrieslandCampina). La legislación holandesa de cooperativas es muy flexible en cuanto a la gobernanza interna y la captación de capital por parte de socios y no socios. Ello ha dado lugar a una amplia gama de soluciones en los estatutos, que se adaptan a las necesidades estratégicas de las cooperativas y entraña, a menudo, la separación legal entre asociación cooperativa y empresa cooperativa. Las organizaciones de productores desempeñan un papel importante en el sector hortofrutícola y dan fe de una dinámica innovadora en comercialización y desarrollo de productos. La Autoridad de la competencia mantiene un estrecho seguimiento de las mismas. La legislación fiscal trata a las cooperativas como una extensión de la explotación, por lo que los excedentes están sujetos a un impuesto que recae o en el socio o en la cooperativa, pero nunca en ambos. Esta política ha sido beneficiosa para la capitalización de las cooperativas en la fase temprana de su desarrollo.

### *Reino Unido*

A partir de Rochdale, el movimiento cooperativo en el Reino Unido ha estado dominado por el movimiento obrero en la distribución. Los datos sobre las cooperativas de la industria agroalimentaria son escasos y obsoletos, pero sugieren una cuota de mercado considerable (en cuanto a productos agrícolas gestionados) en frutas y hortalizas, leche y, en menor medida, carne de porcino y cereales. En casos como el de la leche, esta situación es resultado de la transformación de las extintas "marketing boards" en cooperativas. El sector azucarero está en manos de una sociedad de capital, pero la NFU, sindicato nacional de agricultores, interviene como asociación de negociación. Esta descentralización de poderes y de autoridad en grados diferentes a Gales, Irlanda del Norte y Escocia, así como la realización de gran parte de la política económica mediante las Agencias de desarrollo rural de Inglaterra, han creado diferencias en el apoyo que reciben las cooperativas agrícolas.

### *Irlanda*

La segunda mitad del siglo XIX, tras la hambruna, fue un periodo de rápidos cambios para la agricultura irlandesa, marcados por el aumento de la producción ganadera y la introducción de la ciencia en la agricultura. En la actualidad, las cooperativas agrícolas irlandesas son de lo más variopintas, en particular en cuanto a su tamaño, estructura y actividad. Algunas han ido evolucionando hasta asemejarse a asociaciones de negociación, limitándose a negociar con los compradores; en el extremo opuesto se encuentran las cooperativas irlandesas que operan en el mercado global, con filiales tanto en Europa como en EE.UU. Algunas de ellas se han transformado en sociedades públicas limitadas (PLC, en inglés), con el fin de financiar su crecimiento. Kerry Cooperative Creameries sentó ejemplo y ahora posee un cuarto de la sociedad Kerry Group PLC, el resto participa activamente en el mercado bursátil. Si se tiene en cuenta este tipo de híbridos, el sector lechero está dominado prácticamente al 100% por cooperativas. También son cooperativas las que controlan dos tercios del sector ganadero.

### **3.3 Otros países de la OCDE**

En los países extracomunitarios socios de la OCDE que comparten con Europa características culturales o de otra índole similares (Suiza, Noruega, Canadá, EE.UU., Nueva Zelanda, Australia), las cooperativas también desempeñan un papel importante en la cadena alimentaria. Todos ellos cuentan con grandes cooperativas y a EE.UU., en particular, pertenecen muchas cooperativas de gran dimensión. Se constatan importantes diferencias en las políticas económicas y agrícolas de estos países. Por ejemplo, Nueva Zelanda cuenta con una política económica muy liberal, una agricultura orientada a las exportaciones y, al mismo tiempo, es sede de grandes cooperativas que operan en la escena internacional (por ej. Fonterra, en el sector lechero, y Zespri para los kiwis). En Suiza, importador de alimentos con una política agrícola cambiante que subraya las externalidades positivas de la agricultura, están presentes importantes cooperativas de consumo, aunque el desarrollo de las cooperativas agrícolas es menor. Entre estos seis países, el grado de apoyo gubernamental a las cooperativas varía, por orden decreciente, de la siguiente manera: Canadá, EE.UU., Noruega, Australia, Nueva Zelanda y Suiza.

La actuación de las cooperativas agrícolas se ve afectada por diversos parámetros que interactúan pero que no tienen la misma importancia en todos los países. Parece ser que los parámetros que más influyen son el contexto institucional formal, ya sea de manera directa o indirecta (leyes, normativas, medidas, iniciativas, etc.), y las instituciones oficiosas que desempeñan un papel significativo en la conformación del contexto en el que operan las cooperativas. Tanto las instituciones oficiales como las oficiosas están marcadas por las condiciones culturales y socio-económicas subsistentes, así como por la dependencia de la Historia. El paradigma dominante en cuanto al papel de la agricultura y los agricultores y las expectativas en torno a ellos tiene un impacto crucial en la política agrícola global y en los marcos normativos adoptados por cada país. Las cooperativas agrarias y el apoyo de que son objeto resultan fundamentalmente afectados por dicho paradigma. Otro parámetro significativo se refiere a las características estructurales de la agricultura y las explotaciones. Por ejemplo, en países con una estructura productiva por explotación mayor que exija mucho capital, quizás se necesiten menos políticas de ayuda para empujar a un colectivismo eficiente.

### **3.4 Consideraciones finales**

La visión de conjunto de las cooperativas en los países europeos da fe de que, desde hace mucho, todos los Estados miembros hacen gala de una tradición cooperativista. Sin embargo, se dan diferencias en cuanto al origen: en ocasiones se trató del movimiento obrero, en otras regiones la iglesia católica desempeñó un papel clave. En algunos países (Dinamarca, los Países Bajos, Irlanda), la historia del cooperativismo está muy relacionada con transiciones importantes,

crisis y momentos difíciles. En otros (como Finlandia) está vinculada a la lucha por la independencia - parece ser que esta memoria ayuda a mantener una actitud positiva generalizada.

En general, las tendencias económicas y visiones políticas también tienen su importancia. Ni la actitud liberal ni los cambios abruptos han sido beneficiosos para las cooperativas en, por ejemplo, Suecia y Estonia. En ciertas épocas, algunos regímenes políticos se han mostrado hostiles con las cooperativas (por ej. las dictaduras de Portugal y España). La ineficacia de las políticas y el oportunismo de los responsables cooperativos pueden provocar fallos graves, tal y como sugiere la experiencia griega. Naturalmente hay que mencionar la experiencia socialista, que incluso hoy tiene una gran influencia en la Europa central y del este. Es impresionante constatar cuán diferentes han sido los procesos de transición posteriores a 1989 (véase el Capítulo 8 para un análisis detallado).

Este panorama también demuestra lo diferente que son las legislaciones nacionales de cooperativas, y cómo éstas han afectado a los modelos de gobernanza interna. Lo que lleva a plantearse la gran pregunta de hasta qué punto es importante la gobernanza interna para el rendimiento de la cooperativa y, si ésta es relevante, cuál es la implicación en términos de legislación (véase el Capítulo 5).

Por lo que respecta a las cuotas de mercado de las cooperativas, la visión de conjunto demuestra las importantes diferencias entre países (lo que precisa de las explicaciones constatadas en el contexto institucional, incluyendo los aspectos jurídicos, históricos y sociales) y entre sectores. A menudo, la leche y las frutas y hortalizas son sectores con importantes cuotas de mercado para las cooperativas. No obstante, incluso en el sector lechero, se constatan grandes diferencias entre, por ejemplo, Austria y Dinamarca en comparación a Francia y Alemania. Las diferencias son aún mayores si se analizan sectores como el azúcar (por ejemplo, Bélgica frente a Francia y los Países Bajos) o el aceite de oliva (Italia frente a España). El capítulo siguiente se centra con más detalle en ocho sectores.

En resumen, el desarrollo de las cooperativas en Europa se caracteriza a menudo en el noroeste de Europa por empresas tipo sociedades de capital, con una buena orientación internacional, y por empresas más tradicionales y sociales, con dificultades de gobernanza interna, en los países mediterráneos. El desarrollo de las cooperativas es más bien problemático en los nuevos Estados miembros, debido a la herencia socialista y a la falta de confianza y de dotes de liderazgo. A pesar de que resulte tentador ampararse en los estereotipos, la descripción recogida en este capítulo ilustra que, para los responsables políticos, la realidad es más compleja. Los estereotipos son completamente erróneos en el caso de muchas cooperativas- en particular para muchas cooperativas con buenos resultados del sur y el este de Europa. Por lo que parece, los problemas y desafíos nacionales son bastante diversos.

## **4 Actuación de las cooperativas en ocho sectores**

### **4.1 Introducción**

Basándose principalmente en las investigaciones llevadas a cabo en los Estados miembros (véase el Capítulo 3), el presente capítulo aborda la actuación de las cooperativas en ocho sectores, en los 27 Estados miembros de la UE: leche, carne de porcino, carne de ovino, vino, frutas y hortalizas, aceite de oliva y aceitunas de mesa, azúcar y cereales. Naturalmente, no todos estos productos son relevantes en todos los Estados miembros; no se cultiva la aceituna en Finlandia. Para cada sector se ha redactado un informe detallado (véase el Anexo 1).

Las cuotas de mercado de las cooperativas se analizan detalladamente, sector por sector. Además, se explica la posición de las cooperativas en la cadena alimentaria, en relación con las características del producto, la estructura de la agricultura y las políticas agrícolas, cuando procede. Se proporciona también información pertinente acerca de la gobernanza interna de las cooperativas.

Las cuotas de mercado de las cooperativas difieren de forma sustancial entre sectores y

países. El Gráfico 4.1 presenta la cuota de toda la UE, por sector, y para todos los sectores reunidos (sopesándola en función de la importancia relativa del sector en el total de la agricultura de la UE). Es en el sector lechero en el que las cooperativas son más importantes. Otros sectores en los que las cooperativas desempeñan un papel importante son: la aceituna, el vino, los cereales y las frutas y hortalizas. En cuanto a la UE en su conjunto, las cooperativas manejan aproximadamente el 40% de los productos agrícolas, valor en origen (se excluyen los productos adquiridos como sociedad de capital en otros países)<sup>14</sup> En las secciones siguientes se exponen los detalles de la presencia de las cooperativas en cada uno de estos ocho sectores.

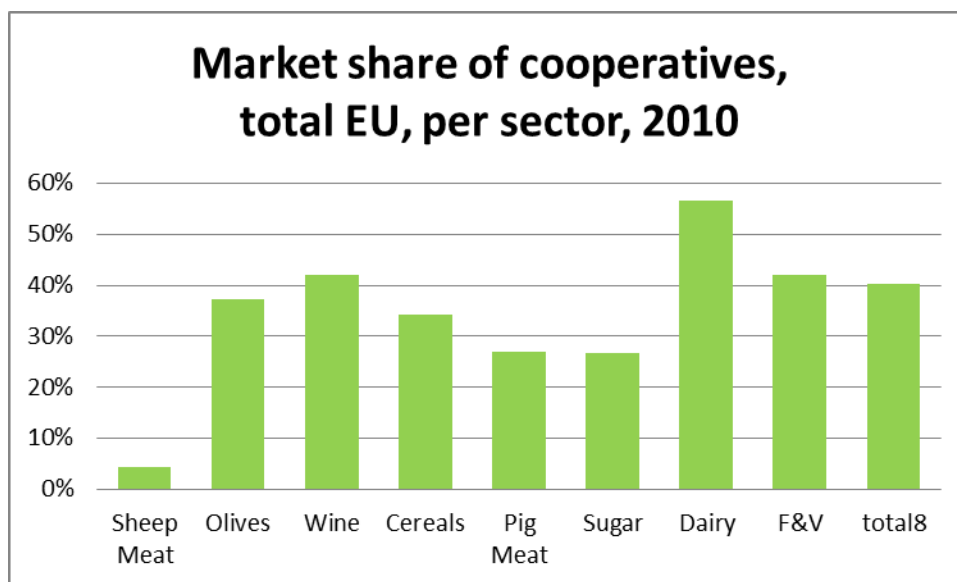


Gráfico 4,1. Cuota de mercado de las cooperativas, por sector y total de la UE, 2010

A la hora de abordar la posición de las cooperativas en la cadena alimentaria, se prestará atención a las estrategias de crecimiento y a la actividad de marca. Se han identificado cuatro opciones diferentes para las estrategias de crecimiento: crecimiento autónomo, fusiones horizontales, fusiones y adquisiciones verticales, fusiones y adquisiciones internacionales. Según nuestros datos, las estrategias de crecimiento en todos los sectores dependen, en gran medida, del crecimiento autónomo (aumento de la facturación mediante la ampliación de mercado y el incremento de las ventas o mediante la búsqueda de nuevos socios). Habida cuenta del proceso de concentración en el sector cooperativo de muchos países europeos, se esperaba que el método de crecimiento habitual fuese las fusiones (con cooperativas vecinas), en lugar del crecimiento autónomo. Este hecho fue toda una sorpresa, en especial porque, históricamente, la mayor parte de las grandes cooperativas derivan de varias fusiones de cooperativas pequeñas y/o poco eficientes. Una posible explicación es que los responsables de cooperativas entrevistados para el presente estudio se mostraron reticentes a la hora de revelar su intención de hacerse con actividades aledañas. En los sectores cerealista y lechero, las fusiones y adquisiciones horizontales representan la segunda estrategia más importante. Las fusiones y adquisiciones verticales e internacionales explican el crecimiento de las cooperativas sólo en menor medida.

El análisis de la gama de actividades de marca llevadas a cabo por las cooperativas da fe de las diferencias particulares de cada sector. En el sector vitivinícola, la facturación de las cooperativas es, básicamente, el resultado de las ventas de productos de marca. En este sector, existe una larga tradición de creación de marcas propias, que es central para la mayor parte de las cooperativas. Las cooperativas lecheras también invierten en sus propias marcas y las promueven, pero todavía son más las cooperativas cuya estrategia de marca no juega un papel

<sup>14</sup> Véase también la nota 12, sobre el cálculo de esta cifra para toda la UE

relevante. En ambos sectores, las cooperativas forman parte del mercado final, en el que se requiere una oferta de productos de marca propia y una capacidad para producir productos bajo la marca del distribuidor. Las características específicas de cada sector explican el bajo nivel de actividad de marca en los sectores cerealista, azucarero, ovino y porcino.

## 4.2 Leche

Las cooperativas de comercialización en el sector lechero son competidores sólidos en los mercados. Las cooperativas lecheras tienen actividad prácticamente en cada eslabón de la cadena de abastecimiento alimentario. Recogen y transforman la leche que les entregan sus socios, fabrican productos de marca propia o privada y los venden directamente a los distribuidores. A pesar de que las tres empresas más grandes de este sector son sociedades de capital (Nestlé, Danone, Lactalis), las cuatro siguientes son cooperativas (FrieslandCampina, Arla Foods, DMK, Sodiaal). Varias son las cooperativas lecheras transnacionales e internacionales en activo.

Las cooperativas lecheras en Europa funcionan bastante bien. En trece países de la UE, acaparan una cuota superior al 50% del mercado (medida en volumen de leche recogida en las etapas primaria y de primera transformación). Se dan excepciones, en el caso de los pequeños productores (Portugal, Malta y Eslovaquia). En los países escandinavos (Suecia, Dinamarca, Finlandia), así como en Irlanda y Austria, las cuotas de mercado superan el 90% (Gráfico 4.2).<sup>15</sup> La cuota media de las cooperativas<sup>16</sup> en la industria láctea de la UE es del 57%. La cuota de mercado que alcanzan las cooperativas en una región es un importante factor que determina el precio regional de la leche (véase el análisis recogido en el Capítulo 6).

La organización de los agricultores en cooperativas se explica tanto por las características de la leche como por la constante fluctuación de los mercados de los bienes agrícolas. La producción de leche fresca exige de inversiones significativas en infraestructuras, equipos y desarrollo de las competencias necesarias. Dichas inversiones se caracterizan por lo muy específico del activo; lo que, a posteriori, provoca la vulnerabilidad de los productores ante el comportamiento oportunista de los transformadores. Con el fin de proteger sus inversiones, los agricultores se organizan en cooperativas lecheras que les permiten acceder a los mercados. Además, la leche fresca es un producto altamente perecedero, vulnerable a los diferenciales de calidad y a las malas prácticas que pueden hacer peligrar la higiene, y comparativamente abundante; por lo que los agricultores se benefician de las inversiones colectivas en transporte, transformación y control de calidad. Históricamente, la formación de cooperativas lecheras se aceleró durante la época en la que la producción de queso y mantequilla se trasladó de las explotaciones a las fábricas, con el fin de alcanzar la escala de rendimientos que permitían el vapor y los motores diesel. Aunque los empresarios a título individual también operaban en estos mercados, se han ido viendo superados por las cooperativas, por los motivos ya mencionados.

La cuota de mercado de las cooperativas aumentó en la década de 2000-2010, en prácticamente todos los Estados miembros de la UE. Casi la mitad de las cooperativas lecheras también provee insumos a sus socios (especialmente en Irlanda, Francia, Portugal y la República Checa). Igualmente, cerca del 20% de las centrales lecheras ofrece crédito a sus socios. Más del 25% de las cooperativas también producen leche (por ej. en Estonia, España, Eslovaquia y Rumanía). En la mayor parte de las regiones del noroeste de Europa, la producción se organiza en explotaciones privadas, mientras que las centrales lecheras se hacen cargo de la transformación y comercialización.

Obviamente, no se puede clasificar a tantas cooperativas en una estrategia única. La mayoría de las centrales (~65%) se rigen por una estrategia de diferenciación y algo más del 40% siguen estrategias de liderazgo en costes y especialización. Para resumir, las cooperativas de Europa occidental se decantan a menudo por estrategias de diferenciación, mientras que en la

---

<sup>15</sup> Las cifras exactas se presentan en el Cuadro 4.1 al final del capítulo.

<sup>16</sup> Sopesada en ventas nacionales de leche a escala de la explotación

mayoría de los nuevos Estados miembros, domina el liderazgo en costes como estrategia general. Todas las cooperativas lecheras de mayor dimensión de la nuestra cuentan con planes de crecimiento mediante fusiones y adquisiciones.

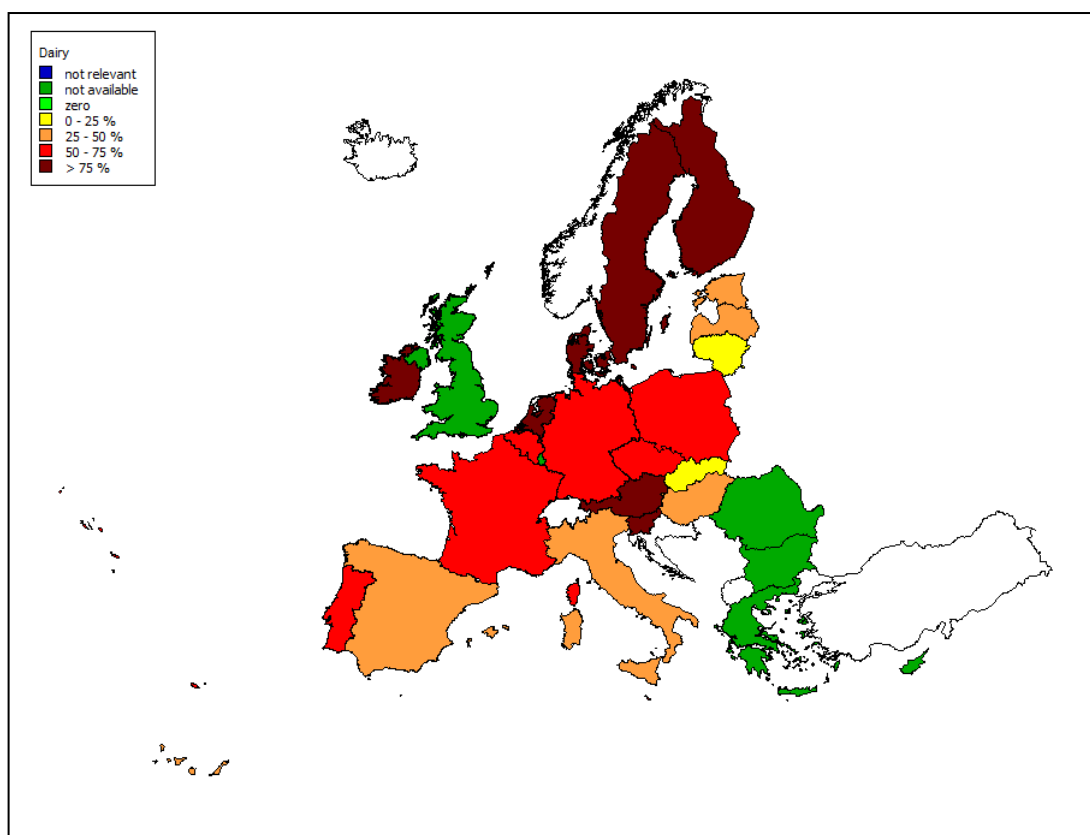


Grafico 4,2. Cuota de mercado de las cooperativas lecheras, 2010

Tal y como cabría esperar, cuanto más grande es una cooperativa (en términos de facturación) más probable será que en su Consejo rector trabajen gestores profesionales. En la mitad inferior de la distribución, sólo el 8% de las centrales lecheras cuentan con profesionales en sus consejos; en la mitad superior, esta cifra se eleva al 26%. Con mayor frecuencia que en otros sectores, las cooperativas se organizan en holdings. Otra peculiaridad estructural que cabe destacar, es que cerca de un quinto de las cooperativas recurren a la agrupación por productos. Las mayores centrales hacen uso de este mecanismo con mayor frecuencia. Las cooperativas de mayor dimensión, con una gama de productos diversificada, quizás deseen garantizar que los socios estén representados en grupos de interés en función del producto. Las centrales lecheras recurren a filiales, más que en ningún otro sector. Alrededor de un cuarto de las centrales lecheras dispone de filiales, que comparativamente a otros sectores solamente lo hacen entre un 7% y un 14% de las cooperativas. En la parte superior de la pirámide (por facturación), esta cifra rebasa el 30%. En comparación con otros sectores, las cooperativas lecheras y sus socios mantienen vínculos estrechos, tal y como lo demuestran la poca apertura a los no socios y las cuotas relativamente elevadas de las centrales que no comercian con no socios.

Casi el 60% de las grandes cooperativas otorga primas por volumen, en comparación a menos del 20% de las pequeñas. Las cooperativas más grandes también tienen más probabilidades de aplicar políticas de diferenciación de costes, en teoría porque su gama de productos es más amplia y, por tanto, demandan leche de calidad diferenciada.

Las medidas políticas que atañen al sector lechero son numerosas y, a menudo, específicas para cada país. No se puede responsabilizar a una única medida de las identificadas en los estudios por país de los éxitos o fracasos de las cooperativas. Las cuotas, como parte del contexto institucional de la producción lechera, han tenido una gran influencia. Es posible que



con el fin del régimen de las cuotas en 2015, las cooperativas lecheras necesiten contemplar cláusulas contractuales similares a los derechos de entrega aplicados por las sociedades de capital. Otra opción sería evitar la política de adhesión abierta, con el fin de controlar los niveles de producción. Ambas alternativas se desvían de los principios cooperativos tradicionales.

A finales de 2010 se redactó la propuesta del "paquete lácteo" de la Comisión Europea. Desde entonces, se han debatido aspectos tales como las relaciones contractuales entre agricultores y centrales lecheras, el fomento en toda la UE de las organizaciones de negociación de los agricultores, así como los límites a la concentración empresarial en base a las cuotas en los mercados nacional (33%) y de la UE (3,5%); todo ello con el fin de equiparar el poder de negociación las condiciones entre productores y transformadores. Durante este debate, el papel de las cooperativas existentes ha sido alabado y cuestionado a partes iguales. Sin embargo, las restricciones normativas en cuanto a la dimensión en los casos de fusión en el mercado lechero (paquete lácteo) deben considerarse con la mayor de las precauciones. De cara al desarrollo cooperativo, son aún más importantes las medidas que aseguran que, en caso de fusiones rápidas, los propietarios de la cooperativa comprendan los objetivos y los peligros y estén en condiciones de desempeñar su función de supervisión y control.

### **4.3 Carne de porcino**

El mercado europeo de la carne de porcino es un mercado muy integrado, en parte porque está estrechamente ligado a los mercados mundiales y, por consiguiente, se ve afectado por su estructura y comportamiento. La producción de carne de porcino en la UE supera el consumo en un 10%. Los mayores países exportadores son Alemania, Dinamarca, Países Bajos y Bélgica. Los principales mercados de exportación se sitúan en Asia donde se encuentran los mayores competidores, y cabe citar a los Estados Unidos, Canadá y Brasil, todos ellos, países con costes de producción generalmente inferiores.

Ante la volatilidad de los precios y la sensibilidad de esta producción, podría pensarse que los productores se muestren deseosos de organizarse en cooperativas. No obstante, en comparación con, por ejemplo, los sectores lechero y hortofrutícola, las cuotas de mercado de las cooperativas en el sector de la carne de porcino son, en general, mucho menos importantes. También hay muchos tipos diferentes de cooperativas en la UE. En el norte de Europa, las cooperativas son grandes y además de recoger las canales, se dedican también al sacrificio de los animales y a su transformación en productos destinados al consumo (incluida la comida preparada). En el sur de Europa, además de estas grandes cooperativas, hay un número de pequeñas cooperativas cuyas actividades se limitan a vender animales vivos a pequeños mataderos y carnicerías locales.

Hay tan sólo cinco países en los que las cooperativas desempeñan un papel dominante en este sector: Dinamarca (Danish Crown), Finlandia, Suecia (debido al papel transnacional de HKScan), Malta y Francia. VION, una empresa cuya propiedad y control corresponden a una organización agrícola, es un actor clave en el sector porcino holandés y alemán. De los otros países, las cooperativas sólo tienen importantes cuotas de mercado en Bélgica, República Checa, Alemania, Hungría, España, Austria e Italia (Tabla 4.3). En muchos países de Europa del Este, las empresas y las cooperativas internacionales ya desempeñan un papel bastante importante (por ej. HKScan en Polonia).

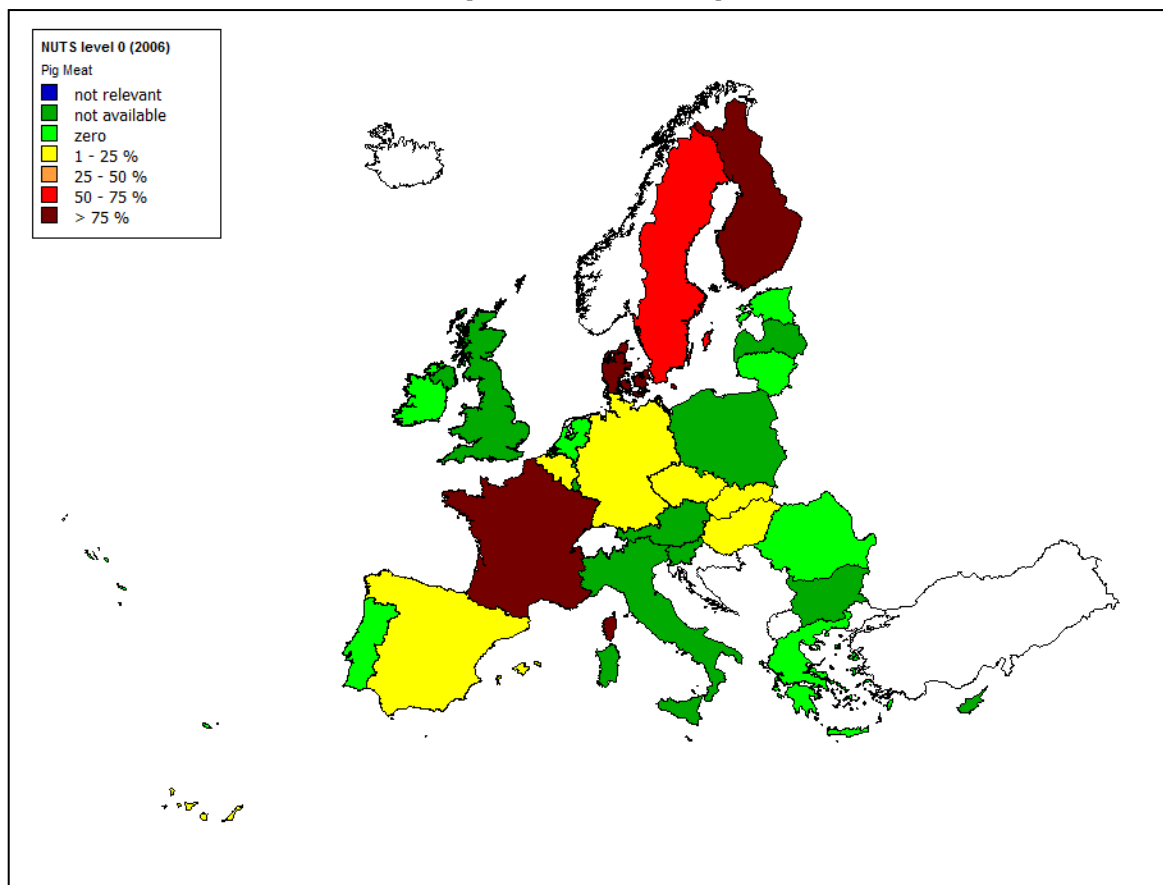
Las cooperativas del sector porcino están representadas en casi todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde el transporte y el almacenamiento hasta la primera y segunda transformación, la comercialización de productos de marca, la venta mayorista y minorista. En Europa del Este, hay cooperativas que juegan un papel importante en la producción primaria. El liderazgo en costes es importante, las marcas lo son mucho menos – esto lo confirma la consideración de materia prima que caracteriza a la carne de porcino.

Además de la retención del excedente, el 30% de las cooperativas exigen a sus socios una aportación sustancial al capital. El 70% de las cooperativas sólo aplican una cuota de ingreso, cuya cuantía puede variar y, en algunos casos, se calcula según el grado en que los socios hacen uso de los servicios de la cooperativa.

Más de la mitad de las cooperativas también mantienen relaciones comerciales con no-socios. Contrariamente a los sectores lechero y hortofrutícola, las transacciones con los no socios cobran mucha importancia. En muchas cooperativas, entre el 10% y el 50% de la oferta está cubierta por no socios.

La forma organizativa de una cooperativa no parece ser un obstáculo a la competitividad (aunque no hemos podido mostrar mediante una prueba econométrica que contribuye a la competitividad, como es el caso para la leche). Tampoco proporciona ventajas especiales, menos aún en la fase de segunda transformación. Esto también se explica por la existencia paralela de varias estructuras cooperativas híbridas o federadas. Se prevé que el número de estos modelos aumente en el futuro, siguiendo el ejemplo de HKScan y Atria, o también VION, todas ellas, empresas que cotizan en bolsa.

Grafico 4,3. Cuota de mercado de las cooperativas de carne de porcino, 2010



La eficiencia de las cooperativas en este sector difiere notablemente entre los países objeto del estudio. No obstante, la legislación y la reglamentación relativas a las cooperativas no son tan distintas. Aunque la mayoría de las medidas políticas (incluida la normativa relativa al medio ambiente, el bienestar animal y el control de las enfermedades) son pertinentes, raramente tienen consecuencias específicas para las cooperativas en comparación con las sociedades de capital. Por consiguiente, puede concluirse que no hay medidas políticas específicas que favorezcan más el papel de las cooperativas en un país comparado con otro. En general, las diferencias comprobadas en cuanto a las cuotas de mercado de las cooperativas están vinculadas a su evolución histórica y la manera en que han venido evolucionando.

#### 4.4 Carne de ovino

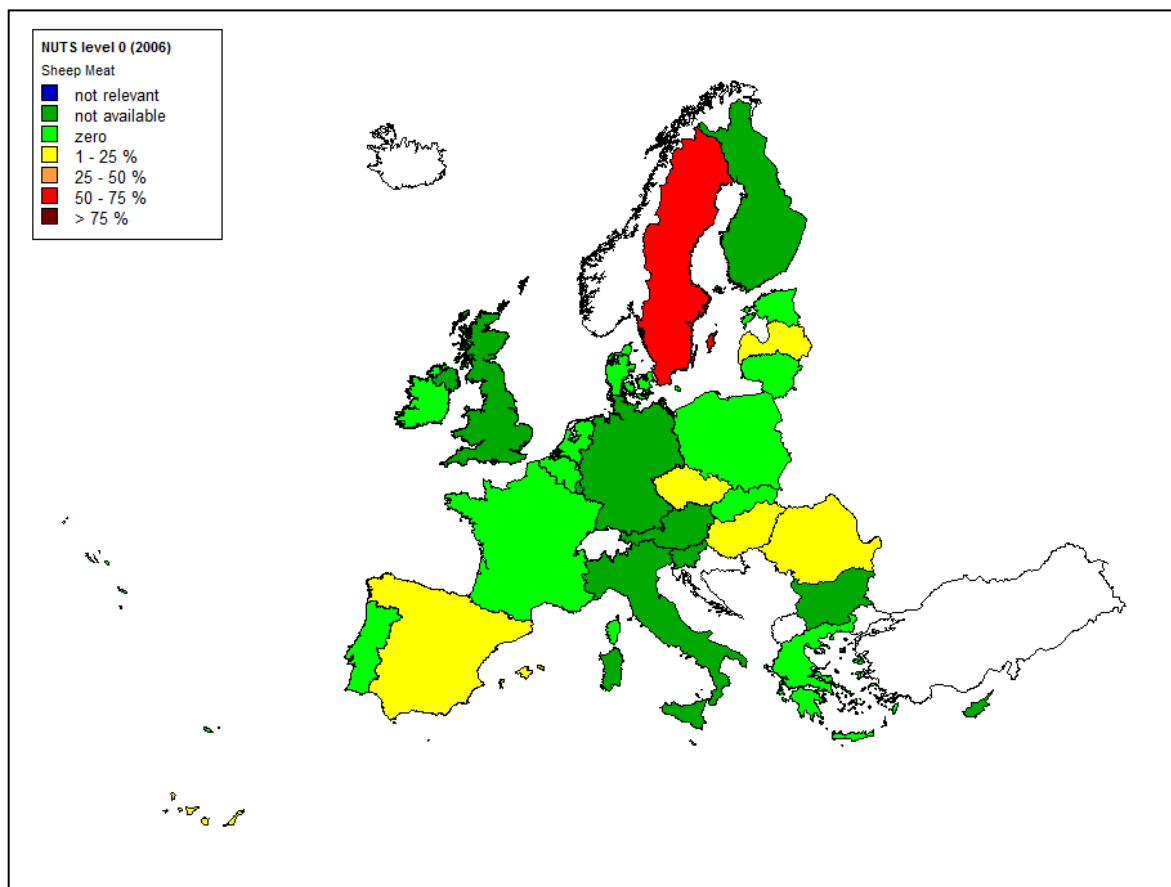
La producción de carne de ovino se concentra en un número limitado de países o incluso de regiones. En general, el tamaño de las explotaciones agrícolas es muy heterogéneo, incluso el de

las explotaciones especializadas. Por ejemplo, en España, la producción está muy dispersa, yendo de una multitud de pequeñas explotaciones a otras con miles de animales. Muchas explotaciones ovinas se han especializado en otros productos (como el ganado vacuno), y en casi todos los países, menos del 10% de los animales se crían en explotaciones especializadas. Esta heterogeneidad de las explotaciones puede inhibir la organización de los agricultores en cooperativas de comercialización de carne de ovino.

En los países en los que el sector ovino tiene poca relevancia, la venta de carne de ovino se hace principalmente a través de la venta directa en el mercado local. Por ejemplo, en República Checa y en Eslovenia, los sacrificios domésticos cubren la mayor parte del consumo. Entre el 35% y el 45% de la carne de cordero y otra carne que se consume en Bulgaria, se produce en una explotación agrícola y está destinada al consumo local. Los consumidores prefieren estas canales de mercado porque los precios son más bajos y porque tienen confianza en los ganaderos, a quienes conocen personalmente. También se ha sugerido que en muchos países las ventas directas son asimismo una alternativa atractiva desde el punto de vista fiscal (fraude). Históricamente hablando, éste ha sido el caso en muchos países de las ventas en granjas, pero con la introducción en la UE del registro del ganado ovino y caprino mediante la utilización de marcas auriculares, las autoridades fiscales disponen, en principio, de un mecanismo de control suplementario.

En la mayor parte de los países, el sector cooperativo está infra desarrollado en términos de producción y transformación. Donde existen cooperativas, su posición en la cadena de suministro alimentario es relativamente débil (con cuotas de mercado en torno al 20% en República Checa, el 25% en España, y el 20% en Hungría), excepto en Suecia donde las cooperativas tienen una cuota de mercado del 55% (Tabla 4.4).

Las tres mayores cooperativas están todas en el Reino Unido (Fane Valley, el grupo ANM, Yorkshire Farmers Livestock Marketing), seguidas por dos cooperativas españolas (Carnes Oviaragón y Ovis). Las dos cooperativas más grandes desempeñan también actividades importantes en los sectores de la leche, el pienso, otros tipos de carne, la energía, etc. Esto muestra que las cooperativas de ovino están principalmente localizadas en zonas desfavorecidas (Escocia, Irlanda, Yorkshire, Extremadura y Aragón); regiones que se caracterizan por un alto grado de especialización en carne de ovino, grandes rebaños y una gran distancia de los mercados. En estas regiones aisladas ha sido necesario crear mercados y organizar el transporte; los agricultores solo disponían de unas pocas fuentes de información sobre los precios en los destinos alejados. Como resultado, las subastas, las empresas cooperativas mercantiles o los



mataderos cooperativos se convirtieron en una alternativa atractiva.  
Grafico 4,4. Cuota de mercado de las cooperativas de carne de ovino, 2010

Las principales funciones de las cooperativas están estrechamente relacionadas con la ganadería e incluyen la recepción de los productos de los socios, la venta al por mayor y la prestación de asistencia técnica. La comercialización de productos de marca es tan poco habitual como la segunda transformación, aunque hay excepciones interesantes como la cooperativa federada Oviso en Extremadura, que comercializa sus canales de cordero en el mercado nacional y europeo con sus dos marcas propias: CORDEHESA y CORSERENA.

Con la última reforma de la PAC en 2003, se introdujo el desacoplamiento de los pagos directos. Esta introducción ha acelerado la contracción del sector ovino. No obstante, también ha contribuido a la profesionalidad y ha provocado cambios dinámicos, como lo sugiere uno de nuestros casos de estudio de. El número de medidas de apoyo (nacionales) a las cooperativas de ovino es limitado. En España, muchas cooperativas han aumentado el número de afiliados dándose cuenta de que la concentración de la oferta ofrecía una mayor estabilidad de los precios y una presencia más fuerte en el mercado. La introducción de una medida política nacional en forma de subvenciones, destinada a mejorar la producción de productos agroalimentarios y animales de calidad parece haber tenido efectos positivos.

## 4.5 Vino

La Unión Europea es el principal productor, consumidor y comerciante de vino a nivel mundial. En la pasada década, la industria vitivinícola europea sufrió grandes turbulencias como consecuencia de la mundialización y los nuevos métodos de comercialización. El sector vitivinícola europeo está estructurado en torno a tres tipos de organizaciones empresariales: grandes empresas multibebidas internacionales, grandes empresas especializadas en prácticas enológicas y pequeñas y medianas bodegas que se dedican tanto a la producción como a la venta de vino.

Las cooperativas vitivinícolas compran uvas a sus socios y producen vino que se vende embotellado o a granel. La diversidad de los modelos empresariales refleja el grado de fragmentación de la cadena de suministro de vino en toda Europa. Aunque hay numerosas cooperativas vitivinícolas integradas verticalmente que comercializan y venden su vino tanto en el mercado interior como internacional, su posición competitiva en el sector es bastante débil. Existe una llamada estructura dual: por un lado, hay un grupo de cooperativas dinámicas orientadas al mercado que han conseguido adaptarse a los cambios del mercado y llevan a cabo actividades de marca y de comercialización reforzadas y, por otro, hay muchas cooperativas que se limitan a la recolección de la uva o a la negociación de los precios.

Las cooperativas vitivinícolas de España poseen una cuota de mercado acumulada que se eleva a aproximadamente el 70% (Tabla 4.5); la más elevada de toda Europa. No obstante, la comercialización de los productos de las bodegas cooperativas sigue siendo bastante insignificante en comparación con la industria en general, y es uno de sus mayores problemas. La venta de una gran cantidad de vino a granel no es una garantía de éxito si las cooperativas no ocupan una posición dominante en el mercado (producto de marca). En los otros países productores de vino, las cooperativas tienen cuotas de mercado importantes en Austria, Francia, Alemania, Italia, Malta, Eslovenia y Portugal.

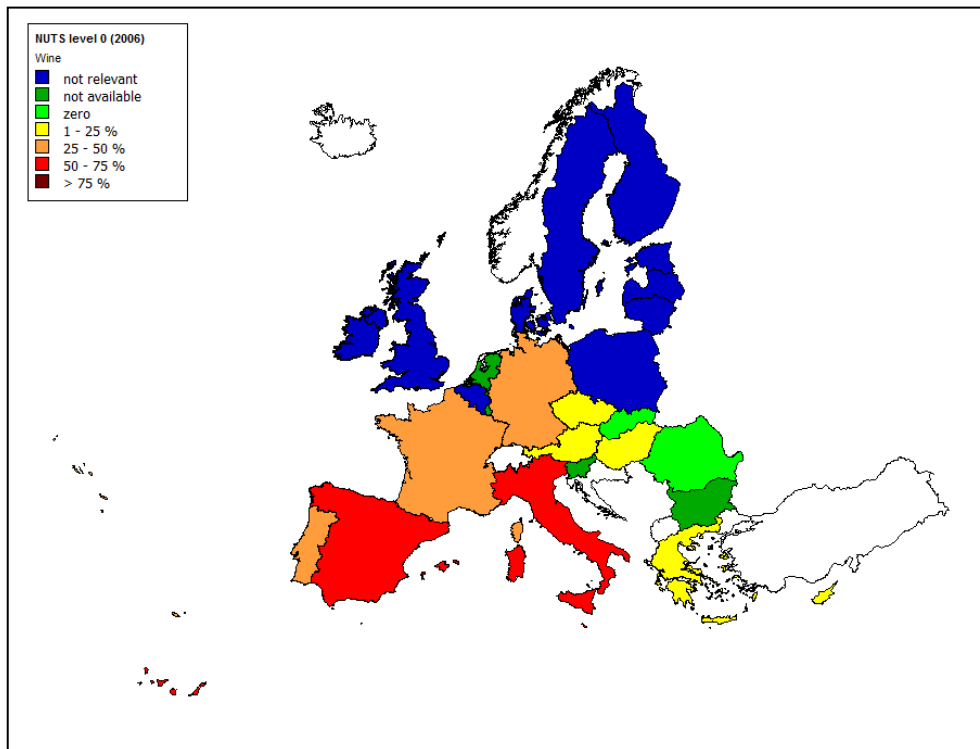


Grafico 4,5. Cuota de mercado de las cooperativas vitivinícolas, 2010

Las cooperativas vitivinícolas a menudo actúan como “comprador de última instancia”. En otras palabras, los socios venden sus uvas de primerísima calidad a las bodegas pertenecientes a inversores y entregan a la cooperativa las uvas sobrantes. Esta práctica conduce a la producción de vinos de calidad inferior que difícilmente encuentran salida en el mercado y arruinan al nombre de la marca de la cooperativa. Generalmente, las cooperativas vitivinícolas compran uvas a sus socios a precios de mercado. Seguidamente, los excedentes se distribuyen a los socios según un sistema de patrocinio. El cumplimiento de estrictas normas cualitativas y cuantitativas (por ej., la obligación para los socios de entregar la totalidad de su producción a la cooperativa) y la entrega de incentivos adecuados a los socios para que respeten dichas normas, son clave para la supervivencia de las bodegas cooperativas. Incluso cuando una cooperativa comercializa vinos envejecidos de muy alta calidad, el precio pagado a sus socios por las uvas entregadas aún corresponde al precio de mercado normal. Cuando la cooperativa vende el vino producido a un alto precio (a veces muchos años después de que las uvas se hayan cosechado), el excedente generado y/o los beneficios realizados se distribuyen entre los socios actuales en proporción al patrocinio. Como consecuencia, las cooperativas sufren del llamado problema de oportunismo interno.

A pesar de las considerables cuotas de mercado que poseen, las cooperativas vitivinícolas están muy fragmentadas en la mayoría de los países de la UE. Un fenómeno típico de Europa es que muchas pequeñas cooperativas atienden los mercados locales o de nicho. Los cuantiosos importes de capital de riesgo necesarios para invertir en los segmentos de la cadena de suministro de vino con elevado valor añadido podrían explicar la reticencia de las cooperativas agrarias a participar en dichos segmentos. Las explotaciones vitivinícolas muestran también una posición de inversión neta negativa en la mayoría de los países europeos productores de vino.

En algunos países, el problema encontrado por las cooperativas bien para incrementar su cuota de mercado de forma autónoma, bien para fusionarse con otras cooperativas, se debe a que las regiones productoras de vino están situadas cerca de los centros de consumo, lo que posibilita la venta directa de vino del agricultor al consumidor (por ej., Austria).

Mientras que para la mayoría de las 5 primeras cooperativas vitivinícolas en Francia, Italia y Alemania el objetivo principal es la comercialización de vinos de marca, sólo una de las cinco

cooperativas españolas se dedica a la venta de vinos de marca. Al mismo tiempo, las cooperativas vitivinícolas europeas son muy activas en la venta de vino a granel; incluso las que se centran en la producción de vinos de marca de alta calidad venden parte de su vino a granel. No obstante, en términos de facturación total, desde 2000, se ha mejorado la posición competitiva de las cinco mayores cooperativas en los principales países productores de vino de la UE, observándose una notable mejora en algunos de estos países.

En las cinco mayores cooperativas de los principales países productores de la UE (Francia, Italia, España, Alemania y Portugal), los socios suscriben acuerdos de comercialización con la cooperativa a la que pertenecen. Dichos acuerdos son contratos jurídicamente vinculantes entre el agricultor y su cooperativa: obligan a los socios a entregar su producto a la cooperativa. La cooperativa o, en algunos casos, una empresa independiente, evalúa la calidad de las uvas y se las paga a los socios productores como corresponde.

Las cinco principales cooperativas vitivinícolas en Francia y España han asignado la gestión operativa a gerentes profesionales. Por otra parte, en Portugal y en cuatro de las cinco mayores cooperativas de Italia, el Consejo rector es responsable de la gestión operativa corriente. En Alemania la situación es diversa.

Mientras que en Italia y Portugal, ninguna de las cinco primeras cooperativas cuentan con un Consejo de supervisión, cada una de las cinco mayores cooperativas de Alemania cuenta con este órgano. En lo referente a las reglas relativas a la elección del Consejo rector por los socios, la capacidad personal de los candidatos cobra una máxima importancia en Alemania y en Portugal mientras que la representación regional es el criterio más importante en Francia. En España, se tienen en cuenta los dos criterios. La mayoría de las cooperativas vitivinícolas aplican el principio « un socio, un voto ». En los pocos casos franceses y españoles en que se autoriza el voto proporcional, el volumen de las transacciones de los socios es el único criterio utilizado para la asignación proporcional de derechos de voto.

Las cooperativas vitivinícolas se han beneficiado de la PAC a través de toda una serie de medidas de apoyo. Estas medidas proporcionan a las cooperativas el impulso financiero necesario para invertir en infraestructuras y mejora de las instalaciones para la elaboración de vino con objeto de producir y distribuir vino de calidad. Además, la Organización Común de Mercados (OCM) incluye un régimen de ayuda para la promoción del vino en terceros países, en el que participan muchas bodegas cooperativas. Esta medida permite a las cooperativas penetrar los mercados de exportación y, de esta manera, consolidar una marca de éxito.

Las cooperativas de vino también han sido afectadas indirectamente por la reforma de la OCM del vino de 2008. El objetivo de esta reforma fue garantizar que la producción satisficiera la demanda y eliminar los excedentes de producción para reforzar la competitividad de los vinos europeos en el mercado mundial. Un aspecto importante de la nueva OCM es la asignación a cada Estado miembro de una “dotación nacional” a fin de establecer planes de apoyo individuales mejor adaptados a las particularidades de cada país. Otro aspecto importante es la medida de “arranque”, pero ésta tiene atractivo sobre todo para las regiones poco productivas que producen vinos de calidad inferior o a bajos precios.

Las cooperativas vitivinícolas se han beneficiado de las medidas de promoción de la UE para aumentar su cuota de mercado. En la mayoría de los países de la UE, las cooperativas vitivinícolas han recorrido un largo camino desde su creación a finales del siglo 19 y principios del siglo 20. Teniendo en cuenta las tendencias internacionales del consumo y de la producción de vino, de las que la competencia por parte de los vinos muy baratos del Nuevo Mundo es probablemente la más importante, las cooperativas vitivinícolas europeas deben invertir en el reconocimiento de marcas y, más generalmente, en los eslabones río abajo de la cadena de suministro de vino. La medida comunitaria de promoción del vino en los mercados de los terceros países apunta precisamente a este objetivo. Los beneficiarios del programa de promoción en países terceros intentan mejorar su capacidad para servir a sus socios desde una mejor posición competitiva.

En concepto de esta medida, se han aprobado más de 464 programas en más de 30 países con una inversión de € 160 millones. En 2011, se esperaban 760 programas y una inversión de 84 millones de euros. Incluso si la participación de las cooperativas en los programas de

promoción varía de un Estado miembro a otro, no cabe duda de que la medida ha tenido efectos muy positivos. Ha permitido a las cooperativas penetrar en los mercados de exportación y establecer una marca de éxito. No obstante, no resulta fácil cuantificar los efectos positivos del programa de promoción para las cooperativas vitivinícolas, debido esencialmente a que los resultados sólo se hacen visibles a largo plazo.

#### **4.6 4.6 Aceite de oliva y aceitunas de mesa**

El aceite de oliva es un producto típico de la cuenca mediterránea donde se produce más del 90% de la producción mundial. Después de su extracción, si la almazara pertenece a una cooperativa agraria, el aceite de oliva se almacena en un depósito que es mantenido por la cooperativa. Los socios pueden acordar vender el aceite de oliva a granel individual o colectivamente. Excepto cuando la cooperativa embotella y vende aceite de oliva de marca, por lo general no se suele conocer de anticipadamente los canales de comercialización.

La calidad del aceite de oliva depende de algunos parámetros cruciales como la localización de la explotación, la variedad de aceituna cultivada, la calidad del suelo, las condiciones meteorológicas, los métodos de producción adoptados, las técnicas de extracción empleadas, la calidad del depósito, la duración del almacenamiento, etc. El uso de técnicas agrícolas permite a los productores mejorar considerablemente la calidad del aceite de oliva. Por esta razón, en la pasada década, muchas cooperativas han adoptado varios sistemas y protocolos de producción integrada: los socios suscriben contratos con la cooperativa que incluyen cláusulas de penalización si no se cumplen las instrucciones de agrónomos diplomados.

La cadena de suministro de aceite de oliva se caracteriza por un bajo grado de integración vertical, iniciada por las almazaras cooperativas, en otras actividades río abajo (por ej., el embotellado). Las almazaras cooperativas pueden vender aceite a sus propios agricultores y a otros clientes locales para el consumo doméstico. También venden aceite a granel a refinerías, empresas de envasado y comerciantes.

La posición de las cooperativas en los países productores de aceite de oliva es diferente. En Italia, las cooperativas no han logrado añadir mucho valor al producto y, por consiguiente, su cuota de mercado ha disminuido (del 13% en 2000 al 5% en 2010). Las cooperativas españolas aún poseen las cuotas de mercado más elevadas (el 70%) pero, al igual que en Italia y Portugal (del 35% en 2000 al 30% en 2010), están perdiendo cuotas. No se dispone de cifras de Grecia para 2010, pero en 2000, la cuota de mercado de las cooperativas en este país alcanzó el 60% (Tabla 4.6). Las mayores cooperativas oleícolas se encuentran en España (Hojiblanca, Agro Sevilla Aceitunas, Jaencoop, y Oleoestepa), seguidas por una cooperativa italiana (Oleificio Montalbano) y una griega (U.A.C. de Heraclion). El mayor tamaño de las cooperativas españolas puede explicarse por el hecho de que el sistema minorista español se caracteriza principalmente por grandes cadenas de distribución.

En la mayoría de los casos, las cooperativas y las agrupaciones de productores venden aceite de oliva a granel a sociedades de capital que embotellan y comercializan el aceite de oliva con una marca para capturar el alto valor añadido que genera esta actividad. Las cantidades importantes de capital de riesgo necesarias para invertir en los segmentos con alto valor añadido de la cadena de suministro de aceite de oliva podría explicar la reticencia de las cooperativas agrícolas a participar en dichos segmentos. Las explotaciones oleícolas arrojan una inversión neta negativa en la mayoría de los países productores de aceite de oliva de la UE así como una renta agrícola neta media muy baja.

Sólo las cooperativas oleícolas portuguesas se centran exclusivamente en la prestación de servicios de comercialización (transformación) a sus socios. En todos los demás países, las cooperativas también proporcionan a sus socios suministros agrícolas y/o otros servicios. Las cooperativas europeas ocupan una posición fuerte en las funciones de procesamiento posteriores a la primera fase de la manipulación en el seno de la cadena de suministro de aceite de oliva.

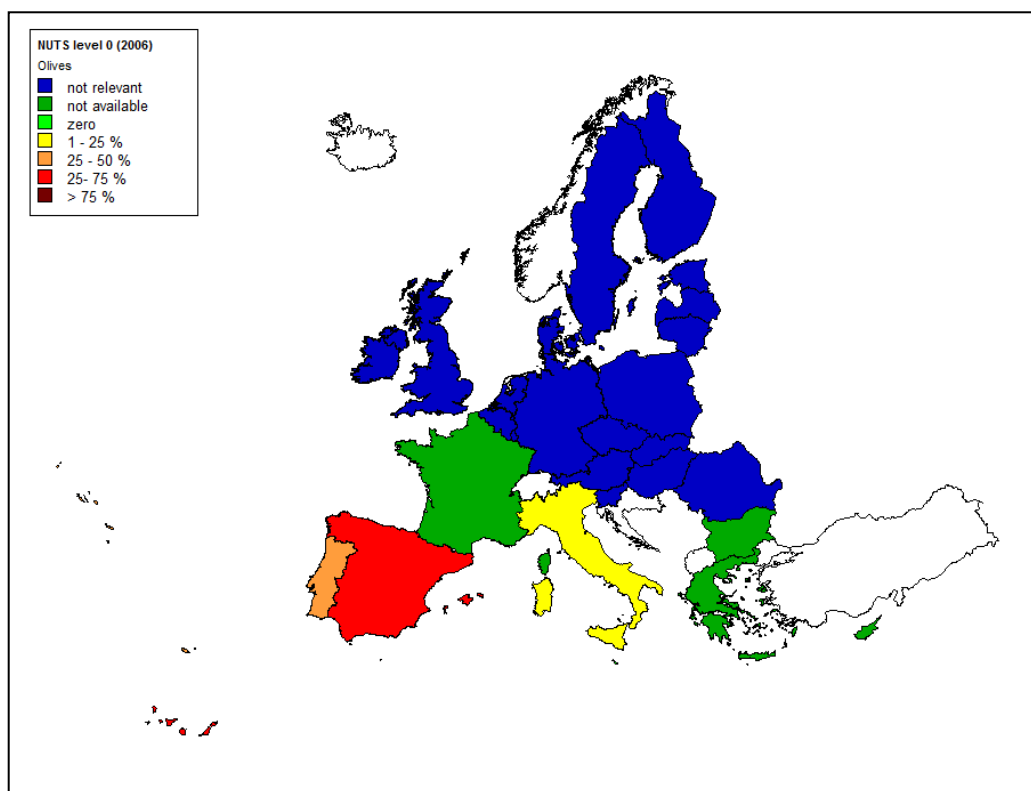


Grafico 4,6. Cuota de mercado de las cooperativas oleícolas, 2010

Al menos en tres de las cinco mayores cooperativas oleícolas españolas, la gestión operativa está en manos de gerentes profesionales. La misma situación se da en Grecia, aunque aquí, los presidentes influyen significativamente en las decisiones operativas diarias. Por otra parte, en las 5 primeras cooperativas de Italia y Portugal, el Consejo rector se ocupa de la gestión operativa. En relación a las reglas relativas a la elección de los socios del Consejo, el criterio de base utilizado en Grecia es la representación regional. En este país, las cooperativas de aceite de oliva y de aceitunas de mesa son organizaciones de segundo grado cuyos socios son cooperativas de primer grado. La experiencia y los conocimientos personales son el criterio más importante utilizado en Italia y Portugal. En España, no se aplica ninguna regla específica.

La estructura cooperativa federada en la que las cooperativas locales de primer grado se ocupan de la recogida de las aceitunas en las explotaciones de sus socios para después entregarlas a las cooperativas de segundo grado con vistas a la extracción, el embotellado y la comercialización del aceite de oliva con una marca (o su venta a granel), parece haber alcanzado sus límites, al menos en algunos países. Mientras que en el pasado, la infraestructura vial y las tecnologías de transporte suponían a menudo importantes problemas sobre lo que podía ser transportado de una explotación a una instalación de procesamiento y con cuánta rapidez, las condiciones del siglo XXI hacen que algunos de los escenarios de coordinación del pasado se hayan vuelto obsoletos.

Las cooperativas oleícolas se han beneficiado de la PAC en términos de apoyo a la inversión y la profesionalidad. Han recibido fondos para construir o modernizar las almazaras e invertir en nuevas infraestructuras e instalaciones. La PAC también ha subvencionado inversiones en sistemas de garantía de la calidad. Dichos sistemas autorizan a las cooperativas a adoptar varios sistemas y protocolos de producción integrada: los socios suscriben acuerdos con la cooperativa que incluyen cláusulas de penalización si no cumplen las instrucciones de agrónomos diplomados. Finalmente, las cooperativas oleícolas han recibido apoyos para organizar actividades de promoción. Gracias a todas estas medidas de apoyo, las cooperativas disponen del impulso financiero necesario para mejorar su situación económica y su posición competitiva en los mercados mundiales. Pero la eficiencia de estas medidas varía según los casos.



Por encima de las medidas antes mencionadas, la PAC ha afectado indirectamente a las cooperativas oleícolas a través de varias políticas de mercado y de ayudas estructurales que, en general, han beneficiado al sector. En cuanto a las políticas de mercado, la ayuda a la producción y el consumo, el apoyo a los precios y la superación de los obstáculos al comercio con los terceros países son los principales instrumentos identificados. Las políticas de ayuda estructural, por su parte, estaban dirigidas a aumentar la productividad a través de la reestructuración de los olivares y mejoras en la infraestructura. En 2004, el sector del aceite de oliva se integró en el régimen de pago único y se suprimieron los subsidios basados en la producción. En el marco de este nuevo régimen, la “condicionalidad” se ha hecho obligatoria. Se espera que, a largo plazo, esta reforma conduzca a una disminución de la producción de aceite de oliva en la UE y, al mismo tiempo, a una mejora de su calidad.

#### **4.7 Frutas y hortalizas**

El sector hortofrutícola abarca un gran número de productos diferentes. Las principales hortalizas, en términos de volumen cosechado, son el tomate, la zanahoria y la cebolla. En la categoría de la fruta, los principales productos son la manzana, la naranja y la pera. Las frutas y hortalizas se caracterizan por su naturaleza perecedera y estacional, pero también por su variación en términos de calidad y cantidad (debido a las condiciones naturales). Existe intercambiabilidad entre estos productos, así como entre las distintas formas en las que las frutas y hortalizas se ofrecen al consumidor: en estado fresco, en conserva, congeladas o secadas, pre-envasadas o listas para el uso.

El carácter perecedero de este producto tiene implicaciones en la organización de la venta y la distribución: una logística eficiente es fundamental y el vendedor es más vulnerable al comportamiento oportunista del comprador una vez concluido un contrato (con futura entrega). Esta característica junto con otras hace que el sistema de comercialización de las frutas y hortalizas tenga una estructura organizativa compleja y diversificada.

Las cooperativas hortofrutícolas asumen toda una serie de funciones diferentes, siendo las más importantes la creación de un mercado para sus socios, la recogida y la comercialización de productos agrícolas y la segunda transformación. Las cooperativas en cuatro países (Países Bajos, 95%; Bélgica, 83%; Dinamarca, 70%, y Eslovenia, 68%) poseen comparativamente una elevada cuota de mercado (Tabla 4.7). Las mayores cooperativas se encuentran en Holanda (Coforta-The Greenery, FresQ), Italia (Conserve Italia), Alemania (Landgard) y España (Anecoop). Se observa que, a pesar de la gran dimensión del sector hortofrutícola del país, las cooperativas francesas son relativamente pequeñas, con sólo una cooperativa entre las diez primeras, Sica St.Pol, (una quinta parte del tamaño de the Greenery) y tres otras que ocupan los tres últimos puestos del top 20.

Entre 2000 y 2010, las cuotas de mercado de las cooperativas en el sector hortofrutícola han aumentado. Los Países Bajos y Bélgica poseen las mayores cuotas de mercado, debido esencialmente a dos factores. El primero es la historia de las cooperativas hortofrutícolas en los dos países. Tradicionalmente, la comercialización de frutas y hortalizas en estos países ha estado dominada por subastas cooperativas. En Bélgica, la mayor parte de las frutas y hortalizas siguen vendiéndose a través de subastas cooperativas, mientras que la subasta como mecanismo de determinación del precio casi se ha abolido en los Países Bajos.

En otros países donde el sector hortofrutícola forma una parte importante de la agricultura, particularmente en los países mediterráneos, las cooperativas tienen una cuota de mercado considerable en Italia y en España (en los dos países en torno al 50%), pero en Francia, también un gran productor, la cuota de mercado sólo alcanza el 35%. En Alemania, particularmente importante para la manzana y la cebolla, la cuota de mercado de las cooperativas oscila en torno al 40%. En Polonia, también un productor importante de manzanas y cebollas, la cuota de mercado de las cooperativas es del 11% aproximadamente. Este bajo nivel puede ser debido a la infradeclaración: muchos agricultores comercializan sus productos a través de una agrupación de productores que no tiene la forma jurídica de una cooperativa (Banaszak, 2008a).

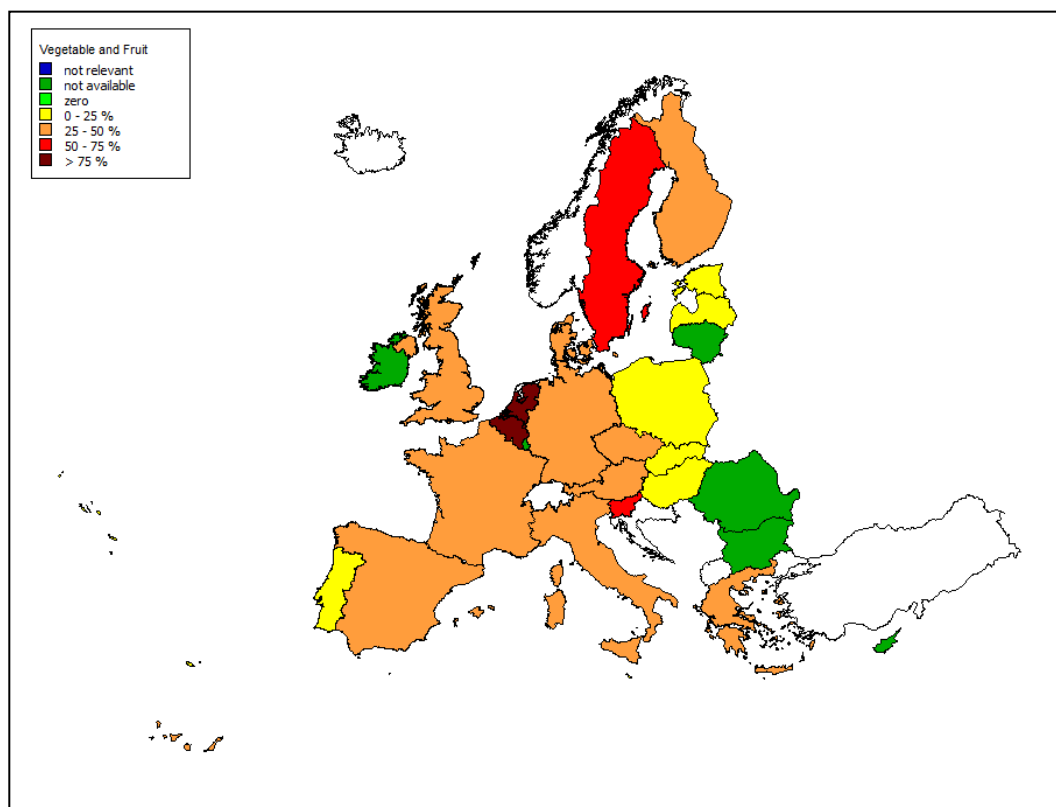


Grafico 4.7. Cuota de mercado de las cooperativas de frutas y hortalizas, 2010

Hay varias cooperativas transnacionales, principalmente transfronterizas entre Holanda y Bélgica, y a veces con Alemania o el Reino Unido. Una excepción a la regla es FINAF, que reúne a productores de fruta italianos y franceses. También hay un número bastante grande de cooperativas internacionales.

Un tipo importante de una cooperativa de frutas y hortalizas es la subasta cooperativa perteneciente al productor, que tiene algunas ventajas para sus socios. Primero, los productores pueden especializarse plenamente en la producción, ocupándose la cooperativa de la comercialización de sus productos (en la que los dos ejercen el control conjuntamente). En segundo lugar, las subastas proporcionan mercados transparentes. Los productores conocen con exactitud el precio que ellos y sus colegas perciben para sus productos. Las operaciones de venta son una transacción bastante sencilla, sin condiciones suplementarias. Esta transparencia reduce los costes de transacción para los productores. No obstante, las subastas sólo funcionan adecuadamente en ciertas condiciones. La demanda debe ser suficiente, y preferentemente ser superior a la oferta. De lo contrario, esta transparencia del mercado tan típica de una subasta conduce a muy bajos precios. También se precisa de un número suficiente de compradores en el momento de la venta. Y en tercer lugar, la logística debe estar bien organizada para poder garantizar la rápida entrega de los productos y la rápida distribución desde las instalaciones de subasta.

Pese a sus ventajas para los productores, la mayoría de las subastas de frutas y hortalizas en los Países Bajos se han transformado en cooperativas de comercialización que trabajan esencialmente sobre la base de negociaciones de contratos bilaterales (Bijman y Hendrikse, 2003). La principal razón de la abolición del reloj de subasta pública fue la amenaza de los grandes distribuidores de ir a comprar sus productos a otro lugar. La distribución, y particularmente la gran distribución, no es partidaria de las subastas: prefiere planificar sus compras y promociones con suficiente antelación (lo que no es posible en un mercado al contado como la subasta). Los minoristas también desean comprar grandes cantidades de productos uniformes, lo que no es fácil en una subasta. Pero el número de productores insatisfechos con el sistema de la subasta también ha aumentado porque desalienta la innovación y el contacto

directo con los clientes.

Otro tipo interesante de cooperativa en el sector hortofrutícola es la asociación o la cooperativa de negociación que no posee activos (y a menudo ni siquiera el producto), sino negocia con los compradores como, por ejemplo, la industria de transformación (véase el capítulo 6 para un análisis detallado de este tipo de cooperativa).

Las actividades río abajo en la cadena alimentaria han ido cobrando mayor relevancia en la última década: el número de cooperativas que realizan operaciones de transformación, ventas al por mayor y actividades minoristas, va en aumento. Y la comercialización de productos de marca ha cobrado mayor importancia.

De las 105 cooperativas de frutas y hortalizas de nuestra muestra, sólo una ligera mayoría cuenta con gerentes profesionales que son responsables de la gestión operativa. Esto suele ser más frecuente en los países del noroeste de Europa. Algunas cooperativas tienen tanto un Consejo rector como un Consejo de supervisión. Este último asume una función de control sobre el Consejo rector. Hay una diferencia interesante entre los países del Noroeste de Europa y los países mediterráneos: en los países mediterráneos, casi todas las cooperativas de frutas y hortalizas sólo tienen un Consejo rector (y no un Consejo de supervisión), comparado con los países del noroeste de Europa donde el 44% tienen un Consejo de supervisión. Sólo el 11% de las cooperativas hortofrutícolas de nuestra muestra (en la que las cooperativas más pequeñas no están representadas) tienen Consejos de administración integrados por no socios. Consejos con expertos externos sólo se encuentran en el noroeste y el este de Europa. Ningún país mediterráneo tiene expertos externos en su Consejo rector.

Las organizaciones de productores (OP) son un elemento importante de las políticas de la UE en el sector hortofrutícola. La legislación nacional y comunitaria impactan directamente en las cooperativas y las organizaciones de productores del sector de frutas y hortalizas e incluyen varios reglamentos. En la mayoría de los Estados miembros, la política europea sobre las OP en el sector de frutas y hortalizas ha demostrado su eficiencia, si bien unos pocos Estados miembros aún no han conseguido crear organizaciones de productores. Ya en 1972, la legislación de la UE definió una OP como una organización de productores de frutas y hortalizas establecida a iniciativa propia de los productores para fines tales como la promoción de la concentración de la oferta, la estabilización de los precios en la fase de producción de la cadena alimentaria y la puesta a disposición de los socios productores de medios técnicos adecuados para el acondicionamiento y comercialización de los productos. Desde 1972, la Organización Común de Mercados (OCM) de frutas y hortalizas ha vivido varias reformas y se ha incluido en el régimen de pago único de la PAC. El reglamento establece que las OP son entidades jurídicas reconocidas por el Estado miembro y establecidas a iniciativa propia de los productores. Se han fijado requisitos mínimos de reconocimiento, particularmente relativos al número de socios y a la facturación. Pero los Estados miembros pueden introducir libremente requisitos adicionales relativos al número mínimo de socios o la forma jurídica. Las OP obligan a sus socios a vender la totalidad de su producción a través de la organización (es decir, el/los producto(s) para el/los que se han hecho socios de la OP). Los socios también deben cumplir las normas de producción y comercialización adoptadas por la OP con vistas a mejorar la calidad del producto y adaptar la oferta a las demandas del mercado. La OCM anima a las OP a tener un programa operativo plurianual, cofinanciado por los productores y la Comisión. La legislación de la UE sobre las OP parece haber reforzado la posición competitiva de las cooperativas.

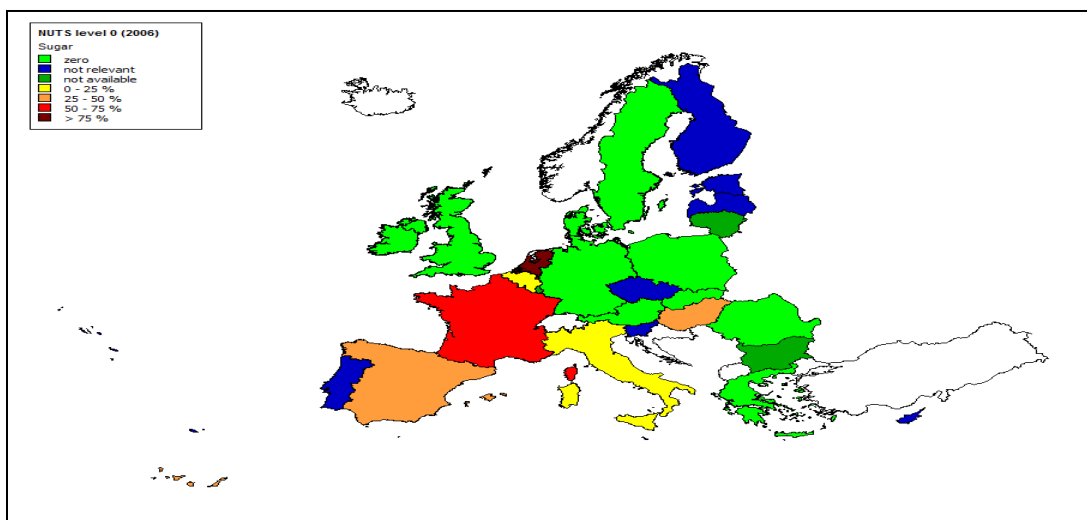
## **4.8 Azúcar**

La remolacha azucarera es un cultivo de raíz y alternativo, que se practica en combinación con otros como el cereal, oleaginosas, patata, etc. Una vez cosechadas, las remolachas azucareras son transportadas a las plantas (fábricas), bien inmediatamente, bien algunos días después de la cosecha. La cosecha y la campaña de comercialización entre septiembre y enero suponen un largo proceso de optimización logística. Por un lado, el agricultor quiere cosechar lo más tarde posible (pero antes del comienzo de las heladas) para obtener el mayor rendimiento y el más alto contenido de azúcar posibles. Por otro, la planta de transformación de la remolacha

azucarera necesita un aprovisionamiento regular de remolachas azucareras para asegurar la continuidad del proceso y un uso óptimo de la capacidad. Esto significa que para el agricultor la remolacha azucarera no es un producto comercializable como lo es, por ejemplo, el cereal o la patata de consumo. El agricultor debe conocer de antemano el destino (una fábrica) de la remolacha azucarera. A tal fin, puede concluir un acuerdo con una sociedad de capital, o con su cooperativa.

Después de la reforma de la política del azúcar, varios países han abandonado la producción. En la mayoría de ellos, las refinerías pertenecientes a los productores ocupan una posición fuerte y participan en casi todos los eslabones de la cadena de suministro alimentario. Tener o no tener un sector cooperativo azucarero parece estar determinado por la historia. Las cooperativas son fuertes en términos de transformación y comercialización de productos de marca. En los Países Bajos (100%), Francia (62%), Hungría (30%), y España (28%), las cooperativas desempeñan un papel muy destacado. En Alemania, la situación es más bien ambigua ya que las dos principales empresas, SüdZucker y NordZucker, tienen un carácter federado e híbrido: oficialmente son sociedades de capital, pero los productores de remolacha azucarera poseen acciones de la sociedad.<sup>17</sup> Pertenecen en parte a los agricultores (SüdZucker incluso pertenecen mayoritariamente a los agricultores), pero no son necesariamente propiedad de sus usuarios (uno de los tres elementos de nuestra definición de una cooperativa). La empresa SüdZucker también tiene vínculos con la empresa austriaca Agrana (véase el capítulo 6 para más detalles). Las dos empresas alemanas, la francesa Tereos y la holandesa Cosun, se encuentran entre las cinco primeras empresas productoras de azúcar en Europa, junto con la sociedad de capital británica British Sugar. Las cooperativas tienen vocación internacional, con proveedores y a veces socios en otros países. También se ocupan de otros productos, a veces relacionados con las actividades de sus socios, como la patata, las hortalizas o los cultivos bioenergéticos.

Todas las cooperativas de Europa occidental son grandes organizaciones: el número medio de socios asciende a 7.000 y su facturación equivale a miles de millones. Su principal actividad es la transformación y la comercialización, y sólo unas pocas cooperativas prestan también otros servicios a sus socios, además de asesoramiento. Aunque el acceso a las cooperativas está restringido, las cooperativas procesan también remolacha azucarera de no socios. La gestión es profesional. El Consejo rector está compuesto por socios, a veces completado con profesionales. La gestión operativa está en manos tan sólo de profesionales. Los socios deben obligatoriamente entregar sus remolacha azucarera a la cooperativa.



Grafico

4.8. Cuota de mercado de las cooperativas azucareras, 2010

<sup>17</sup> No hemos incluido estas empresas alemanas en nuestro análisis de las cuotas de mercado de las cooperativas porque no forman parte del sistema cooperativo alemán.

En Europa oriental, la situación es muy diferente. Las cooperativas son pequeñas, el número de socios varía de cinco a varios centenares en casos excepcionales. La facturación media sólo es de 1,5 millones de Euros. Cuatro de siete cooperativas procesan remolacha o comercializan azúcar; las otras tres se dedican a la producción de remolacha azucarera en la explotación. La mayoría de las cooperativas prestan servicios adicionales a sus socios tales como la oferta de insumos agrícolas, asesoramiento, o la concesión de créditos o seguros.

La política europea del azúcar ha tenido un fuerte impacto en la estructura del sector azucarero europeo, particularmente en el número de países y empresas productoras. Los efectos de la política fueron menores en algunos países del noroeste de Europa, donde las cooperativas son grandes y eficientes, el cultivo de remolacha azucarera es rentable y los precios suelen ser relativamente elevados. No obstante, también han influido las estrategias llevadas a cabo por las cooperativas y las sociedades de capital (véase el capítulo 6). La industria del azúcar es muy intensiva en capital; por consiguiente, es muy importante evitar la doble imposición.

## 4.9 Cereales

Los cereales constituyen una salida para muchos agricultores (productores de cultivos herbáceos), pero son también un componente del pienso (concentrado) para los ganaderos. Esto no sólo complica la recolección de datos sobre las cooperativas cerealistas, sino también implica que en muchas regiones donde el ganado es una actividad agrícola muy importante, las cooperativas cerealistas tienen un conjunto de socios heterogéneos y trasladan cereales de un grupo de socios a otros. Para las cooperativas de insumos agrícolas y de comercialización (a menudo del tipo Raiffeisen), el negocio de los cereales es una de las principales actividades comerciales, midiéndolo en proporción de la facturación. La manipulación de los cereales está estrechamente vinculada con el suministro de insumos agrícolas tales como semillas, fertilizantes y pesticidas, a los mismos agricultores. Las cooperativas que venden insumos agrícolas prefinancian el suministro de los insumos agrícolas y esperan que los agricultores entreguen sus cereales a la cooperativa.

La eficiencia de las cooperativas, medida por la cuota de mercado que poseen, es bastante buena. Su posición de mercado es sólida, particularmente en los países escandinavos y de Europa occidental (Tabla 4.9). En la última década, las cooperativas han conseguido incrementar sus cuotas de mercado.

Las mayores cooperativas de comercialización de cereales y las cooperativas de piensos han penetrado el mercado de algunos países extranjeros (en particular, la región de Europa oriental se ha convertido en un espacio de inversión para las cooperativas alemanas, holandesas y escandinavas) mediante la absorción de empresas locales, franquicias o fusiones.

En términos de estrategias adoptadas, las cooperativas agrícolas son organizaciones bastante defensivas. En el seno de la cadena alimentaria, su principal ocupación es facilitar el acceso al mercado para sus socios, la recolección y la negociación de los precios de las materias primas agrícolas. En la última década, muchas cooperativas han ampliado su ámbito de actividad, optando por agregar la primera y/o la segunda transformación. Por ejemplo, en Francia, las cooperativas del sector cerealista no sólo han extendido sus límites horizontales (economías de escala), sino también los verticales (economías de alcance), invirtiendo en el valor añadido de los cereales (transformación). Otro ejemplo de una cooperativa que ha extendido sus actividades río abajo es Lantmännen, la primera cooperativa de cereales de Suecia, que ha invertido en la transformación de productos harineros en alimentos y que opera en el sector de la panadería.

En algunos países, la estructura organizacional tradicional de un sistema cooperativo dual ha ayudado a mejorar la posición de las cooperativas. Las cooperativas locales con terminal recolectan cereales durante la cosecha mientras que las cooperativas de segundo grado (centrales) recolectan volúmenes más importantes destinados a la comercialización o la exportación a clientes de mayor envergadura de la industria de transformación. Los cambios estructurales en el sector agrícola como, por ejemplo, el aumento del tamaño medio de las explotaciones, permiten a las cooperativas de segundo grado que son o eran activas

principalmente en el comercio mayorista entrar también en el negocio minorista (insumos agrícolas) y comprar directamente a las explotaciones. Este proceso ha ido acompañado de muchas fusiones entre cooperativas locales y también entre cooperativas locales y federadas.

Algunas de estas cooperativas cerealistas son de gran dimensión y tienen miles, incluso más de 10 000 socios. En cuanto a la gobernanza interna, se desprende que cuanto mayor sea la cooperativa (en términos de facturación o número de socios), más la gobernanza institucional de la cooperativa se desviará del modelo cooperativo tradicional. Se constata que cada vez es más frecuente que los gerentes profesionales sean los que toman las decisiones finales y hay una creciente separación entre la función de relaciones con los socios, que es asumida por los consejos regionales, y las funciones operativas, que son realizadas por la gerencia. La reglamentación comunitaria ha desempeñado un papel importante en el desarrollo del sector cerealista europeo, pero no está muy claro si, y en qué medida, la PAC ha influido en la eficiencia de las cooperativas en comparación con las sociedades de capital.

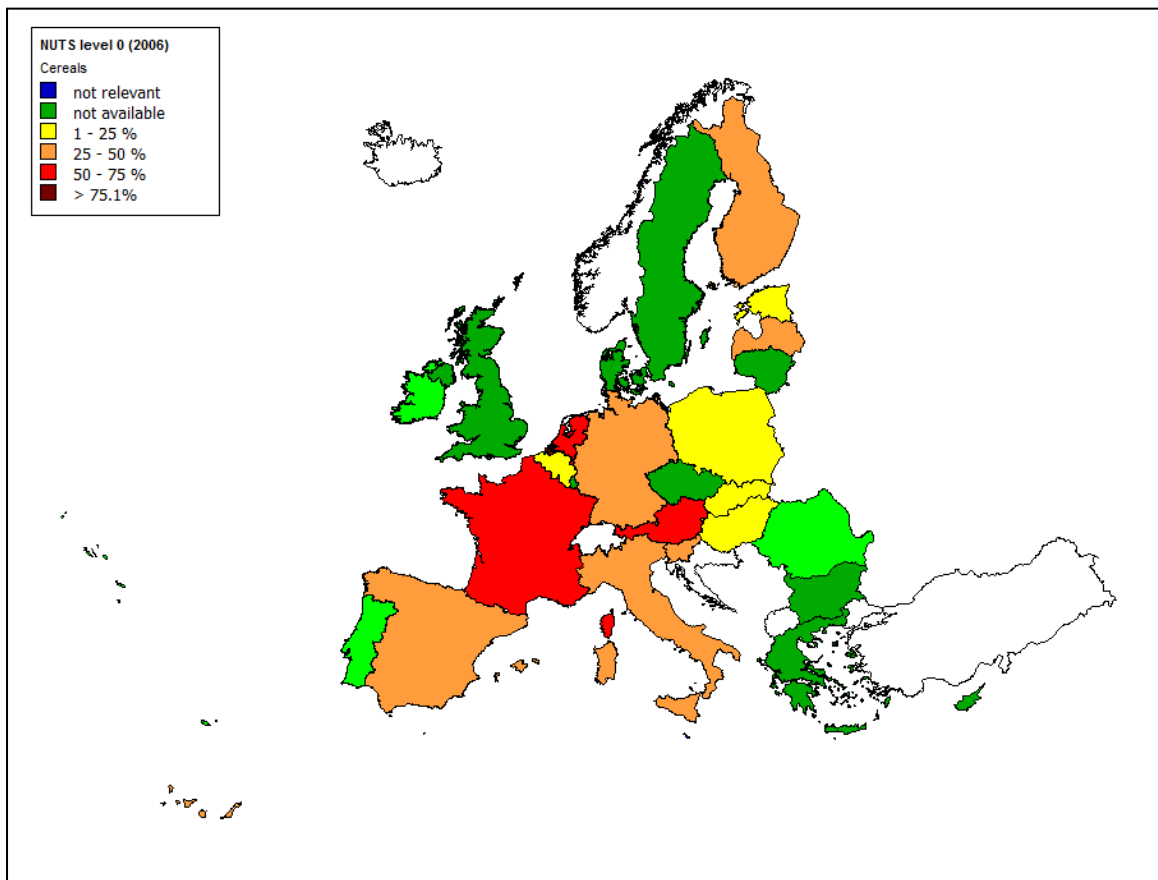


Grafico 4,9. Cuota de mercado de las cooperativas cerealistas, 2010

La historia y la cultura o las medidas políticas no son los únicos factores que han permitido a las cooperativas mantener una fuerte posición en la cadena alimentaria en varios países. Las condiciones predominantes del mercado y la flexibilidad a nivel de la gobernanza interna también han contribuido a esa sólida posición. La evolución de la estructura de la agricultura también puede haber impulsado la convergencia de los objetivos de las sociedades de capital y de las cooperativas, las estructuras de gobernanza y las prácticas comerciales. Para poder sobrevivir en el sector cerealista, los dos tipos de empresas tenían que estar al servicio de las necesidades de un número descendente de grandes agricultores.

## 4.10 Consideraciones finales

En este capítulo hemos tratado la eficiencia de las cooperativas en ocho sectores. Las cuotas de mercado varían mucho entre sectores y Estados miembros. El cuadro 4.1 presenta de manera detallada las cuotas de mercado por sector y por país. Hemos establecido un vínculo entre las cuotas de mercado y las características del producto así como entre el papel y la estrategia de las cooperativas en la cadena de suministro alimentario. Este capítulo también ha proporcionado una visión general de la gobernanza interna de las cooperativas y de las medidas políticas pertinentes. Para más información y análisis, véanse los informes sobre los ocho sectores (Anexo 1).

A pesar de las grandes diferencias en términos de cuotas de mercado, hay muchos sectores y países en los que las cooperativas ocupan una posición importante. La Tabla 4.10 muestra que los sectores lechero y hortofrutícola son los que más importancia tienen para las cooperativas, representando en conjunto el 60% de todos los productos agrícolas comercializados por las cooperativas. Otra tendencia es que las cooperativas en muchos sectores están cobrando más importancia (aumento de la cuota de mercado) y que algunas están implicadas en actividades río abajo de la cadena de suministro, potencialmente con un mayor valor añadido.

El hecho de no haber seleccionado únicamente las mayores cooperativas en este estudio, sino las cinco primeras por país, nos ha permitido constatar que existen muchos tipos de cooperativas, posiciones en la cadena alimentaria y diferentes modelos de gobernanza interna. Casi cada cooperativa tiene sus propias características y su propia historia. En los siguientes capítulos, se hace un análisis más detallado sobre la base de los elementos básicos identificados en la Tabla 1.1.

Cuadro 4.1. Cuotas de mercado de las cooperativas por Estado miembro en ocho sectores agrícolas (2010)

	Productos lácteos	Carne de porcino	Carne de ovino	Vino	Aceite de oliva	Frutas/hortalizas	Azúcar	Cereales
Austria	95			15		50		70
Bélgica	66	>25				83		
Bulgaria								
Chipre				10				
República Checa	66	25	20	8		35		
Dinamarca	96	86				> 50		
Estonia	35	1				4		10
Finlandia	97	81				40		49
Francia	55	94		38		35	62	74
Alemania	65	20		33		40		50
Grecia		0		15		35		
Hungría	31	25	20	9		18	30	12
Irlanda	99							
Italia	42			52	5	50	20	27
Letonia	33		6			12		38
Lituania	25							
Luxemburgo								
Malta	91	100		70		20		
Países Bajos	90					95	100	55
Polonia	72					11		7
Portugal	70			42	30	25		
Rumania								
Eslovaquia	25	11				10		16
Eslovenia	80					70		42
España	40	25	25	70	70	50	28	35
Suecia	100	51	55			70		
Reino Unido						35		2
Promedio UE	57	27	4	42	37	42	27	34

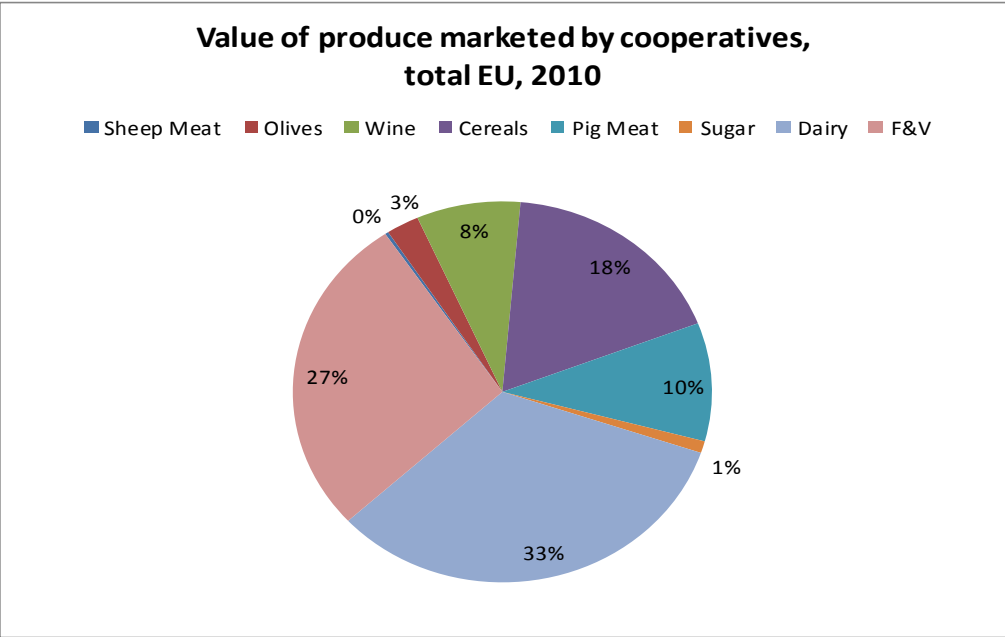


Grafico 4,10. Valor de los productos comercializados por las cooperativas, para toda la UE, 2010



## 5 Gobernanza interna

### 5.1 Introducción

Después de la visión general sobre las cooperativas en los Estados miembros y en ocho sectores importantes, en este y en los siguientes capítulos analizaremos la eficiencia de las cooperativas en función de los tres componentes analíticos fundamentales anteriormente identificados: la gobernanza interna, la posición en la cadena alimentaria y el entorno institucional. En este capítulo, trataremos primero la gobernanza interna, y discutiremos cómo el hecho de que las cooperativas pertenezcan y sean controladas por los usuarios les permite distribuir beneficios considerables a sus socios.

La estructura de propiedad básica de una cooperativa es bastante sencilla: los socios-agricultores son los propietarios de la empresa cooperativa. Por propietario se entienden a aquellos que hayan aportado la mayor parte del capital social a la empresa cooperativa (bien como contribución inicial a la hora de establecer la cooperativa, bien a través de la reinversión de los beneficios no distribuidos a finales del ejercicio), y, por consiguiente, poseen los derechos residuales de control y los derechos residuales de ingresos (Grossman and Hart, 1986). En realidad, no obstante, la propiedad es un tema mucho más complejo y difícil. Por ejemplo, en algunos países, la totalidad del capital social es propiedad colectiva, sin ningún derecho individual a partes del capital social; en otros, las aportaciones de los socios al capital social son reembolsadas transcurridos algunos años o cuando el socio presenta su renuncia.

Podría pensarse y probablemente argumentarse que todas las cooperativas son iguales. No obstante, cuando se trata de la propiedad de la empresa cooperativa, las distintas asignaciones de los derechos residuales de decisión y de ingresos dan lugar a una riqueza de modelos cooperativos organizacionales diferentes. Estas asignaciones de los derechos de propiedad se refieren no sólo a los agricultores-patrocinadores sino también a los gerentes profesionales no socios y a los inversores no socios. Pero la propiedad es también un asunto complejo por otra razón: no sólo se refiere a los derechos de decisión sino también a los derechos de ingresos. Idealmente, estos dos derechos van de la mano, pero en realidad pueden asignarse a diferentes partes interesadas.

Muy estrechamente relacionada con la cuestión de la propiedad de la cooperativa está también la relacionada con quién puede decidir las estrategias y las políticas de la cooperativa. En una estructura de toma de decisiones democrática, cada socio tiene al menos un voto. En la práctica, los socios eligen a representantes que deciden en su nombre. Por consiguiente, los socios delegan los derechos de decisión al Consejo Rector, que es el primer órgano de decisión de la estrategia y de la política de la cooperativa. Además de un Consejo rector, la mayoría de las cooperativas cuentan con comités especiales que proporcionan asesoramiento al Consejo rector sobre temas específicos como la remuneración de los dirigentes o la política de contabilidad. En algunos países, las cooperativas tienen un Consejo de supervisión formal cuya misión es controlar la acción del Consejo rector en nombre de la Asamblea General.

Aunque la mayoría de las cooperativas tienen una estructura de gobernanza interna básica, en la práctica se comprueban muchas desviaciones y estructuras muy detalladas. Por ejemplo, en la mayoría de las cooperativas, la gestión efectiva de la empresa cooperativa está en manos de gerentes profesionales. Existen diferentes modelos de control sobre estos consejos rectores; por ejemplo, la asamblea general puede haber delegado parte de sus derechos de decisión en un consejo de representación de los socios. Como ya se ha dicho, en algunos países es práctica corriente (o incluso obligatorio) para las cooperativas tener un consejo de supervisión, compuesto bien exclusivamente de socios o de socios y expertos externos. En otros países, este tipo de consejo es totalmente inexistente. Otro aspecto de la gobernanza interna está relacionado con la separación formal entre la cooperativa como asociación y la cooperativa como empresa. En muchos países existe una separación jurídica, que tiene la ventaja de reducir la responsabilidad, dejando a los gerentes profesionales más margen para realizar iniciativas

empresariales.

Como regla general, el modelo de gobernanza interna de una cooperativa queda determinado por la legislación del Estado miembro. En muchos países, el modelo de gobernanza interna adoptado depende por ley de la facturación de la cooperativa, la diversidad de sus actividades empresariales, las inversiones en operaciones internacionales y los cambios en la estructura de propiedad para atraer a inversores externos. No obstante, los factores culturales, sociales e históricos también desempeñan un papel en la evolución de los modelos de gobernanza interna. Más en concreto, las tradiciones socioculturales determinan los criterios aplicados por los socios para evaluar la pertinencia y la eficiencia de los modelos de gobernanza interna. Asimismo, la aplicación de la teoría de la agencia y la economía de los costes de transacción también parece indicar que la cultura organizacional y la confianza son factores importantes que pueden explicar la adopción y la eficiencia de estructuras de gobernanza interna complejas.

Hemos estudiado la relación entre la gobernanza interna y la eficiencia de las cooperativas no sólo desde un punto de vista cuantitativo sino también desde una perspectiva más bien cualitativa y reflexiva. Esta última incluye la realización de comparaciones entre países y sectores, pero también entre grupos de cooperativas. Se ha prestado una atención particular al análisis jurídico de marcos de gobernanza interna y su aplicación práctica, haciendo la pregunta fundamental: "¿Importa la ley?". La Tabla 5.1 muestra la supuesta interacción entre los marcos jurídicos, los sistemas de gobernanza interna y la evolución y la eficiencia de las cooperativas agrarias.

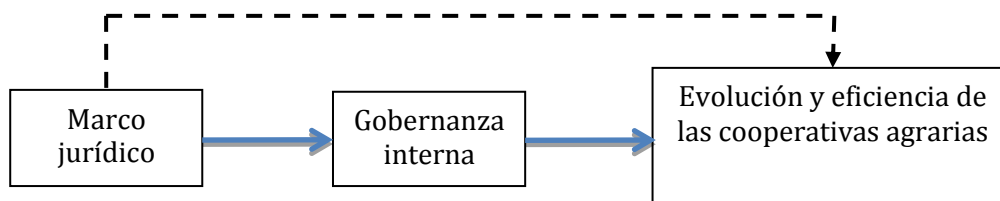


Grafico 5.1. Interacción entre la legislación, la gobernanza interna y la eficiencia de la cooperativa

Los problemas teóricos y empíricos relacionados con la gobernanza interna de las cooperativas no pueden resolverse totalmente aplicando una "gran teoría". No todos los problemas identificados en la literatura sobre la gobernanza en las empresas de propiedad pública también se plantean en las cooperativas y otras organizaciones de afiliación democráticas. Además, debido a que las cooperativas carecen de la mayoría de los mecanismos externos que ayudan a controlar las empresas cotizadas, pueden necesitar desarrollar mecanismos de control interno incluso más complejos y diversos que sus homólogos corporativos. En algunos casos, la aplicación de la teoría de la agencia podría incluso resultar contraproducente ya que el Consejo rector puede asumir funciones que difieren claramente del enfoque axiomático de la agencia. Por ejemplo, el consejo puede actuar como una institución política reduciendo el coste de los intereses conflictivos entre diferentes grupos de socios. En otras situaciones, el consejo puede jugar un papel como un grupo de asesores especializados o de una red de recursos a disposición de la gerencia. Siendo las cooperativas empresas pertenecientes a los usuarios, el consejo representa en primer lugar a los usuarios.

Cornforth (2004) sugiere aplicar una "perspectiva paradójica" para destacar las principales dificultades a las que se enfrenta la gobernanza interna así como las principales tensiones que se plantean:

- La tensión entre la representación de los socios en grupos de interés y la necesidad de traer a bordo a "expertos externos".
- La tensión entre las metas en términos de eficiencia y el cumplimiento de la responsabilidad y la prudencia.
- La tensión entre la necesidad de controlar y apoyar a la gerencia.

En este capítulo primero presentaremos algunos datos de nuestra muestra de 500 cooperativas (véase capítulo 2) sobre la gobernanza interna y arrojarémos luz respecto de los temas a que nos hemos referido anteriormente. Seguidamente, trataremos las diversas estructuras de propiedad que las cooperativas agrícolas europeas vienen adoptando con mayor frecuencia. Utilizaremos el término "estructura de propiedad híbrida", ya que muchas cooperativas combinan las características de una cooperativa tradicional con las de otras formas jurídicas, sobre todo la corporación.

Por la misma razón, en la sección 5.3, se trata más en concreto la gobernanza interna de las cooperativas agrarias de la UE, sobre la base de nuestro análisis jurídico y la investigación de casos. Mientras que las estructuras de propiedad se pueden clasificar en un número reducido de categorías específicas, a menudo definidas por la legislación, la diversidad de la estructura de gobernanza interna es mucho más amplia. Tanto en términos de participación de los socios en la toma de decisiones como en términos de delegación de los derechos de decisión en gerentes profesionales, las cooperativas agrarias se caracterizan por una heterogeneidad significativa, que resulta difícil clasificar en tipologías genéricas. En la última sección del capítulo se aborda la relación entre la gobernanza interna y la eficiencia de la cooperativa sobre la base de nuestra evaluación empírica.

## **5.2 Datos sobre la gobernanza interna**

El análisis estadístico efectuado revela las principales características del sistema cooperativo contemporáneo y sus rasgos de gobernanza interna en la UE-27. En general, las cooperativas europeas aún se caracterizan por contar con socios de su ámbito regional, aunque sus actividades sean bastante especializadas. La mayoría de las mismas mantienen relaciones comerciales predominantemente con sus socios, de los cuales aproximadamente el 90% son activos. Casi una quinta parte de las cooperativas de nuestra muestra tienen una estructura de holding. En sólo el 14% de las cooperativas, el Consejo rector está integrado por gerentes profesionales. La decisión sobre los socios admisibles al Consejo rector se fundamenta principalmente en la experiencia y los conocimientos personales. En más del 60% de todas las cooperativas, las actividades empresariales son dirigidas por profesionales. Los consejos de supervisión de las cooperativas están compuestos por personas externas (no-socios) en casi un cuarto de los casos. En torno al 80% de todas las cooperativas estudiadas aún utilizan el principio 'un socio, un voto'. Sólo el 20% utilizan el voto proporcional, y la mitad de este porcentaje aplica un límite máximo al número de votos que puede tener un socio. Cerca del 12% de las cooperativas tienen filiales, y más de la mitad de las cooperativas mantienen relaciones comerciales con no socios.

## **5.3 Estructuras de propiedad híbrida**

Las estructuras de propiedad híbrida llevan este nombre porque no cumplen estrictamente los principios según los cuales pertenecen a los usuarios, son controladas por los usuarios y benefician a los usuarios. Distinguimos dos tipos diferentes de estructuras de propiedad híbrida. En primer lugar, las cooperativas invitan cada vez más a no usuarios a participar en la cooperativa en su conjunto o en una o varias de sus filiales. De este modo, organizaciones e individuos externos pasan a ser co-propietarios de (una parte de) los activos de una cooperativa. Estos propietarios externos pueden también ser organizaciones agrícolas (o sindicatos agrícolas), que representan a un grupo más amplio de agricultores y no sólo a los usuarios de la cooperativa. En segundo lugar, se habla de estructuras de propiedad híbrida cuando una empresa pertenece a los agricultores o a una o varias organizaciones de agricultores pero no tiene la forma jurídica de una cooperativa.

### Tipo 1: Propietarios externos

Mientras que en la cooperativa tradicional, el capital social lo aportan sólo los socios, en las estructuras híbridas los no socios también aportan capital y, por consiguiente, reclaman una participación en los beneficios de la cooperativa. Las estructuras cooperativas no tradicionales adoptan varias estructuras financieras en cuyo marco se asignan derechos de ingresos y a veces también derechos de decisión a los inversores externos. Nilsson (1999) y Chaddad y Cook (2004) han desarrollado tipologías bien conocidas de diferentes estructuras de propiedad (centradas en los proveedores de capital social).

Nilsson (1999) distingue cinco modelos de estructura financiera de la cooperativa (Cuadro 5.1). La principal distinción entre estos cinco modelos reside en los derechos de propiedad: los propietarios aportan capital social (o capital de riesgo) a la cooperativa y, de esta forma, se convierten en los reclamantes residuales del excedente de la cooperativa. Los derechos de propiedad pueden ser bien colectivos, o individuales, y pertenecer sólo a los socios o a los socios y a los inversores externos.

El modelo 1 se llama la “cooperativa tradicional”: sólo los socios invierten en la cooperativa y todo el capital social es colectivo. Esto significa que no hay títulos de propiedad individuales. El modelo 2, la “cooperativa con cuota de participación”, ha individualizado parcialmente su capital social: los socios pueden convertirse también en accionistas individuales de la cooperativa y estas acciones se pueden negociar en un mercado de participaciones interno. El modelo 3 es la “cooperativa con filiales” en la que participan inversores externos. El capital social es parcialmente colectivo, parcialmente individual, y tanto los socios como las partes externas tienen acciones en la filial. El modelo 4 es la “cooperativa con participaciones negociables proporcionales”. En los Estados Unidos este modelo se conoce como « la cooperativa de nueva generación ». Sólo los socios son accionistas, y todo el capital social es propiedad individual. Finalmente, el modelo 5 es la “cooperativa que cotiza en bolsa”; en este caso, los inversores externos pueden poseer y negociar las acciones ordinarias.

Dentro de nuestro marco, sólo los modelos 3 y 5 son estructuras de propiedad híbrida porque son los únicos que autorizan a no socios a ser propietarios.

Cuadro 5.1. Estructuras financieras de las cooperativas

	Tipo de capital social		Proveedores de capital social	
	colectivo	individual	socios	no socios
1. Cooperativa tradicional	X		X	
2. Cooperativa con cuota de participación	X	X	X	
3. Cooperativa con filiales	X	X	X	X
4. Cooperativa con participaciones proporcionales negociables		X	X	
5. Cooperativa cotizada		X	X	X

Fuente: Nilsson, 1999

Las estructuras financieras de las cooperativas pueden hacerse muy complejas. Un ejemplo del modelo 2 (cooperativa con cuota de participación) es el caso (histórico) de Cebeco, una cooperativa holandesa de segundo grado. Cebeco invitó a un banco de inversión a hacerse socio de capital de la cooperativa. La Netherlands Investment Bank (NIB) invirtió 60 millones de euros de capital social a cambio de un interés anual fijo sobre su inversión. Las participaciones fueron participaciones privilegiadas. Aunque la NIB se hizo socio de la cooperativa, sus derechos de voto eran más limitados que los de los socios regulares (podían utilizarlos sólo cuando el resultado financiero se situara por debajo de un umbral determinado). Otros ejemplos de estructuras de propiedad híbrida se encuentran en Alemania y en Austria, más particularmente en cooperativas azucareras, pero también en el sector cárnico finlandés.

Debido a la complejidad de las estructuras de propiedad, no siempre queda claro si los productores (aún) poseen la mayoría de las acciones y del control, particularmente cuando la

composición de las organizaciones de productores propietarias de la “cooperativa” no está clara. Las empresas azucareras alemanas Südzucker y Nordzucker son un ejemplo de esto. Südzucker es el mayor productor de azúcar de Alemania y de la UE. Südzucker tiene la forma jurídica de una Aktiengesellschaft (sociedad anónima). Es una sociedad accionista que cotiza en bolsa. Südzucker tiene una estructura accionista complicada. La Süddeutsche Zuckerrübenverwertungs-Genossenschaft eG (SZVG; cooperativa alemana de transformación de remolacha azucarera) posee el 56% de las acciones. La SZVG está integrada por un número de asociaciones de productores de remolacha azucarera y un número de cooperativas federadas como BayWa y DZ Bank. Los productores de remolacha azucarera poseen el 51% de las acciones. Otros inversores son accionistas austríacos, vía Zucker Invest GmbH, que posee el 10% de las acciones. Las acciones restantes, por un 34%, están en manos de varios accionistas.

Una cooperativa que de varias maneras puede calificarse de híbrida es HKScan, una cooperativa finlandesa transnacional de carne. HKScan es una empresa que cotiza en bolsa, con un número de accionistas minoritarios que no tienen vínculo alguno con la agricultura y/o la industria cárnica. Uno de los principales accionistas es la cooperativa LSO Osuuskunta, una cooperativa de ganaderos. Casi la mitad de los socios de LSO Osuuskunta son ganaderos, casi la mitad son productores de ganado porcino y un pequeño grupo son productores de aves. Otro accionista importante es la cooperativa sueca de proveedores-productores de ganado porcino. Puesto que esta cooperativa no tiene activos propios, puede también ser considerada como una asociación de productores. La MTK, la unión de agricultores finlandeses, también es accionista de HKScan. Incluso Danish Crown, la empresa cárnica danesa y una empresa competidora, es un (pequeño) accionista de HKScan.

HKScan tiene dos tipos de acciones: las que representan los derechos de ingresos y las que representan los derechos de decisión. Si bien la cooperativa de productores finlandesa LSO Osuuskunta posee en torno al 35% de los derechos de ingresos (acciones A), también posee el 70% de los derechos de voto (acciones KII). Por consiguiente, uno de los importantes elementos de este modelo híbrido es que aunque los agricultores no posean la mayoría de los derechos de ingresos, aún poseen la mayoría de los derechos de decisión. Éste es el modelo llamado “modelo finlandés” con estructura de propiedad híbrida, comparado con el modelo irlandés con una estructura de propiedad en la que los derechos de ingresos y de control en la cooperativa que cotiza en bolsa son simétricos (Van Bekkum y Bijman, 2007).

En los años 80s y los 90s se produjeron algunos desarrollos en la industria cárnica finlandesa que han dado lugar a la estructura de propiedad híbrida de HKScan. El primer paso en el proceso de hibridación tuvo lugar en 1988, cuando la cooperativa LSO estableció una sociedad de responsabilidad limitada llamada LSO Food Oy, a la que se asignaron todas las actividades de sacrificio, transformación y comercialización. A principios de los años 90, LSO Food Oy compró varias empresas privadas dedicadas al sacrificio (adquiriendo de esta manera marcas bien establecidas), y, en consecuencia, necesitaba capital social adicional. Este capital lo inyectaron inversores externos, mediante su cotización en la bolsa de Helsinki, en 1997. Se cambió el nombre de la empresa en HKScan después de la absorción de la empresa de sacrificio sueca Scan AB, en 2007.

### *Tipo 2: Sociedades no cooperativas, propiedad de los agricultores*

En muchos países de la UE, los sindicatos agrícolas y otras organizaciones agrícolas son (co-) propietarios de empresas que procesan productos agrícolas o entregan insumos a los agricultores. VION en los Países Bajos, AVEVE en Bélgica y OVEKO en la República Checa son tres ejemplos de esto.

VION es una empresa cárnica neerlandesa, que pertenece al 100% a la asociación de agricultores holandeses ZLTO (a través de su empresa de inversión NCB). VION se creó en 2002 y en un plazo de diez años, se ha convertido en la mayor empresa cárnica de toda Europa. Cuando ZLTO decidió crear una empresa cárnica, la principal empresa de sacrificio en los Países Bajos era Dumeco, parcialmente propiedad de cooperativas, parcialmente de inversores privados, y parcialmente ya de ZLTO. La mayoría de los demás propietarios no querían realizar inversiones adicionales, consideradas necesarias para convertirse en un actor mayor en la

industria cárnica europea y en un fuerte proveedor de las cadenas de distribución muy concentradas. ZLTO estaba en condiciones de realizar inversiones cuantiosas en la industria cárnica porque disponía de reservas importantes creadas parcialmente con la venta de la sociedad de seguros Interpolis al Rabobank (en 1990) y parcialmente porque su filial Rendac, una fábrica de gestión de cadáveres de animales, había obtenido enormes beneficios. Aunque VION es a veces considerada como una cooperativa, no cumple nuestra definición de cooperativa, porque no es propiedad de los usuarios ni tampoco es controlada por los mismos. Los agricultores que suministran cerdos a VION representan una minoría en la organización ZLTO y por consiguiente, no pueden ejercer derechos de control sobre VION.

AVEVE es una empresa belga de piensos, que pertenece al 100% al Boerenbond (asociación flamenca de agricultores). El MRBB, la sociedad financiera del Boerenbond, es propietario oficial de AVEVE. El hecho de que el Boerenbond sea propietario de esta empresa, en lugar de accionistas ajenos a la agricultura, garantiza la continuidad de la organización porque el propietario se compromete a largo plazo con la industria. Los agricultores tienen cierta influencia sobre las políticas de AVEVE a través de consejos de distrito (consejos consultivos regionales). AVEVE, una empresa en manos de los agricultores y con una fuerte posición en la industria del pienso, sirve de referencia para evaluar la competitividad en este sector: las sociedades de capital deben seguir de cerca los precios y los servicios prestados por AVEVE para asegurar su supervivencia.

El Boerenbond flamenco, a través de su fondo de inversión AIF, tiene también una participación del 10% en Pinguin Lotusa, una empresa de capital belga especializada en el desarrollo, la producción y la comercialización de productos congelados (hortalizas, patatas, comidas preparadas, etc.). Esta participación supone que se tiene una clara experiencia en esta cadena de suministro. La facturación de Pinguin Lotusa se ha calculado en unos 500 millones de euros. AIF también ha invertido en Covalis, la mayor empresa belga dedicada al sacrificio y la transformación de cerdos y ganado. COVALIS es una filial de COVAVEE cvba, una cooperativa de 600 productores de porcino, con una cuota del mercado porcino belga del 25%.

En muchos países miembros de la UE existen ejemplos de organizaciones de agricultores que poseen empresas que procesan y comercializan los productos (o parte de los productos) de los socios de la organización. Por ejemplo, en la República Checa, la Asociación de productores de ovinos y caprinos es el accionista mayoritario de la empresa de comercialización OVEKO, que posee el 20% del mercado comercial de la carne de ovino. Dado que nuestro estudio no se ha centrado en este tipo de empresas pertenecientes a los agricultores, la información proporcionada procede de fuentes no confirmadas.

### *Conclusión*

Sobre la base de estos ejemplos y algunos otros abordados en mayor profundidad en los informes de los casos de estudios y en la literatura, podemos concluir que las cooperativas modernas (particularmente las más grandes) se caracterizan por una organización mucho más compleja que la cooperativa tradicional arquetípica. Estas observaciones empíricas muestran lo difícil que es encerrar en una definición única todos los aspectos jurídicos, sociales y económicos complejos de esta estructura institucional única. Imponer una definición de lo que es una cooperativa podría quitarles la necesaria flexibilidad para adaptarse a los grandes cambios en su entorno económico y social. Las observaciones también implican que los agricultores disponen de toda una serie de opciones sobre cómo organizar sus intereses en forma cooperativa, partiendo de la hipótesis de que la legislación nacional les deja esta libertad. Esta es la cuestión que trataremos en la siguiente sección.

## **5.4 Gobernanza interna: tendencias y aspectos jurídicos**

### *Cooperativas transnacionales e internacionales*

La legislación sobre la gobernanza interna no parece suponer un obstáculo importante para las cooperativas que deseen internacionalizar sus operaciones. No obstante, la internacionalización de las cooperativas plantea la cuestión de la naturaleza y la identidad de la cooperativa ya que

muchas cooperativas internacionales no adhieren al principio de *puertas abiertas*. Muy a menudo, impiden a los proveedores externos ingresar en la cooperativa, por toda una serie de razones (véase capítulo 6). Las cooperativas con aspiraciones internacionales adoptan diversas estructuras de propiedad porque la internacionalización requiere nuevas técnicas de financiación y estructuras de gobernanza. Las unidades extranjeras son tratadas sobre todo como centros de beneficios que apoyan el crecimiento y proporcionan beneficios a los actuales socios.

Las fusiones entre cooperativas no conducen necesariamente a la hibridación de la estructura cooperativa. No obstante, las cooperativas que han intentado entrar activamente en el mercado para fusionarse con otras cooperativas o para absorber sociedades de capital, o que han realizado inversiones en sociedades de capital, se han dado cuenta de la necesidad de atraer cuantiosas cantidades de capital de riesgo. Desde el punto de vista de la gobernanza interna, es interesante comprobar que en algunos casos, la estrategia no ha sido lo suficientemente bien discutida con los socios de la cooperativa, lo que explica el fracaso de las fusiones.

Las cooperativas que internacionalizan sus actividades mantienen intacta la estructura de gobernanza interna de la cooperativa. Los socios de la cooperativa se muestran reacios a permitir que los productores agrícolas que entregan productos a la filial extranjera se conviertan en socios, porque no están dispuestos a aceptar cambios en la estructura de propiedad de la cooperativa.

#### *Inversores externos*

Otro aspecto relacionado con la pregunta de si las cooperativas internacionales se pueden aún considerar como verdaderas cooperativas tiene que ver con su financiación, especialmente cuando el capital social proviene de inversores externos a nivel del holding subsidiario a través de la emisión de participaciones negociables (por ej., en los casos de Südzucker y BayWa). A condición de que se fijen unos límites a las participaciones negociables y que el capital flotante no exceda del 49%, desde un punto de vista jurídico, la cooperativa está aún controlada por sus usuarios, aunque debe tener en cuenta los intereses de los otros propietarios. En estos casos existe, no obstante, el riesgo de que los socios vayan perdiendo gradualmente el control efectivo, particularmente sobre las grandes transacciones a nivel del holding subsidiario. Un análisis comparativo de los aspectos jurídicos revela que los derechos de control de los socios están mal definidos a este respecto. También es sorprendente que un análisis de los informes anuales de BayWa ponga de manifiesto que no se utiliza el término « socio ». No obstante, la legislación cooperativa de los Estados miembros individuales prevé suficientes posibilidades para incorporar derechos de control claramente definidos en los estatutos de la cooperativa. Los socios deberían ser conscientes de esta libertad asociativa para reorganizar la gobernanza interna mediante ajustes a los estatutos de la cooperativa.

No se trata de una cuestión teórica, ya que la investigación muestra claramente que las cooperativas tradicionales son menos eficientes que las cooperativas pertenecientes a inversores externos que, por regla general, tienen una mayor rentabilidad. Por consiguiente, desde un punto de vista financiero, puede ser interesante para los agricultores emprender nuevas iniciativas con su cooperativa (véase también el capítulo siguiente). En el caso de Grecia, por ejemplo, hemos identificado un vínculo negativo directo entre una legislación constantemente modificada, aunque de forma ineficaz, y la eficiencia de la cooperativa. En Francia, la restricción jurídicamente vinculante según que obliga a las cooperativas a desarrollar sus actividades dentro de regiones geográficas bien delimitadas, parece haber reforzado el compromiso de los socios con sus cooperativas.

#### *Nuevos Estados miembros*

En regiones con cooperativas emergentes así como en los nuevos Estados miembros, las dificultades relacionadas con la gobernanza interna difieren bastante de aquéllas a las que se enfrentan las cooperativas más longevas o bien arraigadas. Encontramos adecuado el argumento de que tanto las medidas políticas como la gobernanza interna deben reflejar o tener en cuenta las diferentes etapas o desarrollo de las cooperativas

Una cuestión crítica que deja perplejos a los expertos en desarrollo cooperativo es si los modelos organizacionales existentes de éxito pueden transferirse a otros contextos jurídicos, económicos, sociales y culturales. La información y los datos reunidos para este estudio sugieren que esto es posible únicamente y sólo si se comprenden adecuadamente y se tienen debidamente en cuenta las necesidades y particularidades locales. Aunque la falta de confianza y de liderazgo ha sido el denominador común en todos los estudios de casos sobre las nuevas cooperativas emergentes y las cooperativas de los nuevos Estados miembros, las cooperativas han seguido caminos de evolución muy diversos en cada uno de ellos.

La formación es clave para el desarrollo cooperativo, como lo son también los servicios de asesoramiento técnico y un apoyo financiero adecuados. Según expertos cooperativos locales, hay una fuerte demanda de gestión profesional así como de socios competentes para desempeñar cargos en los órganos de supervisión. En algunos Estados miembros, estas necesidades no han sido suficientemente bien atendidas por las leyes cooperativas nacionales.

En algunos países de Europa oriental, la cooperativa funciona como un híbrido, es decir que comporta elementos tanto de la asociación de agricultores como de la cooperativa de trabajo. Desde un punto de vista político, ésta es una constatación importante ya que los incentivos de una cooperativa de trabajo difieren de los de una cooperativa de productores agrícolas. Aún persiste la herencia comunista debido a la falta de confianza y de liderazgo, que son obstáculos comunes al desarrollo cooperativo. Desde una perspectiva jurídica, esto implica que los códigos nacionales han de tener en cuenta las particularidades de un Estado miembro por lo que un enfoque « único » puede que no funcione. Se precisa de mayor investigación en el desarrollo de códigos modelo/estatutos que sean lo suficientemente flexibles como para tener en cuenta las distintas fases del desarrollo de una cooperativa. El acceso al crédito, el capital humano y el mercado son los principales problemas de las regiones en desarrollo.

#### *Conflicto de intereses*

La gobernanza interna debería también abordar la cuestión del conflicto de intereses. En las pequeñas cooperativas en particular, debe resolverse el riesgo de auto contratación (captación de élites) y el problema del riesgo moral para proteger a los socios (minoritarios). Existe evidencias de que los socios más grandes con mayores conocimientos, experiencia y capacidad financiera participan activamente en el Consejo rector de la cooperativa. Las normas para solucionar los conflictos de intereses suelen ser en general recursos que se utilizan a posteriori y que a veces son mal definidas o no definidas en absoluto. Los casos de auto contratación pueden también nacer de la débil supervisión por parte del Consejo rector, compuesto de socios que han delegado la gestión diaria de la empresa al responsable de la administración, que no tiene autoridad formal como miembro del consejo, sino como empleado. Por tanto, el modelo tradicional no presenta grandes riesgos; lo cual respalda la tesis de que la confianza y la reputación, en combinación con la profesionalidad de los socios del consejo, son claves para asegurar una gobernanza interna eficaz. Demasiada confianza puede fácilmente desembocar en una falta de control efectivo del consejo. La confianza debe ganarse y el capital social se construye cuando los socios tienen claro que la gobernanza interna es eficaz.

A este respecto, es importante también prever una correcta remuneración de los gerentes. La retribución de los gerentes es muy diversa y varía en función del tamaño de la cooperativa. Las pequeñas cooperativas parecen experimentar dificultades para atraer a gerentes profesionales. La formación de gerentes profesionales es un aspecto importante. No obstante, esta situación no puede compararse con la de las grandes cooperativas transnacionales e internacionales donde los socios de la gerencia son seleccionados sobre la base de sus competencias de gestión y donde las grandes cooperativas lácteas compiten con sociedades de capital tales como Nestlé, Danone y Unilever para encontrar a gerentes profesionales en el sector alimentario. En estos casos, es importante que la gerencia entienda la naturaleza cooperativa de la empresa y actúe en consecuencia.

#### *Aspectos jurídicos relacionados con la gobernanza interna*



Desde un punto de vista jurídico, se han identificado varios aspectos importantes como, por ejemplo, la medida en que el consejo debe rendir cuentas a los socios a la hora de tomar decisiones estratégicas. Pero también se plantean otras cuestiones relacionadas con esto: Los socios-agricultores de una gran cooperativa con una estructura empresarial o con varias filiales, ¿siguen siendo responsables de la toma de decisiones estratégicas claves? ¿Cómo se atribuyen en la práctica los derechos de decisión formal que, idealmente, se atribuirían a los socios-patrocinadores como demandantes residuales? ¿Perciben aún los socios la estructura de gobernanza interna adoptada como algo que les proporciona los medios necesarios para ejercer un control eficaz? Las cooperativas deberían abordar estas cuestiones si quieren reforzar el compromiso de sus socios.

La internacionalización, pero también la diversificación, están relacionadas con los cambios en la gobernanza interna y en la estructura de propiedad. Han surgido dos desarrollos con respecto a las grandes cooperativas internacionales y transnacionales. Primero, la gobernanza interna de estas cooperativas ha evolucionado hacia una estructura de gobernanza de múltiples niveles con una clara distinción entre la parte asociativa en la cooperativa y la parte empresarial en el holding subsidiario. En segundo lugar, el centro del control de decisión se ha transferido a la gerencia. La consecuencia de este desarrollo es que los derechos de control de decisión de los socios se han debilitado y han perdido (parte de) el control efectivo.

En general, los marcos jurídicos para la gobernanza interna en los Estados miembros no constituyen una traba al desarrollo de las cooperativas. No obstante, la creciente complejidad de los modelos de gobernanza interna no queda reflejada en la práctica por la ley, lo que conduce a una discrepancia entre el control formal y el control efectivo por los socios. En el caso de las cooperativas internacionales y transnacionales – un fenómeno típico de Europa noroccidental –, la legislación cooperativa en estos países proporciona suficiente flexibilidad jurídica para abordar las necesidades en materia de gobernanza interna mediante un ajuste de los estatutos. Actualmente, los marcos jurídicos en países como Holanda o Dinamarca son muy flexibles. Por consiguiente, las cooperativas disponen de mucha flexibilidad para adaptar sus estatutos. No obstante, con respecto a la toma de decisiones estratégicas, podemos preguntarnos si el marco jurídico ofrece suficientes salvaguardias a los socios en términos de participación, particularmente en la toma de decisiones importantes sobre la estrategia y la estructura a nivel del holding subsidiario.

La ley de cooperativas nacional ofrece un marco organizacional empresarial capaz de tener en cuenta las diferentes etapas de la evolución de las cooperativas. Esto, no obstante, puede no ser el caso para todos los nuevos Estados miembros, donde el acceso a las mejores prácticas es más difícil y la legislación o los códigos modelo para los estatutos podrían facilitar la transferencia de conocimientos y apoyar el aprendizaje. Se han identificado varios problemas en términos de gobernanza interna que obstaculizan un sano desarrollo de las cooperativas en estos países: la ausencia de profesionalidad del consejo rector y del consejo de supervisión, la falta de un mandato claro para introducir un órgano de supervisión responsable del control del consejo, la falta de conocimientos y de experiencia de los socios con la gobernanza cooperativa, y la falta de conocimientos en materia de control financiero.

En algunos Estados miembros del sur (Portugal, España y Grecia), los problemas específicos con respecto a la gobernanza interna pueden influir negativamente en la eficiencia de las cooperativas, particularmente debido a que el control y la supervisión interna están poco desarrolladas como consecuencia de la falta de mandatos jurídicos claros de los consejos de supervisión. En algunos casos, esto puede tener una incidencia sobre la vulnerabilidad del Presidente de la cooperativa ante posibles consecuencias jurídicas. En las pequeñas cooperativas emergentes en particular, el modelo tradicional de gobernanza interna de la asamblea general y del consejo rector debe complementarse con normas transparentes que permitan resolver los conflictos de intereses.

## **5.5 Gobernanza interna y eficiencia**

Hemos estudiado también la relación entre la gobernanza interna y la eficiencia de la

cooperativa mediante un análisis de regresión. Esto ha desembocado en varias reflexiones interesantes. Nuestros modelos sugieren que el tamaño (el número de socios) tiene un efecto negativo importante en la facturación por socio. En otras palabras, las cooperativas con un número limitado de socios obtienen mejores resultados que las cooperativas con muchos socios. Las cooperativas que actúan como holding – por oposición a las que disponen de una estructura jurídica única – y las cooperativas en las que las actividades comerciales son controladas por gerentes profesionales, dan mejores resultados. A diferencia de los resultados de la literatura sobre la gobernanza corporativa relativa a las sociedades de capital, de nuestra muestra de cooperativas se desprende que el tamaño del consejo rector tiene un efecto positivo. Un consejo compuesto por un número más alto de socios contribuye a un mejor resultado – a pesar de los costes de coordinación y de toma de decisiones teóricamente superiores. Nuestro estudio concuerda con la literatura general en que los socios externos que desempeñan un cargo en el órgano de supervisión tienen también un efecto positivo sobre el resultado. La representación regional, uno de los tres criterios para desempeñar un cargo en el consejo rector, parece tener un efecto negativo mientras que los conocimientos profesionales y la representación del producto tienen un efecto positivo.

Estos resultados muestran que las estructuras profesionales y las políticas relativas a la composición del consejo rector así como los incentivos para los socios afectan al resultado. Al mismo tiempo, una comparación con la literatura permite constatar que las cooperativas difieren de otros tipos de empresas en aspectos importantes. En nuestra muestra, las características típicas de las “cooperativas profesionales” como, por ejemplo, los derechos de voto proporcionales, la gestión profesional, la supervisión por externos, y la selección de directores sobre la base de sus conocimientos o la representación del producto a diferencia del origen regional, todos tienen efectos positivos sobre la eficiencia de la cooperativa. En conclusión, los resultados obtenidos apoyan nuestro concepto de estudio general según el cual el entorno institucional junto con la posición en la cadena de valor y la gobernanza interna son factores cruciales para el éxito y pueden constituir un posible punto de partida para diseñar políticas de apoyo.

#### *Características sectoriales*

Una mirada hacia las diferencias proporcionales entre los sectores también ofrece algunas informaciones interesantes. Se observan diferencias sustanciales entre los sectores en cuanto al grado de profesionalización de las estructuras de sus consejos. Por ejemplo, en más del 20% de las cooperativas cárnicas, el consejo está compuesto por profesionales, mientras que menos del 3% de las cooperativas vitivinícolas trabajan con gerentes profesionales.

En muchos aspectos, el sector lechero difiere considerablemente de los otros sectores. Por ejemplo, la mayoría de las cooperativas organizadas en una estructura de holding se encuentran en el sector lechero. Las consideraciones sobre las estructuras-estrategias en la literatura teórica pueden tal vez explicarlo (Nilsson, 1999). Un mercado cada vez más concentrado, una historia de intensas fusiones, la presión competitiva y la necesidad de realizar economías de escala pueden parcialmente explicar este fenómeno.

El sector lechero difiere también de los demás sectores en cuanto a la estructura de sus cooperativas. Una cuarta parte de las cooperativas lácteas tienen filiales. La importancia de la internacionalización en este sector puede explicar esta diferencia (Harte y O’Connell, 2007). Las cooperativas lecheras en nuestro estudio también tienen un número relativamente más elevado de socios y una facturación más importante. Sus relaciones comerciales con no socios son limitadas, mientras que en el caso de las cooperativas cerealistas, por ejemplo, suele ser lo contrario. Éstas piden con menor frecuencia un patrocinio exclusivo por parte de sus socios. Existen menos existencias de comercialización y políticas de costes diferenciados en las cooperativas lecheras. En cambio, las cooperativas de frutas y hortalizas suelen pagar con menor frecuencia primas por volumen.

## 6 Posición en la cadena alimentaria

### 6.1 Introducción

La posición de las cooperativas en la cadena de suministro alimentario se refiere a la competitividad de las cooperativas respecto a otros actores de la cadena como, por ejemplo, los transformadores, el comercio mayorista y minorista. Afecta a aspectos específicos de los sectores y de los productos que influyen considerablemente en los contratos firmados por las partes, en las políticas pertinentes, pero también en la estructura de la propia agricultura. El tipo de estrategia escogida por la cooperativa influye considerablemente en su posición en la cadena de suministro alimentario.

En la sección 6.2 se resumen los resultados sobre la base del análisis de los datos relativos a 500 cooperativas y se presentan también algunas otras cuestiones seleccionadas. En la sección 6.3, examinamos en detalle la estructura y la estrategia de las cooperativas mediterráneas. En el capítulo anterior ya abordamos algunas cuestiones de gobernanza interna con respecto a las cooperativas mediterráneas. De nuestro análisis se desprende, por ejemplo, que las estrategias de las cooperativas vitivinícolas se caracterizan por una estructura dual (véase la siguiente sección). Simultáneamente, se encuentran cooperativas agrarias muy exitosas en países mediterráneos, que han adoptado diferentes estrategias. La sección 6.3 trata en mayor profundidad este tema y generaliza nuestros resultados. Después, en relación con este tema, se trata la cuestión de las cooperativas de segundo grado (o federadas): las cooperativas agrarias que pertenecen a cooperativas agrarias primarias, cuyos socios son agricultores.

La sección 6.5 se dedica a las asociaciones de negociación. Se trata de un tipo de organización que se observa especialmente en los sectores hortofrutícola y lácteo. El principal objetivo de estas cooperativas es mejorar el poder negociador de los agricultores respecto a los proveedores, los transformadores y la distribución. Su principal objetivo es desarrollar un poder negociador frente a unos pocos actores en las cadenas de suministro alimentario. En la sección 6.6, se analiza en mayor detalle la eficiencia de las cooperativas lecheras para dar una respuesta a la pregunta de si una elevada cuota de mercado de las cooperativas influye en los precios percibidos por los socios-agricultores y los no socios. Concluimos el capítulo con la financiación de la cooperativa.

### 6.2 Datos sobre la posición de las cooperativas en la cadena alimentaria

La posición de las cooperativas en la cadena alimentaria difiere mucho entre los países y sectores. Considerando que las características de un producto y a veces de la PAC afectan de manera considerable el papel que desempeñan las cooperativas en la cadena alimentaria, hemos empezado por resumir los hechos clave para cada sector identificado en este estudio (véase también el capítulo 3).

Las cooperativas en la *cadena de suministro de cereales* ofrecen primero a sus socios el acceso a los mercados mediante la recolección de la materia prima y la negociación de las condiciones comerciales para sus socios. En la primera década de este siglo, casi todas las funciones asumidas por las cooperativas han cobrado mayor importancia. Muchas cooperativas han ampliado su espectro optando por añadir la primera (y/o la segunda) transformación. En el seno de este sector, la eficiencia de las cooperativas, medida por su cuota de mercado, es muy elevada (véase capítulo 4).

Las cooperativas de comercialización en el *sector lechero* son fuertes competidores en los mercados, ya que son activas en casi todos los eslabones de la cadena de suministro alimentario. Ofrecen mercados a sus socios así como productos de marca del distribuidor y los venden directamente a estos. Las cooperativas lecheras en Europa obtienen buenos resultados. En trece países de la UE controlan más del 50% del mercado (expresado en el volumen de leche recogido durante la fase de primera manipulación y de transformación). Las cooperativas han incrementado su cuota de mercado respecto a las sociedades de capital en los países en los que su

cuota de mercado era ya elevada.

Las organizaciones de productores del *sector de las frutas y hortalizas* asumen todas las funciones, siendo la más importante la de dar acceso al mercado, la recogida y la comercialización de productos, y la segunda transformación. En cuatro países, las cooperativas tienen una elevada cuota de mercado comparable (el 95% en los Países Bajos, el 83% en Bélgica, el 70% en Dinamarca y el 68% en Eslovenia). En todos los demás países europeos, las cooperativas se enfrentan a una fuerte competencia de las poderosas sociedades de capital. El sector europeo de las frutas y hortalizas se enfrenta a una competencia internacional cada vez más intensa debido al hecho que las nuevas tecnologías logísticas permiten su transporte a largas distancias y su conservación durante largos períodos. Las cooperativas ocupan una posición fuerte en el sector del *aceite de oliva*. El comercio al por mayor ha sido y en muchos casos sigue siendo su principal actividad, aunque las actividades con valor añadido están cobrando cada vez más importancia. La posición de las cooperativas varía considerablemente de un país productor de aceite de oliva a otro. En Italia, las cooperativas no han logrado añadir mucho valor al producto y, por consiguiente, su cuota de mercado ha bajado del 13% en 2000 al 5% en 2010. Las cooperativas españolas aún tienen la mayor cuota de mercado (el 70%) pero, al igual que sus homólogos italianos y portugueses, están perdiendo cuotas de mercado en beneficio de las sociedades de capital.

En el *sector vitícola* coexisten dos tipos de cooperativas. Existe una llamada estructura dual, caracterizada por la coexistencia de un grupo de cooperativas dinámicas orientadas al mercado que han logrado hacer frente a los cambios del mercado y que llevan a cabo actividades de marca y de marketing fuertes, a diferencia de muchas cooperativas que se dedican a la producción y recolección/negociación de productos. En términos de cuotas de mercado, las cooperativas vitícolas dan mejores resultados que las sociedades de capital en Eslovenia (71%), España y Malta (70%), e Italia (52%).

La posición de las cooperativas en el *sector del azúcar* es sólida. Asumen casi todas las funciones en la cadena de suministro alimentario. Por razones legales, las cooperativas azucareras proporcionan mercados a sus socios y tienen buena reputación en términos de transformación y comercialización.

Las cooperativas del *sector porcino* están presentes en casi cada etapa de la cadena alimentaria, desde el transporte y el almacenamiento a la primera y la segunda transformación, la comercialización de marcas, y la venta al por mayor. Las cooperativas en cinco países europeos han obtenido resultados extraordinarios respecto a las sociedades de capital (Malta, 100%; Francia, 94%; Dinamarca, 86%; Finlandia, 81% y Suecia, 51%).

No todos los países europeos tienen un *sector ovino* importante. En los países en los que la carne de ovino es un producto importante, las cooperativas desempeñan funciones orientadas más bien a la producción primaria y menos al consumo final. Incluyen la garantía del acceso al mercado, la recogida de los productos de los socios y la venta al por mayor. La comercialización de productos de marca es tan poco habitual como la segunda transformación. No obstante, nuestra investigación de estudios de casos ha identificado algunas cooperativas de carne de ovino muy eficaces que realizan estas funciones (Ovis en Extremadura, España y el grupo ANM en Escocia, RU). El gran número de pequeños productores y la reducida demanda hacen que la producción a gran escala resulte muy compleja.

Se han identificado cuatro opciones diferentes para las estrategias de crecimiento: el crecimiento autónomo, las fusiones horizontales, las fusiones verticales y las absorciones, y las fusiones internacionales y las absorciones. Es bastante sorprendente constatar que en todos los sectores, las estrategias de crecimiento dependen en gran medida del crecimiento autónomo (aumento de la facturación mediante la extensión del mercado actual y aumento de las ventas o atrayendo a nuevos socios). Ante el proceso de concentración en el sector cooperativo en muchos países de la UE, se suponía que las fusiones iban a ser la manera habitual de crecimiento (con cooperativas vecinas) y no el crecimiento autónomo. Esto es debido probablemente a la reticencia de los encuestados a revelar su intención de fusionar con una cooperativa vecina o a absorberla. Otra explicación puede ser que muchas fusiones de cooperativas no son el resultado de una estrategia deliberada, sino del bajo rendimiento o de absorciones en situación de

problemas financieros.

Para el sector cerealista y lechero, las fusiones y absorciones horizontales son la segunda estrategia más importante. No es de extrañar, ya que las fusiones y absorciones verticales e internacionales sólo explican en menor medida el crecimiento de las cooperativas. En los sectores de los cereales, el azúcar y, en menor medida, el de la carne de porcino, las cooperativas consideran el bajo coste como la ventaja competitiva más importante para tener éxito, a diferencia del sector lechero y vitivinícola, en las que destaca la creación de valor por el producto o la diferenciación de los servicios. Las cooperativas en el sector del aceite de oliva y de las frutas y hortalizas utilizan los dos tipos de estrategia, mientras que las cooperativas en el sector de la carne de ovino tienden a orientarse en mayor medida hacia un mercado nicho, prestando servicios a un grupo de clientes más reducido (Tabla 6.1).

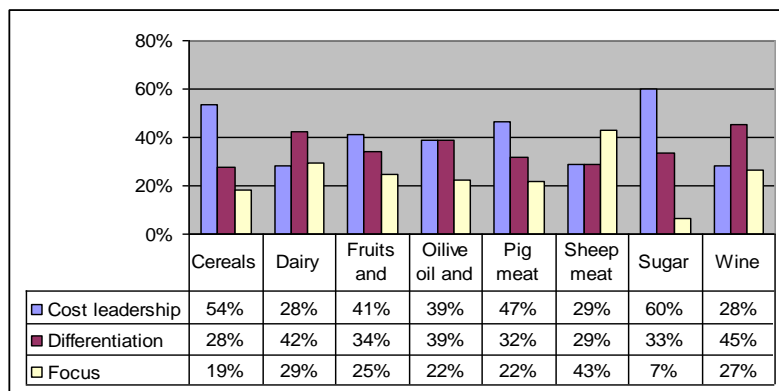


Tabla 6.1 Porcentaje de cooperativas por sector con liderazgo en los costes, diferenciación de los servicios, o que se centran en la estrategia, 2011

El análisis de las actividades de marca realizadas por las cooperativas revela también diferencias específicas entre los sectores (Tabla 6.2). En el sector del vino, la facturación de las cooperativas es básicamente el resultado de la venta de productos de marca. En este sector, la creación de marcas propias es fruto de una larga tradición y es una estrategia adoptada por la mayoría de las cooperativas (aunque algunas asociaciones de negociación venden uvas). Las cooperativas lecheras invierten y también promueven sus propias marcas, pero el número de cooperativas lácteas que llevan a cabo actividades de marca sigue siendo bastante limitado. En los dos sectores, las cooperativas son parte del mercado final en el que la oferta de los productos de su propia marca y la capacidad para producir productos bajo la marca de l distribuidor es un requisito. Las características específicas de los sectores explican el número limitado de las actividades de marca en los sectores de los cereales, el azúcar y la carne de ovino y porcino. Excepto en algunos casos, estos productos apenas se venden como un producto de marca en el mercado minorista.

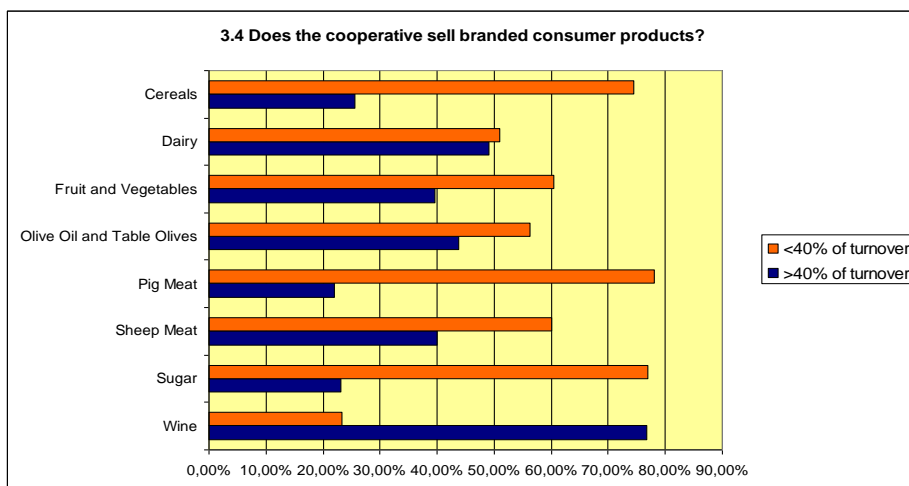


Gráfico 6.2 ¿Vende la cooperativa productos de consumo de marca? - Porcentaje de cooperativas por sector con un porcentaje bajo (< 40%) o elevado (> 40%) de su facturación en productos de marca, 2011

### 6.3 Estrategia y estructura de las cooperativas mediterráneas

En un entorno de mercado competitivo, una cooperativa, al igual que cualquier otra empresa, debe elegir su estrategia corporativa (para la organización en su conjunto) y sus estrategias comerciales (para sus divisiones y filiales). Tratándose aquí de las cooperativas en la cadena alimentaria, un elemento importante es la estrategia de comercialización.

La elección de una estrategia específica a menudo implica la elección de una estructura adecuada. Aunque la estructura de propiedad básica y de control por los agricultores no puede alterarse, puede ser necesario adaptar otros elementos de la estructura cuando se sigue una estrategia particular. Por ejemplo, seguir una estrategia de liderazgo en los costes generalmente requiere tener acceso al capital necesario para hacer las inversiones necesarias en la producción y la transformación a gran escala y a bajo coste. En una estrategia de liderazgo en los costes es también esencial tener canales de distribución eficientes.

El tema de la interacción entre la estrategia y la estructura de la cooperativa se ha estudiado en detalle en algunos casos mediterráneos: las frutas y hortalizas en España, el aceite de oliva en Grecia y en España, el vino en Grecia y en Francia. También se ha analizado la interacción entre el enraizamiento territorial y una estrategia de nicho de mercado para las cooperativas francesas.

#### *Grado de integración vertical*

Nuestro análisis muestra que la integración vertical es una condición necesaria pero insuficiente para una mayor eficiencia de la cooperativa. Incluso si el grado de integración vertical se asocia positivamente con un aumento de la renta del productor, intervienen muchas variables estructurales y estratégicas como la estructura y la eficiencia de la industria/del sector en cuestión, que determinan el éxito de esa estrategia. Disponer de capacidades y recursos estratégicos en forma de recursos naturales, aspectos geográficos, dependencias en la trayectoria, orientación empresarial y calidad del liderazgo cooperativo es disponer de factores que son todos ellos, determinantes de la eficiencia de una cooperativa y que interactúan con una estrategia de integración vertical.

El control de la oferta es necesario para beneficiarse de la integración vertical. De lo contrario, la cooperativa se desvía de su camino por la obligación de vender el excedente de producción (que los agricultores pueden también producir si la cooperativa consigue aumentar los precios) y, por consiguiente, limita su estrategia de integración vertical o requiere la adopción de una estrategia adicional a bajo coste.

Ello también implica que la diferenciación puede hacerse más atractiva cuando una cooperativa sólo tiene acceso a una oferta limitada de un producto (por ej., en el caso de las DOP

u otros productos especializados). Pero los cambios en el entorno externo pueden también obligar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta, combinando el liderazgo de los costes en un segmento de mercado con la diferenciación del producto en otro. El ejemplo de EFC (véase sección 6.5) muestra que el pleno control de la oferta de una especialidad puede dar lugar a un aumento de los precios de producción. El sistema francés que consiste en vincular las cooperativas a un límite territorial refuerza la gobernanza y la estrategia, pero no resuelve los problemas financieros ni ayuda a convencer a los jóvenes agricultores a asumir el liderazgo de la cooperativa. Un sistema similar en el sector vitivinícola español ha fracasado.

#### *La necesidad de estructuras de propiedad y de gobernanza innovadoras y métodos de adquisición de capital*

La introducción de nuevas estructuras de propiedad y nuevos métodos de gestión así como la adquisición de capital son indispensables. Nuestro análisis revela que existe una relación entre, por un lado, un modelo cooperativo tradicional que evita los riesgos y con carácter menos empresarial y, por otro, un resultado económico pobre.

Para poder adoptar estrategias de diferenciación y de nichos de mercados, alcanzar mercados de gama alta y, desde luego, obtener un porcentaje más elevado por el valor generado, las cooperativas en regiones capaces de producir un producto excepcional (por ej. con antiguos olivares tradicionales) deben adoptar estrategias de comercialización y de promoción intensivas en capital. A la luz de esta situación, las estructuras de propiedad que adoptan deberían darles a los socios y a otras partes interesadas fuertes incentivos para financiar la cooperativa de forma adecuada.

El modelo cooperativo tradicional está asociado a una estructura de derechos de propiedad vagamente definida, que no incentiva a los socios a invertir en su propia cooperativa (Cook and Iliopoulos, 2000). No obstante, el crecimiento, particularmente en los segmentos de la cadena de suministro alimentario con valor añadido, sólo puede alcanzarse realizando cuantiosas inversiones de capital tanto en activos tangibles como intangibles. Por esto, las cooperativas que quieren maximizar los ingresos de sus socios deberían considerar uno de los diversos modelos de propiedad innovadores adoptados por las cooperativas agrarias en América del Norte, Oceanía, y los países del noroeste de Europa en los pasados 25 años (véase también el capítulo 5 sobre las estructuras de propiedad híbridas).

Además del capital de riesgo necesario para financiar el crecimiento, las cooperativas deben también tener acceso al capital circulante. En algunos países y regiones, la presencia de cooperativas de crédito ha mostrado ser una institución eficaz para financiar las cooperativas de comercialización, que permiten no sólo un conocimiento óptimo del sector y de los socios sino también un control financiero prudente. En las regiones y los sectores donde hacen falta estas instituciones, las cooperativas se enfrentan a limitaciones financieras significativas. Además, en estos casos, las cooperativas no han conseguido dimensionar y aprovechar las notables oportunidades empresariales ofrecidas.

El punto anterior nos lleva a una cuestión pertinente para las cooperativas agrarias, a saber cómo pueden obtener capital de riesgo para financiar las estrategias de exportación y crecimiento. Las cooperativas de otros sectores y regiones también podrían sumarse a las estructuras de propiedad y de gobernanza innovadoras ya adoptadas por otras cooperativas europeas. Ejemplos de estructuras y cambios que pueden ser adoptados para superar las limitaciones de capital percibidas incluyen, aunque no se limitan a: la colaboración con las sociedades de capital u otras cooperativas, la creación de filiales de comercialización, iniciativas conjuntas, cooperativas de nueva generación, etc. Algunas legislaciones europeas relativas a las cooperativas autorizan diferentes clases de inversores y sería útil que todas las cooperativas agrarias de la región mediterránea pudiesen disponer de más información (extensión) sobre el éxito o el fracaso de dichas inversiones, y sobre los departamentos de relaciones con los socios establecidos por las cooperativas.

### *Cooperación entre cooperativas y sociedades de capital*

La cooperación con sociedades de capital puede contribuir a una mejor eficiencia de la cooperativa si va acompañada de una posición competitiva relativamente sólida de la cooperativa en el seno de la cadena. De lo contrario, la sociedad de capital puede adoptar un comportamiento oportunista.

En todos los casos en que las cooperativas se han beneficiado de una cooperación con una sociedad de capital, a la hora de concluir un acuerdo, la cooperativa ya se había asegurado una posición relativa o absolutamente sólida en la cadena de suministro. Por otro lado, en los casos en que las cooperativas tenían un poder negociador relativamente débil respecto a las sociedades de capital de la industria, el acuerdo de cooperación raramente duró más que algunos años debido al comportamiento oportunista del socio con fuerte poder negociador.

### *Estructuras cooperativas federadas*

El modelo federado, en el que un número de cooperativas de primer grado poseen una cooperativa de segundo grado, se ha calificado de obsoleto. En la región mediterránea, los resultados son dispares. En algunos casos, las cooperativas federadas han obtenido grandes éxitos mientras que en otros sectores y/o regiones no. Esto significa que no puede establecerse la conexión entre la eficiencia y las cooperativas de primer grado o las del primer y segundo grado. Puesto que el principal objetivo de las cooperativas federadas es superar los problemas de escala de las cooperativas primarias, esto significa que las últimas son demasiado pequeñas para realizar de manera eficiente actividades de transformación y de comercialización particulares, pero sí pueden facilitar la participación de los socios a nivel local o regional. Aplicando el principio de subsidiariedad, las cooperativas federadas pueden beneficiarse tanto de las economías de escala a nivel de las cooperativas de segundo grado como de los atractivos incentivos y los bajos costes administrativos de las cooperativas de primer grado.

### *Dimensión y eficiencia*

El tamaño no es el factor determinante del éxito de la cooperativa; ¡lo es la buena gestión! El recurso a gerentes profesionales es una condición previa importante para reforzar la orientación al mercado y la competitividad de las cooperativas.

Una de las observaciones recurrentes durante la realización del estudio de casos es que la dimensión de una cooperativa no es un buen pronóstico de su éxito. Es decir, tanto las grandes como las pequeñas empresas cooperativas han obtenido grandes éxitos en la región mediterránea y en el resto de Europa. El tamaño óptimo de una cooperativa depende de las características estructurales del sector en que opera y de la estrategia que persigue. En algunos casos, es necesaria una gran capacidad de producción para incorporarse al sector (que puede constituir un obstáculo a la entrada). No obstante, éste no es el caso en muchos otros sectores y regiones.

La contratación de gerentes profesionales es extremadamente importante para el éxito de una cooperativa. Las cooperativas en los países del sur de Europa parecen necesitar con más urgencia a personas con aptitudes de gestión profesional. No obstante, la contratación de gerentes profesionales también requiere que se mejoren las aptitudes de los socios del consejo rector. Para evitar que aumenten los costes de internacionalización debido a la falta de supervisión, las cooperativas deben capacitar a los socios de su consejo rector para que puedan controlar la gestión de manera eficiente y eficaz.

### *Fusiones y cooperaciones entre cooperativas*

La cooperación horizontal (incluidas las fusiones) entre cooperativas puede respaldar en gran medida la eficiencia de las cooperativas individuales implicadas.

En la mayoría de los casos, la cooperación entre las cooperativas tiene un fuerte impacto positivo sobre los resultados económicos de las organizaciones participantes, por ejemplo en términos de acceso a los mercados extranjeros, la mejora de las carteras de productos, y la mejora de la eficiencia de la transformación y la distribución. Un buen ejemplo es la alianza estratégica entre la cooperativa española de frutas y hortalizas UNICA y su contrapartida



alemana, ZON. Por otro lado, las cooperaciones entre las cooperativas y las sociedades de capital no siempre tienen el mismo efecto (véase arriba). Además, en algunos de los casos estudiados, la consolidación de las cooperativas es imperativa cuando se necesita poder beneficiar de economías de escala y de alcance para mantener o mejorar la competitividad.

#### *Conclusión general*

La cita clásica de Alfred Chandler (1962) de que “la estructura sigue a la estrategia” sigue siendo válida para las cooperativas. Significa que las empresas que persiguen una nueva estrategia, como una estrategia más orientada al consumidor o a la exportación, deben adaptar su estructura. La estrategia, en este contexto, es el concepto central, integrado, orientado al exterior de lo que quiere alcanzar una cooperativa y cómo quiere conseguir sus objetivos (los caminos seguidos y los recursos utilizados). Las estructuras, las retribuciones, los procesos, las personas contratadas, las actividades y las políticas y los perfiles funcionales respaldan la estructura organizacional. Las elecciones particulares de una cooperativa se ven influenciadas por los análisis estratégicos realizados, incluidos la industria, el competidor, las tendencias medioambientales y una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la cooperativa así como de los recursos disponibles.

La cooperativa vitivinícola Santo en Santorini, Grecia, es un ejemplo de los vínculos y de las relaciones bien desarrolladas entre la estrategia y la estructura. Santo es una cooperativa de segundo grado verticalmente integrada, que ya ha obtenido grandes éxitos. Su cartera de productos incluye una gran variedad de vinos así como otros productos alimentarios locales de alta calidad. Como criterio de referencia para la competitividad, la cooperativa ha conseguido apoyar y estabilizar la renta de sus socios-agricultores, que han cambiado su pertenencia a la cooperativa de base para convertirse en socios directos de la cooperativa de Santorini. En el pasado, la estructura federada ha resultado un medio eficiente de coordinación de la cadena de suministro de vino en la isla de Santorini. No obstante, las mejoras en el transporte, la infraestructura de almacenamiento y las tecnologías adoptadas en las últimas décadas han convertido la estructura federada en un modelo obsoleto. Además, Santo ha decidido establecer cooperaciones con sociedades de capital por considerar esta cooperación como la estrategia más eficaz para entrar en los mercados nacionales e internacionales. Los impulsores clave del éxito de Santo son su organización empresarial verticalmente integrada y la posición dominante de la cooperativa en la cadena de abastecimiento local de vino, dado su carácter obligatorio.

Los estudios de casos en el sector de las frutas y hortalizas del mediterráneo también revelan que la creación de organizaciones de productores que controlan una parte significativa del comercio de frutas y hortalizas a nivel local, regional y nacional ha contribuido a un reparto más equilibrado del poder de negociación entre los productores y sus colaboradores río abajo.

## **6.4 Estructuras cooperativas federadas o de 2º grado**

El modelo federado, en el que un número de cooperativas de primer grado poseen una cooperativa de segundo grado (o una cooperativa federada), ha sido calificado de obsoleto. Muchos estudios empíricos han mostrado que existe una tendencia internacional hacia la reestructuración de cooperativas federadas en cooperativas de primer grado. En otros casos, las cooperativas federadas empiezan a realizar actividades que distan mucho de la producción agrícola de sus propietarios (véase por ejemplo BayWa o la ex cooperativa holandesa Cebeco).

Hay muchas cooperativas federadas en Europa que prestan importantes servicios a sus cooperativas socios de primer grado y, desde luego, a los agricultores que pertenecen a una cooperativa de primer grado. Cuando las cooperativas locales o regionales son demasiado pequeñas como para realizar cuantiosas inversiones en la transformación o comercialización, la cooperación con otras cooperativas en una estructura federada puede ser un medio eficaz para realizar economías de escala.

Existen cooperativas federadas en casi todos los sectores agrícolas de la UE. No obstante, cuando las cooperativas de primer grado aumentan su tamaño, a menudo da lugar a fusiones entre las cooperativas de primer y de segundo grado. Sobre la base de las experiencias con

estructuras federadas en Dinamarca, Soegaard (1994) ha descrito tres opciones para evolucionar de una organización federada a una organización unitaria: (1) la organización central absorbe (o fusiona con) las organizaciones miembros; (2) la organización más grande absorbe la organización central; y (3) varias organizaciones miembros absorben parte de las actividades/los activos de la organización central, dando lugar a numerosas organizaciones unitarias. Este tipo de cambio estructural no es sólo una cuestión de crecimiento para explotar economías de escala sino también una cuestión de cambios en el reparto del poder inter-organizacional. Soegaard sugiere que existe una fuerte tendencia de la organización a inclinar el equilibrio del poder en las organizaciones federadas en favor de los socios inicialmente más fuertes. Los socios más fuertes finalmente utilizarán su poder para forzar una reestructuración hacia una organización unitaria.

Cuando la integración de cooperativas de primer y segundo grado se revela difícil por razones políticas o técnicas, pueden plantearse problemas. Los casos en que la estructura federada ha fracasado están a menudo relacionados con problemas de gobernanza debido a la creciente heterogeneidad de los socios. La historia de la cooperativa multipropósito holandesa Cebeco muestra que las cooperativas federadas pueden tener un ciclo de vida y pueden llegar al final de su vida funcional cuando las cooperativas de primer grado han crecido tanto que ya no necesitan a la cooperativa de segundo grado.

En el caso de Cebeco, hubo un desajuste y una divergencia de intereses entre las grandes cooperativas socias y la cooperativa federada. Inicialmente, el grupo Cebeco tenía una fuerte trayectoria en inversiones en la cadena de abastecimiento y generaba confianza entre sus socios, pero las organizaciones socias ya no apreciaban la estrategia de diversificación. Lo que hemos aprendido del caso Cebeco y ha sido descrito en la literatura es que las cooperativas de segundo grado tienen un ciclo de vida. La función de la cooperativa federada puede gradualmente ser asumida por los asociados de las cooperativas primarias.

Las cooperativas federadas o de segundo grado no son necesariamente menos eficaces que las de primer grado. Los estudios de casos en este proyecto proporcionan resultados mixtos: en algunos casos, las cooperativas federadas han obtenido grandes éxitos mientras que en otros sectores y/o regiones no es el caso. La tendencia a largo plazo, sin embargo, parece ser la desaparición del modelo cooperativo federado.

## **6.5 Asociaciones de negociación**

Una función básica de las cooperativas de comercialización es la negociación con los clientes. No obstante, dentro de la familia de diferentes tipos de organizaciones de productores, se puede distinguir las cooperativas de negociación especializadas y las asociaciones de negociación. Las asociaciones de negociación son establecidas por los agricultores para negociar colectivamente un buen precio para sus productos y unas condiciones de entrega favorables. Las contrapartes en este proceso de negociación suelen ser empresas de transformación, pero pueden también ser comerciantes, mayoristas o minoristas.

Hay una diferencia entre la asociación de negociación y la cooperativa de negociación. Mientras que la asociación de negociación se centra en la negociación, una cooperativa a menudo asume más funciones para las que también ha adquirido activos particulares. Por consiguiente, una cooperativa es un tipo de empresa, mientras que la asociación de negociación es un tipo de asociación. La diferencia, no obstante, no está siempre clara en la práctica, ni en la forma jurídica. La asociación a menudo no pasará a ser el propietario del producto vendido por el agricultor, mientras que la cooperativa puede convertirse en el propietario del producto. Pero hay ejemplos de cooperativas que tampoco se convierten en propietarios.

La mayoría de la literatura sobre las asociaciones de negociación está basada en el contexto norteamericano, y sobre todo en el sector de frutas y hortalizas (Iliopoulos, 2004). En este sector existen un gran número de asociaciones de negociación porque una parte sustancial de la cosecha está destinada a la transformación, y las empresas de transformación a menudo son sociedades de capital. Puesto que la transformación y la comercialización de frutas y hortalizas implican economías de escala sustanciales, cada transformador tiene múltiples proveedores de

materias primas. Estos agricultores proveedores están organizados en grupos, llamados en los EE.UU. a menudo cooperativas agrarias de negociación (ABC por sus siglas en inglés).

Las cooperativas agrarias de negociación son propiedad y son controladas por los agricultores, y son asociaciones que benefician a los agricultores y que negocian las condiciones de los contratos con los transformadores-compradores de su materia prima. Las asociaciones de negociación no suelen participar en la manipulación de la materia prima y, por consiguiente, difieren de las cooperativas de comercialización (Hansmann, 1996). La literatura ha identificado dos tipos de cooperativas agrarias de negociación en América del Norte (Marcus and Frederick, 1994). El primer tipo establece los precios mínimos y las condiciones de venta para los productos de sus socios que deben incorporarse a los contratos que respetan los propios socios para vender su producto. El segundo tipo, además de establecer los precios y las condiciones comerciales o de venta, también actúan como vendedores exclusivos para sus socios y cierran contratos de venta para los productos de sus socios.

En la mayoría de los sectores con asociaciones de negociación efectivas, también son activas una o más cooperativas de transformación. En algunos casos, la cooperativa de transformación ha evolucionado como una forma separada o al lado de las asociaciones de negociación. En otros casos, la asociación de negociación ha desempeñado un papel clave en la formación y la organización de la cooperativa de transformación. No son raros los casos en que una sociedad de capital local, que se dedica a la transformación y ocupa una posición monopolista<sup>18</sup> ha abandonado su actividad y los socios de la cooperativa agraria de negociación, o algunos de ellos, han decidido comprar la empresa procesadora para convertirla en una cooperativa de transformación. La joven cooperativa láctea holandesa DeltaMilk es un ejemplo de este desarrollo.

El primer objetivo de una asociación de negociación es obtener mejores precios y condiciones de entrega en situaciones de mercado caracterizadas por un poder de mercado asimétrico (Ladd, 1964; Helmberger and Hoos, 1965). No obstante, hay otros motivos que pueden explicar la creación de asociaciones de negociación, por ejemplo, para evitar el comportamiento oportunista pos contractual de los productores y los transformadores que operan con contratos a plazo (Knoeber, 1983; Knoeber and Baumer, 1986); la posibilidad de determinar el precio en mercados donde reina incertidumbre en cuanto a las condiciones de oferta y demanda (Hueth and Marcoul, 2006); y la mejora de los problemas de selección adversa y riesgo moral cuando la clasificación de la calidad es un proceso difícil y costoso (Bogetoft and Olesen, 2004). Además de la negociación, estas asociaciones también facilitan la coordinación eficiente de las transacciones entre los agricultores y los transformadores, proporcionando (u organizando la prestación de) servicios a sus socios como, por ejemplo, la asistencia técnica, la oferta de insumos, el intercambio de información y la organización de la ayuda a la cosecha y al transporte (Bogetoft and Olesen, 2004).

Uno de los mayores retos para el éxito y la sostenibilidad de la asociación de negociación es el problema de los oportunistas (Helmberger and Hoos, 1965, Hansmann, 1996). Hay dos tipos de oportunistas: internos y externos. El problema de los oportunistas externos es el más conocido, y se refiere a la situación en la que un no socio recibe los beneficios asociados con el suministro de bienes públicos por la asociación (por ej., precios más elevados para los productos), pero evita hacerse socio y, por consiguiente, no contribuye a los costes asociados con este suministro. El problema de los oportunistas internos se refiere a la situación en la que algunos socios no cumplen plenamente los requisitos en materia de calidad, por ejemplo cuando dichos requisitos necesitan inversiones especializadas. De esta manera, ganan una renta individual pero aumentan los riesgos para el grupo porque ponen en peligro la reputación de calidad de la organización en su conjunto. Este problema de los oportunistas aparece en situaciones en las que el cumplimiento individual de los requisitos de calidad es difícil u oneroso, como cuando se utilizan métodos de cultivo ecológicos. La resolución del problema de los oportunistas externos requiere un marco jurídico, pero depende también de la calidad de las

---

<sup>18</sup> Un monopsonio es una estructura de mercado en la muchos vendedores disponen de un comprador único.

soluciones implementadas por las organizaciones individuales.

Desde la perspectiva del derecho de la competencia, una asociación de negociación no está siempre autorizada: depende de la cuota de mercado que tenga o del impacto de la asociación sobre la eficiencia de la cadena alimentaria. El acuerdo de venta en común por una asociación de negociación puede constituir una colusión anti competitiva, a menos que el acuerdo genere eficiencias para la producción de los socios y la distribución, y, de esta manera, permita compensar la restricción de la competencia debido a la fijación de precios.

Las industrias de transformación de frutas y hortalizas y de leche tienen el mayor número de asociaciones de negociación, aunque se encuentran también en los sectores del azúcar y de otros cultivos que realizan actividades de transformación a gran escala. El siguiente análisis se basa en casos de estudios de la industria de transformación de frutas y hortalizas belga, en las organizaciones de productores de la industria de frutas y hortalizas frescas de los Países Bajos y de Bélgica así como en el sector lechero holandés y alemán.

### *Productos lácteos*

En el sector lechero, las asociaciones de negociación existen desde hace mucho tiempo. Los productores de leche que venden su producto a una sociedad de capital a menudo establecen asociaciones para celebrar negociaciones colectivas con los transformadores. A veces, los productores de leche especializados, por ej., leche ecológica, forman una asociación, independientemente de si venden a una sociedad de capital o a una cooperativa. Cuando los productores pertenecen también a la cooperativa de transformación, la asociación generalmente asume una función de coordinación (técnica). Presta a sus socios asistencia técnica e intercambia información entre los productores de productos especializados y la cooperativa.

En 2007 se produjo un aumento del número de asociaciones de negociación lácteas como consecuencia de la rápida subida del precio de la leche y debido a que las cooperativas evitaron aumentar inmediatamente sus precios de producción en respuesta a los elevados precios de mercado. En los Países Bajos, un número de productores lácteos abandonaron su cooperativa para crear una nueva asociación de negociación y beneficiarse de la creciente demanda de leche cruda. Los clientes de estas asociaciones de negociación fueron empresas de transformación en manos de inversoras, empresas comerciales o incluso cooperativas que necesitaban más leche para poder aprovechar óptimamente su capacidad de producción.

Un caso interesante de una nueva asociación de negociación láctea en los Países Bajos es DeltaMilk. Fue establecida en 2003 para la compra colectiva de insumos agrícolas. Seguidamente, cuando los precios de la leche aumentaron repentinamente en 2007, se convirtió en una asociación de negociación en el mercado de producción, vendiendo conjuntamente la leche de más de 100 socios. En 2009, DeltaMilk se convirtió en una cooperativa de transformación de leche a través de la compra de una fábrica de queso de la cooperativa fusionada FrieslandCampina, que tenía que vender esta fábrica para conseguir la aprobación de la UE para su fusión.

Algunas asociaciones de negociación del sector lechero tienen un objetivo más amplio: realizan también actividades de lobby ante los responsables políticos sobre las futuras políticas lácteas. Ejemplos de esta tendencia son el MEG Milchboard en Alemania y el Dairymen Board en Holanda. La organización cumbre europea, el European Milk Board, reúne a las asociaciones de lobby y de negociación de casi todos los Estados miembros de la UE. A nivel de la UE, el objetivo de estas organizaciones es realizar actividades de lobby para conseguir unas políticas lecheras más favorables. A nivel nacional, algunas de estas organizaciones funcionan también como asociaciones de negociación, tanto respecto a las sociedades de capital como a las cooperativas. Las principales razones para los productores lácteos en establecer estas nuevas asociaciones son tanto las estrategias de las cooperativas lecheras como las políticas europeas de la leche. Estas organizaciones de negociación de los productores son la respuesta de los productores lácteos a la pérdida de control sobre sus cooperativas en la carrera para aumentar su tamaño. Al mismo tiempo, los productores se enfrentan a un mercado lácteo cada vez más liberalizado, expuesto a una extrema volatilidad de los precios de la leche y una creciente concentración del sector alimentario minorista que ha desembocado en un fuerte poder de negociación de unos pocos

grupos de compra.

En esta situación de mercado, los ganaderos experimentan organizándose en asociaciones de negociación, pero al mismo tiempo, no quieren retirarse como socios de las grandes cooperativas de transformación porque sienten la necesidad de proteger sus derechos de entrega con vistas a la abolición de las cuotas. Aunque los (algunos) ganaderos tienen la impresión de haber perdido el control sobre las grandes cooperativas lecheras orientadas a sus clientes, no renuncian a su calidad de socio porque desean mantener sus derechos de propiedad, que han ido constituyendo durante varios años y que representan un capital sustancial, incluso si no tienen la forma de derechos de propiedad individualizados. Cuando los ganaderos siguen siendo socios de las grandes cooperativas de transformación, no está claro qué papel deberían desempeñar las nuevas organizaciones de productores. En otras palabras, los productores lácteos pueden no estar satisfechos con sus cooperativas pero siguen necesitando por ser las únicas capaces de desarrollar el suficiente poder de negociación en un mercado que se caracteriza por una elevada concentración del comercio minorista. Todo esto significa también que, de momento, no hay necesariamente un conflicto de interés entre las asociaciones de negociación que se interesan más bien por el objetivo a corto plazo de obtener altos precios y las grandes cooperativas que continúan invirtiendo en la innovación y la comercialización en el marco de una estrategia para conquistar una parte del valor añadido en la cadena alimentaria.

#### *Frutas y hortalizas*

Los socios de cooperativas hortofrutícolas también establecen asociaciones de negociación cuando perciben una falta de control sobre su cooperativa. A esta percepción no conduce el gran tamaño de la cooperativa, sino más bien sus estrategias de diferenciación y la heterogeneidad de los intereses de los socios. La adopción de una estrategia de integración vertical puede dar lugar a la creación de asociaciones de negociación en el seno de las cooperativas, pudiendo percibir el socio una mayor orientación hacia el cliente como una pérdida de la orientación hacia el socio. Los grupos técnicos, a menudo constituidos para representar los intereses particulares de los productores de productos específicos en las cooperativas de múltiples productos, no son transformados necesariamente en asociaciones de negociación. No obstante, si los productores perciben la necesidad de crear una asociación de negociación, dichos grupos proporcionan una base organizacional inicial. La OCM de frutas y hortalizas ha facilitado durante mucho tiempo el desarrollo de un mayor número de asociaciones de negociación, particularmente en los países en que la mayoría de los subsidios se utilizan para financiar inversiones por parte de productores individuales o de pequeños grupos de productores, en lugar de inversiones a nivel de la propia cooperativa.

Las recientes reformas de la política han hecho mayor hincapié en la integración horizontal en organizaciones de productores más grandes, tales como las asociaciones de organizaciones de productores. Una de las principales razones de las organizaciones de productores para cooperar en el marco de las asociaciones de organizaciones de productores es la concentración del sector minorista. El mercado minorista europeo está dominado por aproximadamente 15 grupos de compra minoristas, mientras que existen centenares de organizaciones de productores. La OCM de frutas y hortalizas también ha facilitado la cooperación de organizaciones de productores nacionales en asociaciones de organizaciones de productores internacionales. La mejora del intercambio de información en el seno de este tipo de organizaciones colaborativas internacionales confieren a las cooperativas participantes una mayor capacidad de negociación y les permite mejorar la eficiencia de sus actividades de investigación y desarrollo logístico.

Un ejemplo de una cooperación internacional de organizaciones de productores en una asociación internacional de organizaciones de productores es la EFC, la cooperación europea de frutas y hortalizas, que es una cooperación entre tres cooperativas de fruta de Bélgica, Alemania y Países Bajos. EFC ha demostrado que el desarrollo y la comercialización conjunta de nuevas variedades de manzanas pueden contribuir a una consolidación del poder negociador y, por consiguiente, conseguir mejores precios para los productores. Las organizaciones de productores socios han establecido esta cooperación internacional porque sus clientes minoristas operan también a escala internacional. Otra ventaja de la cooperación en EFC es la

posibilidad de repartir el coste para desarrollar y comercializar nuevas variedades. Tener un control absoluto sobre la producción (durante todo el año) de nuevas variedades de fruta requiere una escala de operación que va más allá de la escala de las cooperativas socios de EFC.

Aunque la evolución hacia organizaciones de mayor dimensión puede ser deseable desde la perspectiva del poder de negociación, a menudo plantea problemas ya que las cooperativas individuales deben renunciar a una parte de su autonomía. Al mismo tiempo, las autoridades nacionales de la competencia controlan con mayor frecuencia las formas más tradicionales de cooperación entre cooperativas. En algunos casos, parecen considerar la cooperación entre cooperativas independientes como un comportamiento colusorio.

## **6.6 Las cooperativas lecheras, líderes del establecimiento de precios**

Las cooperativas ofrecen a sus socios acceso a los mercados y poder de negociación. Este último es particularmente importante en mercados con estructuras de carácter monopolístico u oligopolístico.<sup>19</sup> La agrupación de los productos de muchos (pequeños) productores en una sola oferta, y la negociación de los precios y de las condiciones de entrega permite a las cooperativas reequilibrar el poder de negociación.

Nuestro estudio muestra que en los países en los que las cooperativas lácteas tienen una importante cuota de mercado, los agricultores reciben un precio más alto que en los países donde las cooperativas poseen una pequeña cuota del mercado lácteo. Esta conclusión se basa en un análisis econométrico de diferentes series de datos sobre el precio de la leche (2008-2010, de Eurostat, LTO, EMB). La transición de una cuota de mercado de la cooperativa inferior al 20% (la categoría de referencia) a una cuota del 20%-50%, da lugar a un aumento del precio de la leche de aproximadamente 4,5 a 6 Euros por 100 kg – un aumento relativo, superior al 15%. Un nuevo incremento de la cuota de mercado de la cooperativa superior al 50% ocasiona seguidamente un leve descenso de los precios, pero el nivel de los precios sigue siendo mucho más elevado que la categoría de referencia. En función del modelo en cuestión (hemos estudiado 4 modelos, diferentes), los agricultores aún reciben entre 2,50 y 4,50 Euros más por cada 100 kg de leche en comparación con países en los que las cooperativas son pequeños actores en el sector lechero.

Estos resultados llevan a la pregunta de si las cooperativas suelen pagar un precio más alto a sus socios que el precio pagado por las sociedades de capital a sus agricultores-proveedores. No es así. Hemos comprobado que las fábricas lecheras en nuestra muestra pagan en la media un precio inferior al precio del país. En 372 de las 498 (casi el 75%) constataciones, la diferencia de precio es negativa. Tomando como norma el promedio del país, las cooperativas pagan aproximadamente 3 Euros menos que las sociedades de capital por cada 100 kg de leche. Tomando 30 Euros/100 kg como precio de la leche, esto es 10% menos – un importe considerable.

Parece que, por regla general, un sector cooperativo generalmente fuerte aumenta los precios mientras que al mismo tiempo, las cooperativas pueden no pagar precios más altos que sus sociedades de capital competidoras. De hecho, en las dos series de datos europeos proporcionados por EMB y LTO, hemos constatado que en la media, las cooperativas lecheras pagan menos que las empresas de capital – para todos los períodos estudiados, excepto 2011. El nivel más bajo de los precios se puede explicar en parte por las diferencias en los contratos. Como ya se ha mencionado, los agricultores generalmente venden todos sus productos a la cooperativa, mientras que las empresas de capital a menudo compran las cantidades fijadas en los contratos. Asimismo, una empresa de capital puede a veces tener que pagar una prima por no haber comprado toda la leche o por haber utilizado contratos de duración determinada, o puede ser que las cooperativas tengan costes más elevados porque deben transformar parte de sus entregas de leche en productos con bajo valor añadido. Los pocos datos disponibles no nos

---

<sup>19</sup> Mientras que un monopolio es una estructura de mercado en la que muchos vendedores disponen de un comprador único, en un oligopolio se dan muchos vendedores y pocos compradores.

permiten concluir cuál de los dos efectos es el más importante. Si, según nuestras estimaciones, una cooperativa láctea fuerte aumenta el precio de la leche en 2,50–6,00 Euros, este efecto dominaría los precios más bajos pagados por las cooperativas individuales. Las fábricas lecheras de Europa occidental en nuestra muestra pagan aproximadamente tres Euros menos que sus empresas de capital competidoras. Por consiguiente, en la mayoría de los casos, los agricultores de los países en los que las cooperativas ocupan una sólida posición, recibirán un beneficio neto. Irónicamente, a nivel europeo, este beneficio es mayor para los agricultores que entregan su leche a las empresas de capital. Por consiguiente, la elevada cuota de mercado de las cooperativas tiene un efecto positivo externo sobre otros productores. Estos resultados concuerdan ampliamente con la teoría del benchmarking competitivo.

### *Volatilidad*

El mercado lácteo de la UE ha integrado a los nuevos Estados miembros en la última década. En los pasados diez años, la fluctuación de los precios parece haber seguido tendencias similares, tanto en términos de calendario como de magnitud en todas partes de Europa. La liberalización de los precios en curso parece haber estrechado el vínculo entre el mercado lácteo de la UE y el mercado mundial que se enfrenta a problemas de creciente volatilidad.

Realizando un análisis econométrico, hemos observado que la cuota de mercado de las cooperativas reduce la variación de los precios (Tabla 6.3). También hemos logrado mostrar cómo el hecho de ser un nuevo Estado miembro aún afecta la fluctuación de los precios y que existe una diferencia regional entre el sur y el norte de Europa en términos de volatilidad, con volatilidades menos importantes en el sur.

Resulta difícil estudiar en mayor profundidad las diferencias en cuanto a la volatilidad de los precios hasta el nivel de la empresa, teniendo en cuenta las diferencias de los datos disponibles entre los Estados miembros de la UE en general y entre las cooperativas y las empresas de capital en particular. Un análisis de los datos de Alemania, el mayor productor lácteo de Europa, ha revelado que la volatilidad general a lo largo del tiempo es mucho más importante que la volatilidad entre los distintos tipos de empresas. En términos de volatilidad de los precios pagados a los productores, hemos constatado que no existen diferencias considerables entre las cooperativas y las empresas de capital, incluso si, en la media, los precios pagados por las cooperativas son algo más volátiles. También hemos observado un efecto de la región sobre la volatilidad, que, en el caso de Alemania, puede atribuirse a las diferentes estructuras de mercado entre el sur y el norte y a la proximidad de centrales lecheras del sur de países vecinos como Italia donde, debido a la orientación diferente del producto, los precios de la leche son más estables y más elevados.

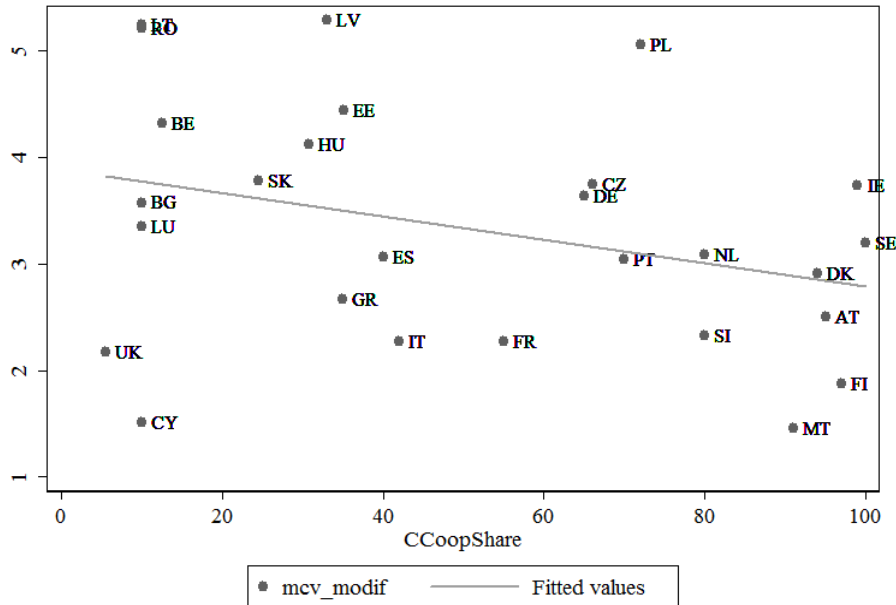


Gráfico 6.3. Cuota de mercado de las cooperativas y fluctuación media de los precios

## 6.7 Finanzas y acceso al capital de riesgo

Las finanzas son un tema a menudo discutido en la literatura sobre las cooperativas. Uno de los temas recurrentes es el uso del capital no distribuido respecto a las aportaciones individuales de capital por los socios, una cuestión que está relacionada también con la gobernanza interna (véase arriba). Otro tema tiene que ver con problemas de horizonte y de cartera<sup>20</sup> que pueden provocar que los agricultores inviertan menos de lo necesario.

En los casos de estudios efectuados hemos observado que en muchas cooperativas el acceso a la financiación no es un obstáculo importante del crecimiento. Allí donde existen oportunidades empresariales rentables, los agricultores están, en general, dispuestos a invertir. Aunque, en la media, los retornos sobre las inversiones en la primera etapa de transformación de la cadena de suministro son relativamente bajos (llevando a algunas empresas de capital a abandonar el sector), en la media son superiores que en la agricultura. En el caso de estrategias empresariales atractivas, los bancos están dispuestos a aportar su financiación de las deudas, a veces incluso con acceso al capital de riesgo, a través de co-inversores (mediante la bolsa u otros medios) en las filiales. Esto conduce a cooperativas híbridas.

Aquellos agricultores que poseen activos considerables (por ej., tierra), parecen estar dispuestos a proporcionarles a la cooperativa capital barato que no pueden siempre invertir de manera rentable en la empresa (y los agricultores no quieren invertir fuera del sector). Esto permite a las cooperativas obtener mejores resultados que las empresas de capital, particularmente en sectores más antiguos, donde los costes de oportunidad para las empresas de capital que cotizan en bolsa son elevados.

La manera en que las cooperativas son tratadas por las autoridades fiscales parece facilitar su crecimiento en la mayoría de los países miembros, por no decir en todos. Las cooperativas son tratadas como una extensión de las explotaciones de los socios. Por consiguiente, los excedentes (dinero obtenido de la venta de los productos de los socios) se devuelven a los socios en efectivo o se destinan a cuentas individuales de las que la cooperativa es titular y se gravan

<sup>20</sup> El hecho que a los socios de más edad sin sucesor no les interesen las inversiones, puesto que no obtendrán las recompensas, así como el hecho que los agricultores dispongan de toda una serie de posibilidades de inversión; algunos de ellos se enfrentan a unos costes elevados cuando están muy endeudados, o bien pueden ganar una buena recompensa por la inversión en una mera ampliación de su explotación.



sólo a nivel del agricultor (principio de la imposición única). Las ganancias, es decir el dinero obtenido de la venta de los productos de los no socios, son gravadas tanto a nivel de la cooperativa como a nivel del agricultor (en este último caso, únicamente cuando son distribuidas a los socios), como también ocurre con las ganancias de las empresas de capital. En algunos países, hasta los beneficios de las cooperativas no son gravados a condición de que se asigne este dinero a reservas especiales (por ej., para inversiones en investigación y desarrollo o educación). Estas disposiciones son particularmente útiles para las nuevas cooperativas y las que están en proceso de crecimiento, pero no lo son para las cooperativas de mayor dimensión que realizan importantes transacciones con no socios. En algunos países, la imposición de las cooperativas es objeto de discusión (por ej., en España, donde la atención se centra en esclarecer los tipos de capital cooperativo).

Esta imagen bastante positiva de la financiación de la capitalización de las cooperativas es válida sobre todo para las regiones con un mercado de capital eficiente. Muchas regiones son una excepción a esta regla. Hay casos claros de agricultores pobres que operan en mercados de capital ineficientes e incompletos sin bancos especializados que poseen los conocimientos necesarios sobre las cooperativas, y sin acceso a créditos a corto plazo. El acceso al capital de riesgo y a otras formas de capital es una (pero no la única) restricción para las cooperativas mediterráneas que les impide convertirse en cooperativas nicho con mejor acceso a los mercados de los consumidores (véase arriba). En Polonia y en Hungría, las cooperativas a veces no disponen de los conocimientos financieros necesarios.

En algunos casos, los agricultores prefieren cooperativas porque garantizan condiciones claras y conocidas en términos de transacciones. También hemos estudiado al menos un caso en que esta garantía ha planteado graves problemas al crecimiento de la cooperativa.

## **7 Cooperativas internacionales y transnacionales**

### **7.1 Introducción**

En el capítulo anterior hemos tratado la posición de las cooperativas en la cadena alimentaria. Pero existen también razones fundadas para dedicar especial atención a la internacionalización de las cooperativas en un estudio europeo. La internacionalización se ha convertido en una tendencia importante en la última década. Tras haberse finalizado más o menos el proceso de fusión en el seno de algunos sectores de muchos países, considerados como “campeones nacionales”, y teniendo en cuenta que las empresas de transformación europeas son aún relativamente pequeñas en comparación a los distribuidores así como con las empresas alimentarias americanas (Wijnands et al, 2007), cabe esperar un refuerzo de la consolidación internacional. Por supuesto, esta tendencia también presenta un interés especial para la Comisión Europea que ha encargado este estudio.

La imagen de las cooperativas transnacionales e internacionales (respectivamente cooperativas con socios extranjeros y cooperativas con agricultores proveedores extranjeros no socios) es demasiado compleja. Muchas de las cooperativas agrarias más grandes de la UE realizan sus actividades económicas a través de una entidad jurídica separada. Esta empresa de propiedad cooperativa puede funcionar en sus operaciones internacionales como una empresa de capital. En este contexto, se plantea la interesante pregunta de saber si la cooperativa sigue una estrategia diferente en su país anfitrión respecto a su país de origen, y si desarrolla otras relaciones con los proveedores en su país anfitrión (con proveedores no socios) en comparación con los proveedores del país de origen (con proveedores que son socios).

También hay empresas de capital que pertenecen a cooperativas de primer o segundo grado de diferentes Estados miembros de la UE, lo que puede derivar en una estructura bastante complicada: los agricultores pertenecen a una cooperativa nacional; esta cooperativa ha creado una cooperativa de un nivel superior junto con otras cooperativas de otros Estados miembros; esta cooperativa de nivel superior es el holding para numerosas empresas de capital; las empresas de capital compran sus productos en diferentes países a diferentes agricultores-proveedores, de los cuales sólo algunos son socios de cooperativas nacionales.

La próxima sección estudia los motivos y las opciones de internacionalización. La sección 7.3 proporciona datos sobre las cooperativas transnacionales y sus estrategias. La sección 7.4 presenta un estudio de caso sobre la industria azucarera que muestra cómo la internacionalización está relacionada con la estrategia y la gobernanza interna.

### **7.2 Internacionalización de las cooperativas**

La inversión extranjera directa es una estrategia típica de crecimiento. Si las oportunidades de crecimiento en el seno de un país son escasas porque el mercado está saturado o porque las normas de la competencia prohíben absorciones o fusiones, una empresa puede buscar la expansión en el extranjero. Esto ocurre con mayor frecuencia en empresas de pequeños países como Países Bajos y Dinamarca, que con sus homólogos en países más grandes como Alemania o Francia.

La internacionalización puede adoptar diferentes formas: la exportación de productos, la expedición de una certificación de conocimientos o una marca e inversiones extranjeras en la producción. En el último caso, una empresa puede optar por una iniciativa conjunta (joint venture) con otra empresa, la absorción de una fábrica existente o el establecimiento de una empresa totalmente nueva (greenfield investment). La elección de la estrategia de internacionalización depende en gran medida de la naturaleza de la empresa y de los productos. Las pequeñas empresas probablemente optarán por exportar porque las inversiones extranjeras conllevan costes y riesgos sustanciales. Los productores de productos voluminosos y pesados optarán más bien por producir en el extranjero debido a los costes de transporte.

Más allá de las limitadas oportunidades de crecimiento en el país de origen, hay otros factores que llevan a los productores de alimentos a operar a una escala cada vez más internacional. Una primera razón para una nueva extensión de la escala y una mayor internacionalización es la liberalización de los mercados europeo y mundial así como la integración del mercado europeo (y la introducción del euro) así como la creciente competencia derivada de esta liberalización. Una segunda razón está relacionada con los cambios estructurales a nivel de la distribución de los productos alimentarios. Particularmente, la concentración de la distribución de alimentos ha conducido a un importante cambio en la dinámica de la competencia. Las empresas alimentarias pueden reforzar su competitividad siguiendo la internacionalización de las empresas minoristas. Una tercera razón de la internacionalización es la demanda de los consumidores de más variación, más conveniencia y más calidad. La calidad del producto final no es el único factor importante, también lo son el bienestar de los animales y el impacto del proceso de producción sobre el medio ambiente. Esto obliga a los productores a realizar mayores esfuerzos en el ámbito del desarrollo del producto, el control de la calidad y la comercialización. Las inversiones necesarias exigen una escala de operaciones más amplia, con frecuencia internacional.

Las cooperativas en la cadena alimentaria persiguen estrategias de internacionalización al igual que sus empresas de capital competidoras. Las cooperativas pueden optar por la exportación, la concesión de licencias e inversiones directas extranjeras. No obstante, las cooperativas tienen también otra opción de internacionalización: pueden convertirse en una cooperativa transnacional al tener socios en más de un país.

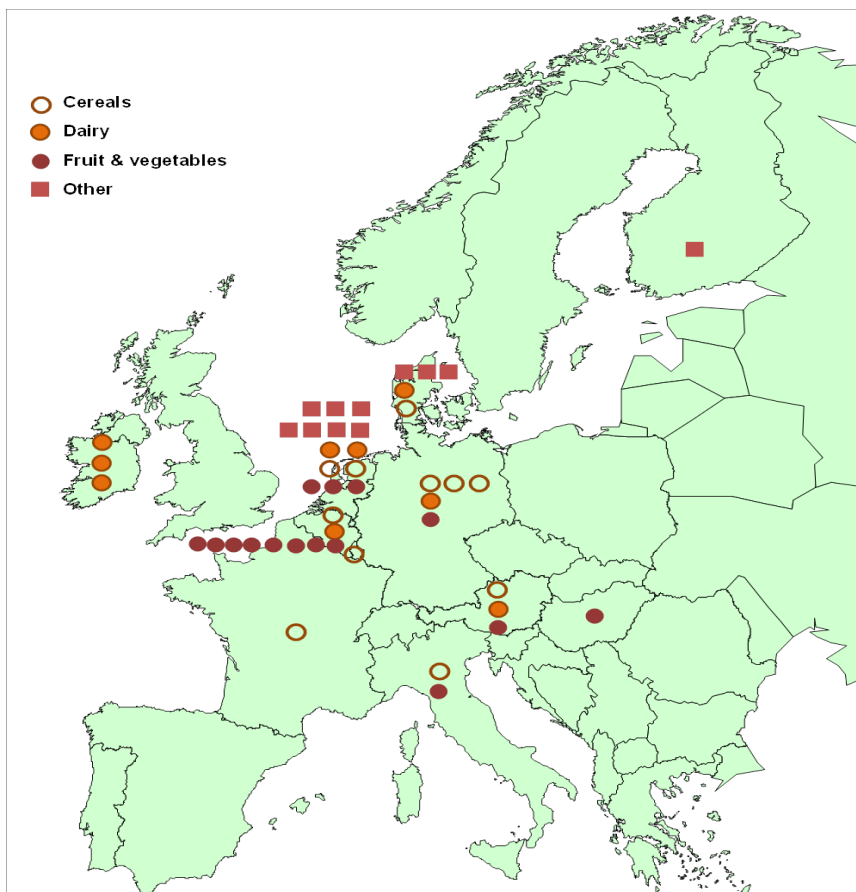


Tabla 7.1 Cooperativas transnacionales por sector y por país de origen

No existe investigación centrada en la internacionalización de los socios de las cooperativas; sólo existe alguna evidencia anecdótica. Por ejemplo, Van Bekkum y Van Dijk (1997) mencionan algunos ejemplos de cooperativas transnacionales en los Países Bajos, Alemania, Bélgica y Luxemburgo. Bijman y Van Tulder (1999) discuten de varias cooperativas holandesas que han

adquirido una dimensión internacional en los años 1990 con la adhesión de socios extranjeros.

El número de cooperativas transnacionales en la UE ha aumentado en los diez últimos años. No obstante, nuestro estudio ha mostrado que sólo unas pocas cooperativas optan por una internacionalización de sus socios. Las cooperativas transnacionales sólo están presentes en un número limitado de sectores y de países (Tabla 7.1). En la mayoría de los casos, se encuentran en los sectores de frutas y hortalizas y leche y en los siguientes Estados miembros: Bélgica, Países Bajos, Alemania, Dinamarca, Suecia y Finlandia. Por consiguiente, las cooperativas transnacionales son un fenómeno principalmente del noroeste de Europa.

### 7.3 Cooperativas transnacionales

Hemos censado sólo 46 cooperativas transnacionales de las que algunas son federadas. Muchas de estas cooperativas transnacionales actúan también como cooperativas internacionales, es decir, tienen agricultores-proveedores en países en los que no tienen socios. También hemos censado 45 cooperativas internacionales, es decir, que tienen agricultores-proveedores en el extranjero (esto excluye a algunas cooperativas que tienen algunos socios justo más allá de la frontera). Además de éstas, hay muchas cooperativas que realizan actividades de exportación pero estas cooperativas no han sido analizadas en este capítulo.

El cuadro 7.1 presenta el número de cooperativas internacionales y transnacionales en la UE en los diferentes sectores. Los principales sectores con cooperativas transnacionales son los cereales (a menudo también proveedores de insumos, al menos de piensos compuestos), las frutas y hortalizas, y la leche. Los otros sectores en los que se encuentran cooperativas transnacionales son la carne (carne de porcino, vacuno y aves en una cooperativa), los huevos, la genética, las patatas y el suministro de insumos.

Cuadro 7.1. Número de cooperativas transnacionales e internacionales por sector

	<b>Transnacionales 1</b> (socios en todos los países proveedores)	<b>Transnacionales 2</b> (socios en algunos pero no en todos los países proveedores)	<b>Internacionales</b> (socios sólo en un país y proveedores en otros países)
Cereales (en general también suministro de insumos)	4	7	7
Frutas y hortalizas	12	3	15
Productos lácteos	6	3	8
Azúcar	2	0	3
Otros sectores	8	1	12
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>45</b>

¿Cómo adquieren las cooperativas una dimensión transnacional? Nilsson y Madsen (2007) enumeran cuatro estrategias diferentes que pueden seguir las cooperativas para convertirse en transnacionales. Primero, una cooperativa nacional puede reclutar a socios en un país vecino. En segundo lugar, una cooperativa puede absorber una empresa extranjera y después invitar a los proveedores de la empresa absorbida a hacerse socios de la misma. En tercer lugar, los agricultores de diferentes países pueden crear una nueva cooperativa transnacional. En cuarto lugar, una cooperativa de un país puede fusionarse con una cooperativa de otro país.

**Estrategia 1:** Se recluta a socios en un país vecino cuando las economías de escala de la transformación y/o la comercialización son importantes y la cooperativa necesita implicar a productores extranjeros en sus propias actividades de transformación y comercialización. A veces, los agricultores que viven en una región fronteriza pertenecen a una cooperativa extranjera, en especial cuando los países comparten características culturales similares (particularmente la lengua). La distancia a la cooperativa extranjera puede ser más corta que la

que separa la explotación de la cooperativa nacional. Este tipo de socios transfronterizos se encuentra entre Bélgica y los Países Bajos.

Particularmente en los sectores de las frutas y hortalizas de Bélgica y los Países Bajos, existen algunas cooperativas transnacionales. Mientras que las cooperativas de frutas y hortalizas holandesas tienen numerosos socios extranjeros, las cooperativas de frutas y hortalizas belgas tienen con frecuencia socios internacionales. Las cooperativas de frutas y hortalizas frescas belgas utilizan aún un reloj de subasta para determinar el precio. Este método de venta ha atraído a un número de productores de los Países Bajos, pero también a muchos de Francia y Alemania (Cuadro 7.2). Puesto que las cooperativas de subasta deben atraer al mayor número posible de compradores (para mantener su competitividad a nivel de la compra), éstas son partidarias de una amplia cartera de productos y de suficientes cantidades disponibles. Por consiguiente, es atractivo para las cooperativas de subasta invitar a productores extranjeros a hacerse socios. Además de los 868 productores extranjeros que son socios de las cooperativas de frutas y hortalizas belgas, unos 100 productores belgas son también socios de cooperativas holandesas (Vlaamse Overheid, 2008/2011: 93).

Cuadro 7.2. Socios extranjeros de una cooperativa belga de frutas y hortalizas (2007)

<b>País de origen</b>	<b>Número de productores</b>
Países Bajos	637
Alemania	34
Francia	197
Total	868

Fuente: Vlaamse Overheid, 2008/2011: 93

**Estrategia 2:** La absorción de una empresa de capital extranjera dedicada a la transformación conduce en escasas ocasiones a una cooperativa transnacional. Los proveedores de la empresa de capital extranjera pueden continuar suministrando sus productos al nuevo propietario, pero en raras ocasiones son invitados a hacerse socios de este nuevo propietario. Existen excepciones en la industria de la fécula de patata y láctea. Tras la absorción, en 1995, de la empresa de fécula de patata Prignitz Stärke GmbH en Alemania por la cooperativa holandesa de fécula de patata Avebe, ésta invitó a los proveedores de la empresa alemana a hacerse socios de Avebe. Debido a la dependencia bilateral entre los productores de fécula de patata y el transformador de la fécula de patata, y el régimen europeo de cuotas aplicable a la producción de fécula de patata, la pertenencia a la cooperativa de transformación es un medio favorable para reducir los costes de transacción.

Las cooperativas pueden también adquirir todos los activos de una cooperativa extranjera, y después invitar a los socios de esta cooperativa extranjera a hacerse socios de la organización adquirente. Un ejemplo muy claro de esto es la absorción en 1999 por la cooperativa láctea austríaca Berglandmilch de todos los activos de la cooperativa láctea alemana Rottal Milchquell eG. Los socios de Rottal Milchquell se hicieron socios de la cooperativa austríaca Berglandmilch. En 1997, la cooperativa láctea holandesa Campina constituyó una empresa conjunta con la cooperativa alemana Molkerei Köln-Wuppertal (MKW). Al poco tiempo, los socios de MKW fueron invitados a hacerse socios de Campina. Se opta en general por la adquisición de los activos de una cooperativa extranjera en lugar de por la fusión con esta cooperativa, cuando la cooperativa extranjera tiene problemas financieros y una fusión no sería aceptada por los socios de la cooperativa adquirente.

**Estrategia 3:** La creación de una nueva cooperativa transnacional es un fenómeno bastante raro. Las únicas excepciones se producen en el sector de las frutas y hortalizas, donde los subsidios europeos disponibles en el marco de la OCM de las frutas y hortalizas han respaldado el establecimiento de organizaciones de productores transfronterizas (Asociaciones de organizaciones de productores). Un ejemplo es EFC, la Cooperación Europea de Frutas, establecida en 2002 por tres cooperativas frutícolas: Veiling Haspengouw de Bélgica, Württembergische Obst-und Gemüsegenossenschaft (WOG) Raiffeisen de Alemania y

Koninklijke FruitmastersGroep de los Países Bajos. Puesto que sus socios son las tres cooperativas nacionales, EFC es una cooperativa de segundo grado. Otros ejemplos de asociaciones de organizaciones de productores transfronterizas en el sector de las frutas y hortalizas son In-Co (con cooperativas socios en los Países Bajos y Bélgica), y Vegras (con cooperativas socios en Bélgica, los Países Bajos y Francia). Las tres están establecidas en Bélgica. Mientras que Vegras es una cooperativa de negociación para los productores que suministran a la industria de transformación, EFC e In-Co manipulan frutas y hortalizas frescas. Por último, B.N.D. Internationale Telersvereniging es una cooperativa de negociación transnacional en el sector de las hortalizas transformadas, establecida en Bélgica. Sus socios directos son productores belgas, holandeses y alemanes.

**Estrategia 4:** Los ejemplos de cooperativas transnacionales a través de fusiones transfronterizas entre dos o más cooperativas se encuentran en el sector lechero (Tabla 7.2). Un buen ejemplo es Arla Foods, el resultado de una fusión en 2000 entre la mayor cooperativa láctea danesa MD Foods y la mayor cooperativa sueca, Arla. Tras la fusión, Arla Foods tuvo más de 10.000 socios, repartidos de manera equitativa entre los dos países. Después de 2000, Arla Foods siguió buscando la expansión internacional a través de fusiones. En 2003, una tentativa de fusión con la cooperativa holandesa Campina fracasó. No obstante, han continuado otras fusiones, particularmente con varias pequeñas cooperativas lácteas suecas y danesas. Algunas de estas fusiones deberían clasificarse como absorciones, ya que la cooperativa adquirida tenía problemas financieros y fue “rescatada” por Arla Foods. En 2011, Arla se fusionó con otra cooperativa foránea, Hansa Milch, de Alemania. Esta última fusión fue una fusión entre desiguales, similar a las fusiones nacionales anteriores. La facturación de Hansa Milch se cifró en sólo el 5% de la de Arla Foods.

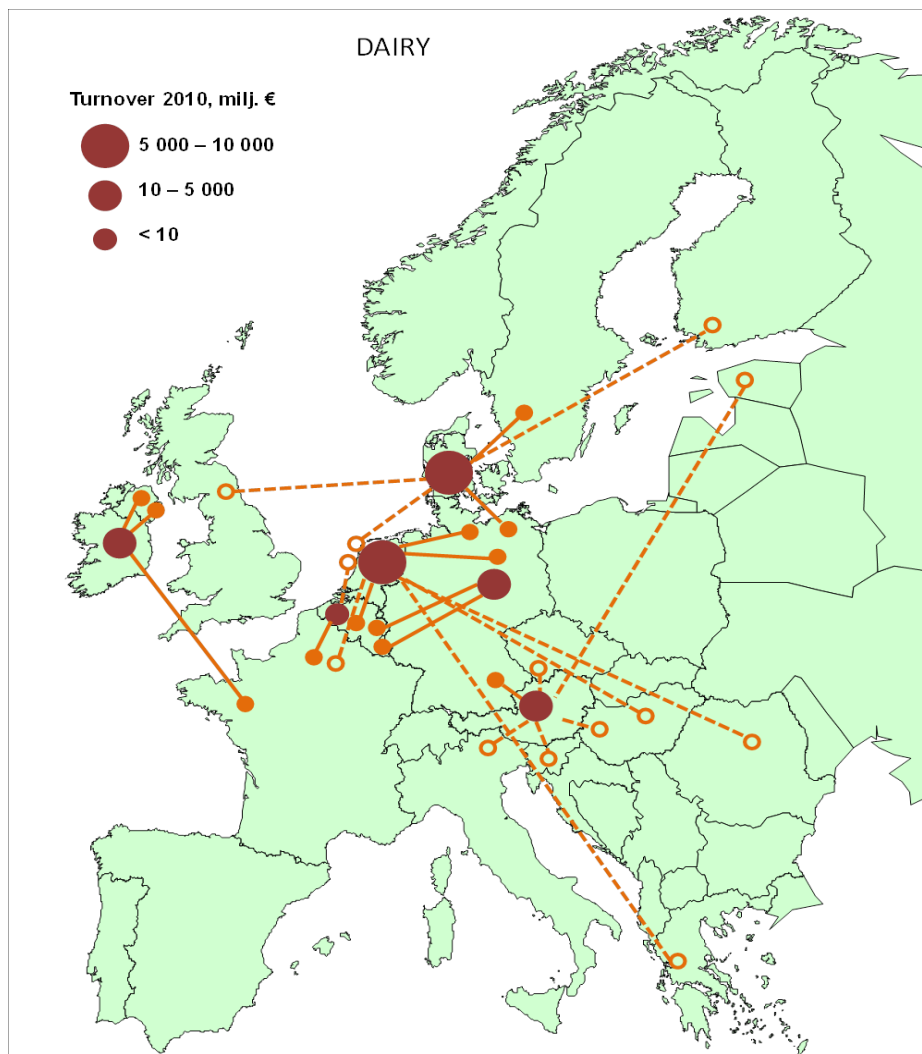


Tabla 7. 2 Cooperativas transnacionales en el sector lácteo – países de origen y países anfitrión (la línea continua hace referencia a los países en los que hay socios proveedores, la línea discontinua hace referencia a los países en los que hay agricultores proveedores pero no socios; el tamaño de las bolas representa la facturación total (en este sector) de la cooperativa transnacional en su país de origen).

En 2012, Arla Foods anunció que tenía planes para fusionarse con la cooperativa láctea alemana Milch-Union Hoheifel (MUH) y la cooperativa láctea británica Milk Link. Si esta fusión tiene éxito, hará de Arla Food la cooperativa más transnacional en la UE, con 12. 300 socios en seis países diferentes: Dinamarca, Suecia, Alemania, Bélgica, Luxemburgo y Reino Unido.

Además de los cuatro tipos de procesos de transnacionalización distinguidos por Nilsson y Madsen, hemos encontrado cooperativas transnacionales que no caben necesariamente en ninguno de estos modelos. Hay diferentes tipos de estructuras federadas (o semi-federadas) que resultan parcialmente de absorciones o de una cooperación con empresas/cooperativas de diferentes países (por ej. DLA danesa, RWA austríaca y BayWa alemana). Estas cooperativas están a menudo implicadas en el comercio de suministro de insumos, donde las relaciones entre la entrega de los socios a la cooperativa y el uso por los socios de los servicios de la propia cooperativa no son sólidas.

HKScan es un ejemplo de una cooperativa internacional híbrida. Con la absorción de Scan AB, una empresa de transformación propiedad de la cooperativa “Swedish meats”, HKScan se convirtió en uno de los mayores productores de carne de Suecia. No obstante, los productores suecos de carne no se hicieron socios de la cooperativa LSO, el principal propietario de HKScan. A través de su cooperativa, los productores suecos pasaron a ser co-propietarios de HKScan pero sólo de un porcentaje limitado. Por consiguiente, al tiempo que HKScan es una empresa muy

internacionalizada, su principal propietario, la cooperativa LSO, sigue estando formada exclusivamente por socios finlandeses.

#### *Cooperativas transnacionales o internacionales?*

La misma cooperativa puede estar estructurada como cooperativa transnacional (por ejemplo, los proveedores son socios) en un país y como cooperativa internacional (los proveedores no son socios) en otro. A partir de nuestro estudio realizado sobre las cooperativas transnacionales e internacionales en la UE, parece que la opción por defecto es la internacionalización, no la transnacionalización.

Ya indicaban Nilsson y Madsen (2007) que una fusión transfronteriza de cooperativas es una estrategia de crecimiento mucho más complicada que la mera absorción de una sociedad de capital. De hecho, en una fusión transfronteriza entre cooperativas intervienen dos procesos interdependientes de fusión: uno sobre las empresas cooperativas y otro sobre las sociedades cooperativas. Por consiguiente, no sólo deben ponerse de acuerdo los principales directores, sino también los Consejos rectores y por último los socios ordinarios (ya que la mayoría de los estatutos estipulan que las decisiones relativas a las fusiones requieren la aprobación de la Asamblea general). Por otra parte, las implicaciones para los socios existentes son de gran envergadura. El hecho de invitar a los proveedores de otro país a hacerse socios tiene sus implicaciones para los órganos de decisión y para los socios de la cooperativa, a nivel de la comunicación, sobre todo cuando los socios hablan idiomas distintos. Otro argumento en contra de las cooperativas transnacionales es la dilución de los ingresos de los socios. Cuando la actividad exteriores rentable, todos los beneficios se reparten entre los socios existentes, que no deben repartirlos con los proveedores extranjeros. Asimismo, en términos de propiedad, el hecho de que se invite a los proveedores extranjeros a hacerse socios implica la dilución de la riqueza (en caso de que los socios extranjeros no aporten los mismos activos por socio que los socios titulares, como a menudo suele ocurrir).

Los directores También prefieren la internacionalización a la transnacionalización, ya que quieren administrar una filial en el extranjero como una sociedad de capital y no como una cooperativa. Ya es bastante difícil administrar una filial en el extranjero; administrarla a la vez que se tienen continuamente en cuenta los intereses de los socios extranjeros resulta aún más difícil. Hemos observado que la mayoría de las cooperativas prefieren internacionalizarse a través de la compra o de la creación de una sociedad de capital en el exterior, en lugar de acudir a las fusiones con otras cooperativas. La dilución de la propiedad y del control son los principales argumentos que citan nuestros encuestados.

En resumen, a la hora de internacionalizarse, ¿por qué no recurren las cooperativas a la estructura cooperativa en los países de acogida una vez que adquieren alguna planta de transformación? La respuesta podría ser ésta:

- Porque encarece el coste de la toma de decisiones, debido a las diferencias culturales, de las tradiciones relativas a los socios, de idioma, etc.
- Porque diluye los derechos de control de los actuales socios.
- Porque diluye los derechos de renta de los actuales socios.
- Los dirigentes prefieren organizar la filial extranjera como centro como una sociedad mercantil (lo cual facilita el control y la supervisión de la filial en el extranjero).

Debe hacerse hincapié en que cuando una cooperativa decide crear una cooperativa internacional en lugar de transnacional, a la hora de comprometerse con los proveedores extranjeros, no significa necesariamente que la cooperativa esté explotando a dichos proveedores. En interés de la cooperativa compradora conviene establecer buenas relaciones con sus proveedores del extranjero, por ejemplo para conseguir productos de buena calidad. A menudo, la cooperativa compradora aporta nuevos conocimientos a los nuevos socios . Asimismo, también puede animarse a los agricultores proveedores a crear una asociación de productores para compartir experiencias técnicas y de gestión.



## 7.4 Internacionalización de la industria azucarera

Con objeto de estudiar las claras diferencias específicas en las estrategias de internacionalización, las diferencias institucionales y las relaciones entre la empresa y los socios, hemos llevado a cabo un estudio de casos por separado sobre las estrategias de internacionalización de las cooperativas azucareras, comparando la cooperativa híbrida germano-austriaca Sudzucker/AGRANA, con la cooperativa francesa Tereos y la cooperativa holandesa Cosun.

En el marco de la industria azucarera, las organizaciones de productores desempeñan una función importante, no sólo suministrando a la industria las remolachas azucareras, sino también en lo relativo a la gobernanza interna de las fábricas azucareras y su posicionamiento estratégico. A este respecto, nuestro análisis ha identificado diferencias entre cooperativas. Cosun y Tereos son cooperativas tradicionales propiedad de los productores de remolacha, cuya mayoría cultiva también patatas, cereales y algunas hortalizas en campo abierto. Royal Cosun es una cooperativa con 10.000 socios, mientras que Tereos tiene 12.000 socios. Las cooperativas tienen contratos con sus socios y los derechos de voto se ejercen en función de la facturación de los socios. Por comparación con estas dos, Südzucker/Agrana AG es una sociedad anónima que cotiza en bolsa, con un modelo empresarial algo diferente. Debido a las decisiones tomadas a lo largo de su historia, Südzucker puede caracterizarse como una Cooperativa-sociedad de capital, en la que la cooperativa de productores (Süddeutsche Zuckerrubenverwertungs Genossenschaft eG [SZVG]) es el accionista principal que siempre intenta mantener su mayoría en un nivel del +51% de las acciones (pero los agricultores no son sólo socios de SZVG). SZVG no es el fundador de la empresa. En estos tres casos, los socios tienen una influencia directa en la política y la estrategia de la cooperativa a través de los representantes electos presentes en el Consejo de asociados.

Los productores de remolachas de los cuatro países han registrado un aumento sustancial de la productividad con respecto a las décadas anteriores, según se ha venido desarrollando la producción de remolachas como actividad agrícola estable y rentable para las pequeñas y grandes explotaciones familiares. Para garantizar la calidad del azúcar entregado por sus proveedores, las sociedades azucareras proporcionan asesoramiento técnico sobre las mejores variedades de remolachas, la preparación del suelo y los insumos agrícolas. Además del asesoramiento técnico, la industria del azúcar sigue una política de incentivos financieros para sus proveedores. Si bien el régimen del azúcar de la UE ha fijado un tope de precios, las compañías azucareras han organizado (o negociado con las uniones de productores de remolacha afiliadas) el día a día de la remuneración de las entregas de azúcar y las primas por calidad, los reembolsos de los gastos de transporte, la siembra, la recogida y otras cuestiones relacionadas con el cultivo. No hay casi diferencias en la actitud que mantienen las sociedades azucareras con sus proveedores.

Las sociedades azucareras se dieron cuenta hace mucho tiempo de que la excelencia en el campo de la producción de azúcar requiere importantísimas inversiones a nivel de las relaciones con el agricultor/socio para que éste respalde la empresa. Se puso gran esmero en la selección del personal que se dedica a asesorar a los agricultores. Y se llegó a la conclusión de que sólo a través de unas buenas relaciones, es como se pueden transferir los conocimientos agronómicos y de mercado. Nuestro estudio indica que se da una relación provechosa para ambos, productores de remolacha, como socios, y sociedades azucareras. El carácter cooperativo y la cooperación institucional entre organizaciones de productores y sociedades azucareras es lo que importa en las negociaciones anuales sobre el precio del azúcar y las condiciones de entrega.

A pesar de todos los cambios registrados en las condiciones de mercado (régimen del azúcar de la UE, sustitutivos competitivos del azúcar, incremento de las importaciones de azúcar), todas las sociedades han seguido invirtiendo en la producción de azúcar y en la mejora tecnológica. Por haber desempeñado una función vertebradora de cara al desarrollo de la producción de azúcar en su propio país, las tres empresas confían en su ventaja competitiva en el ámbito de la producción de azúcar. A pesar de que estas sociedades son activas en una amplia gama de grupos de productos, tanto alimentarios como no alimentarios, y en diversos países

(salvo Cosun que concentra sus actividades principalmente en el mercado nacional holandés) la producción de azúcar ha seguido siendo la piedra angular de sus negocios (la cuota de producción de azúcar de Südzucker sigue siendo del 53% y la de Tereos del 43% de la facturación total).

Tras varios años durante los cuales el mercado se ha mantenido relativamente estable y en condiciones reglamentarias, el sector como tal ha estado sometido a una tremenda presión para el desarrollo de nuevas estrategias competitivas, en respuesta a los cambios anunciados en la normativa. Desde los años 90, la Unión Europea ha aportado importantes cambios al régimen común del azúcar, con especial énfasis en la garantía de los precios del azúcar para los productores y en la liberalización del comercio internacional. El sector del azúcar esperaba a que los efectos depresivos redujeran la demanda de remolachas en las regiones menos favorables de Europa y que las importaciones de azúcar de caña de Brasil y del Caribe inundaran el mercado. Ante estos retos, la industria del azúcar reaccionó de diversas maneras:

- Consolidación de las capacidades de producción de azúcar a través de las fusiones y adquisiciones en el mercado interior (importantes actividades de fusión por parte de Südzucker y Tereos en el ámbito de Alemania y con el sector azucarero francés; en Países Bajos, venta de IOF CSM a Cosun).
- Diversificación de las actividades de transformación del azúcar e inversiones en las actividades generadoras de valor en relación con el azúcar (transformación de ingredientes, producción de sustitutivos del azúcar) y en la extensión del campo de actividades a través de la inversión en otras actividades alimentarias. Las tres sociedades han invertido en varias fases de la cadena alimentaria en otros sectores.
- Internacionalización de sus actividades en industrias azucareras extranjeras (Südzucker en los países vecinos como Bélgica, Francia, Austria y Polonia; y Tereos en la República Checa; Cosun en Alemania del Este).

La reforma de la OCM del azúcar ha tenido un importante impacto en la reestructuración de la industria azucarera y en las estrategias empresariales. En años recientes, Cosun rediseñó su estrategia, centrándose en la producción azucarera, en la transformación a gran escala y en el valor añadido de las hortalizas y residuos. Por consiguiente, Cosun se deshizo de actividades que estaban demasiado alejadas del azúcar, o de las hortalizas; y se mantiene próxima de sus socios: productores de cultivos herbáceos que producen remolachas, patatas, hortalizas y cereales.

Südzucker y Tereos tomaron diferentes decisiones estratégicas: decidieron invertir en segmentos diversificados de negocio y consiguieron tener acceso con éxito a diferentes productos de mercado (como por ejemplo la producción alimentaria, los ingredientes alimentarios, la bioenergía). Los grupos de Südzucker y Tereos han crecido a través de la diversificación horizontal y vertical y mediante la integración. Tereos ha combinado la integración vertical con las estrategias de diversificación, insistiendo en ésta aún más desde que empezó a aplicarse la reforma de la OCM del azúcar en la UE. Esta estrategia se basa en el control de todo el proceso desde la A a la Z de la remolacha azucarera, la caña de azúcar y los cereales (trigo, maíz, patatas y mandioca). Por eso, el grupo ha decidido crear más espacio para la transformación de cereales a través de su filial Syral. Una diferencia con Cosun es que sus agricultores son más activos en la producción de cereales y les interesa más el bioetanol. El grupo se ha diversificado igualmente en los productos elaborados a base de almidón, mediante la compra de cinco fábricas a British Tate & Lyle group.

Toda una serie de factores propios del sector han animado a las dos sociedades, Südzucker y Tereos, a desarrollar esta estrategia internacional. Entre estos factores figuran los siguientes: la homogeneidad de la demanda, el incremento de las economías de escala, el incremento de la intensidad tecnológica de los nuevos productos, la presión para amortizar los elevados costes de I+D e inversiones propias en actividades críticas de valor añadido a través de la diversificación, como por ejemplo, la producción de productos alimentarios, ingredientes alimentarios, etc. Estos factores propios del sector obligan a las sociedades a competir con una gran estandarización y coherencia en diferentes mercados. Los mercados nacionales y externos en los que se han adentrado estas sociedades son sumamente interdependientes del azúcar y del apoyo

mutuo para la producción de remolacha, de azúcar y para su comercialización. La transferencia de conocimientos a estas funciones ha sido fácil y ha creado un elevado nivel de cohesión y coherencia interna. Un elemento que ha resultado clave de cara a la aplicación de una estrategia internacional ha sido la visión integradora de las instalaciones y la extensión de sus fuentes de ventajas competitivas. Tanto Sudzucker como Tereos consideraron cada mercado en el que estaban compitiendo como plataforma de aprendizaje de nuevos oficios y técnicas que seguidamente se aplicaban en otros mercados. Esta estrategia ayudó asimismo a estas empresas a ampliar sus competencias distintivas para apalancarse a través de los mercados. Al hacerse internacionales, Cosun, Südzucker/Agrana y Tereos no aplican su modelo de negocio cooperativo o semi-cooperativo a los productores de remolacha de otros países. Consideran las empresas como unidades de negocio adicionales, lo cual implica una relación puramente contractual entre la sociedad y sus productores proveedores extranjeros.

En conclusión, este caso demuestra que las cooperativas pueden, por lo menos con apoyo de la normativa del mercado, contribuir a una producción estable y continua, así como a una transformación, distribución y comercialización de productos alimentarios y no alimentarios y de servicios y a una renta agrícola (más) estable. La probabilidad de que los agricultores estén dispuestos a apoyar la política de inversiones de las cooperativas aportando capital humano, es mayor si se crea una organización empresarial más generadora de beneficios. Esta estructura de gobernanza se desvía a continuación necesariamente del modelo tradicional cooperativo. El elevado coste de la integración de los proveedores extranjeros de remolacha en un sistema cooperativo impide que las cooperativas azucareras que hemos analizado opten por el modelo de negocio cooperativo a la hora de adquirir sus filiales en el extranjero.

## **8 Contexto Institucional: aspectos históricos, sociales y culturales**

### **8.1 Introducción**

En todos los países europeos, incluso en los que se encuentran en período de transición, se observa una práctica cooperativa común, a partir de la creación de las cooperativas en el siglo 19 y la experiencia de ir alcanzando objetivos sociales y económicos (Capítulo 3). No obstante, observamos importantes diferencias entre Estados miembros por lo relativo a la cuota de mercado ostentada por las cooperativas, incluso dentro del mismo sector (Capítulo 4).

Estas diferencias que se aprecian en los resultados de las cooperativas podrían explicarse parcialmente mediante factores históricos, sociales o culturales. Esta característica aparece con mayor claridad en el caso de los nuevos Estados miembros, que han experimentado un impacto masivo del régimen totalitario comunista/socialista destructor de la auto organización y del capital humano, por lo que el término "cooperativa" ha terminado teniendo una connotación negativa.

En este capítulo presentamos en primer lugar un análisis de las relaciones entre los aspectos sociales y culturales y los resultados de las cooperativas, en un intento de identificar valores de gran arraigo social y cultural que impiden el éxito de las cooperativas. En la siguiente sección, 8.3, se presenta un análisis institucional más pormenorizado de la situación en los nuevos Estados miembros, que demuestra lo importantes que son los diferentes métodos de privatización (ya históricos) de la transición post-1989 que explican la realidad de cara a los actuales resultados de las cooperativas. Terminamos con una sección relativa al capital humano.

### **8.2 Aspectos sociales y culturales**

La literatura sobre el "capital humano" proporciona numerosas ideas acerca de cómo facilitar la constitución de empresas, la formación de redes y el trabajo en confianza. En economía, la noción de "capital humano" se reconoce cada vez más y de hecho se estudia como importante factor de eficiencia económica. No obstante, el concepto y en especial, la medición del mismo, todavía se sigue definiendo.

Se suele definir el capital humano como la trinidad de "redes, normas de reciprocidad y confianza." Se refiere a todo aquello que facilita la acción individual o colectiva, generada mediante redes de relaciones, reciprocidad, confianza y normas sociales. Puede discernirse cierto carácter circular: a través de las relaciones sociales se desarrolla la confianza, pero también se necesita tener confianza para comprometerse en las redes. Asimismo, la existencia de capital humano deriva a menudo de los resultados que derivan a su vez supuestamente de su existencia. Por otra parte, las redes sociales no son sólo algo positivo: las redes sociales pueden tener también aspectos negativos, como la exclusión de terceros, la persecución de objetivos antisociales, o la restricción de la libertad y la autonomía individual (p. ej. mafia).

La medición del capital humano sigue estando en sus albores. Por consiguiente, se usan algunos componentes por separado del capital humano como: la relación entre confianza y resultados de las cooperativas (medida en términos de porcentaje de agricultores de un país que son socios) en términos de confianza general (confianza en los demás), así como confianza en las instituciones políticas. Hemos estudiado además la relación entre resultados de las cooperativas, nivel de compromiso en el trabajo voluntario e impresión general de satisfacción de vida (uno de los prerequisites de la confianza).

Hemos hallado una clara correlación entre el nivel de confianza general (instrumentalizada como "confianza en los demás") y los resultados de las cooperativas (Gráfico 8.1). Todos los nuevos Estados miembros (y Portugal) aparecen en la parte baja a la izquierda con escasa confianza y un papel relativamente pequeño reservado a las cooperativas. La mayoría de los países donde las cooperativas ostentan una elevada cuota de mercado son países donde impera una gran confianza. El hecho de que Luxemburgo y Suecia hayan quedado fuera puede explicarse en parte porque algunas de las cooperativas activas en dichos países son extranjeras (y el

número de socios ha sido infravalorado en nuestro indicador).

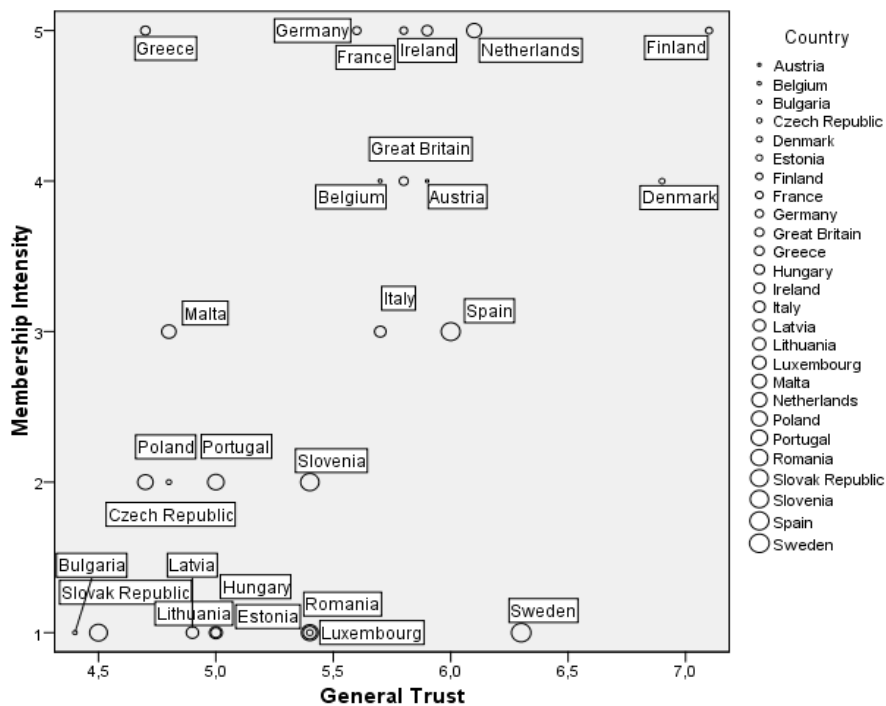


Gráfico 8,1. la relación entre confianza y resultados de las cooperativas

Hallamos resultados similares para las variables "confianza en las instituciones políticas" y "satisfacción de vida." Los resultados para la variable "compromiso en el trabajo voluntario" es aún más sorprendente: encontramos dos grupos claramente diferentes, con Grecia y España, donde el trabajo voluntario es menos frecuente que en los países vecinos, que están en posición intermedia, así como Eslovenia donde el trabajo voluntario no se corresponde con los resultados de las cooperativas. Las cooperativas son igualmente redes de capital humano que actúan como lugares de compromiso en la acción colectiva, que debe producir potenciales beneficios a nivel del grupo, más allá del mero interés personal.

Los resultados hallados antes mencionados sugieren que los escasos resultados de las cooperativas en algunos países (particularmente en los nuevos EE.MM.) tienen un importante trasfondo social. Los bajos niveles de auto organización y creación de redes tienen muchas más consecuencias para estos países que el mero obstáculo al desarrollo del cooperativismo. El problema consiste, por consiguiente, en saber hasta qué punto están enraizados en la cultura dichas características y comportamientos.

#### *Aspectos culturales*

Los valores culturales profundamente enraizados permanecen relativamente inalterados por la modernización, o en la medida en que intervienen cambios, éstos se dan en todos los países y por consiguiente, no aparecen cambios entre países (Hofstede et al., 2010). La obra fundamental de Hofstede demuestra que las culturas nacionales y regionales influyen en el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que dichas influencias son persistentes en el tiempo. Los valores que distinguen a los países unos de otros (en lugar de a las personas) se reagrupan a nivel estadístico en cuatro grupos, en relación con cuatro ámbitos de problemas antropológicos que diferentes sociedades nacionales tratan de manera distinta: las diversas maneras de afrontar la desigualdad (distancia del poder), las formas de hacer frente a la incertidumbre (Índice de aversión a la incertidumbre), la relación de la persona con su grupo primario (Individualismo frente a Colectivismo) y las implicaciones emocionales de haber nacido niña o niño (Masculinidad frente a Femeineidad). Otras dos dimensiones más están relacionadas con la elección del objeto de los esfuerzos de la gente: el futuro o el presente y el pasado (Orientación a

largo plazo frente a orientación a corto plazo) y la medida de gratificación de los deseos humanos para gozar de la vida (Indulgencia frente a restricciones).

Hemos analizado la relación entre cada una de estas seis dimensiones de cultura y eficiencia de las cooperativas, como lo hicimos en el caso anterior, en cuanto a los aspectos sociales. En resumen: no hemos podido sacar ninguna correlación significativa. Lo cual no deja de ser un resultado sorprendente en vista de las correlaciones halladas en el caso de los aspectos sociales y del hecho de que los indicadores Hofstede tienen de lo contrario, correlaciones con muchos aspectos empresariales y organizativos. Este resultado podría explicarse por la aplastante necesidad de cooperación que se da en el mercado (p.ej. en algunos países en los que los valores culturales son similares a los de aquéllos otros con menor actividad de las cooperativas) y con experiencias pasadas con organizaciones sumamente instrumentalizadas, organizaciones híbridas.

Estos resultados son prometedores para aquellos que desean promover la auto organización y la cooperación en los (nuevos) EE.MM.. Si bien existen, cómo no, factores condicionantes, la posibilidad de superarlos no es desdeñable.

### **8.3 Efectos de la transición en los nuevos Estados miembros**

En comparación con otros Estados miembros de la UE, las instituciones sociales y los vectores económicos, con inclusión de los obstáculos relevantes a la cooperación sostenible en las sociedades post-socialistas, son bastante diferentes en los países de Europa central y oriental (Hagedorn y Eisen, 1998). Los siguientes aspectos son particularmente relevantes (Hagedorn 2004; Beckmann y Hagedorn 2007):

- El desarrollo histórico de la agricultura y de las zonas rurales es diverso a través de los nuevos EE.MM.
- La evolución de las cooperativas ha sido interrumpida por el periodo socialista cuando se sustituyeron las cooperativas autónomas por las colectivas impuestas por la planificación central.
- En particular, la producción agraria colectiva empezó a ser el tipo dominante de agricultura. No obstante, no fue así ni en Polonia ni en Eslovenia, donde la colectivización fracasó.
- La legislación sobre la privatización, la restitución y la transformación promulgadas después de 1990 fueron algo diversas, lo que desembocó en una transformación desigual de las explotaciones colectivas en cooperativas.
- Por otra parte, también existían diferentes estructuras de la propiedad de la tierra, debido a las diferentes reformas llevadas a cabo durante el período anterior a la colectivización.
- Tanto la diversidad del proceso de transformación como las diferencias en cuanto a la propiedad de la tierra durante el período anterior a la colectivización en los nuevos EE.MM. ha tenido un impacto específico en la persistencia y en las funciones de las cooperativas de producción agraria y en la emergencia de nuevas cooperativas.
- La ley de cooperativas y los estatutos de las mismas difieren y a veces no tienen en cuenta los principios del cooperativismo.
- Los nuevos EE.MM. difieren en cuanto al capital humano, la confianza y la reciprocidad, que son prerequisites importantes para llevar a cabo una acción colectiva con éxito, así como por lo relativo a la tradición de las cooperativas.
- La vida en las zonas rurales difiere considerablemente entre los nuevos EE.MM. debido al tamaño desigual de las explotaciones, a la emergencia de explotaciones de subsistencia e incluso al grado de pobreza rural.

En nuestros estudios de casos, hemos investigado tres temas:

- (1) Muchas cooperativas de los antiguos países socialistas (incluida Alemania del Este) son los sucesores transformados de las anteriores cooperativas socialistas (granjas colectivas) que, por supuesto, también venden sus productos. En este estudio nos han interesado

particularmente las cooperativas activas en la parte río abajo de la cadena alimentaria. Estas nuevas cooperativas se han creado en los nuevos EE.MM.. Como se pueden observar tanto éxitos como fracasos de estas cooperativas, surge el interrogante de ¿qué es lo que las puede hacer sostenibles? Además, la creación de nuevas cooperativas en los nuevos EE.MM. se ha realizado con el apoyo de la UE y de las políticas nacionales. ¿Qué impacto han tenido? ¿Qué problemas han debido afrontar las nuevas cooperativas emergentes? y ¿cómo se pueden resolver?

- (2) En varios EE.MM., las cooperativas siguen siendo proveedores de servicios sociales a las comunidades rurales y contribuyen al desarrollo rural. Los colectivos de producción agraria de los anteriores países socialistas habían asumido una serie de tareas que correspondían a los municipios, a las autoridades regionales o a las ONG en los países occidentales. ¿Cuáles de estas funciones han mantenido las cooperativas pos socialistas después de las reformas? ¿Qué nuevas actividades se han desarrollado, tales como los servicios al medio ambiente o el turismo rural?
- (3) Es posible que las grandes cooperativas de producción agraria (CPA) de los países post socialistas hayan tomado el liderazgo en las regiones rurales, al proporcionar servicios comerciales a los demás agricultores y en algunos casos, a las comunidades. Lo que sugiere las siguientes preguntas: ¿qué servicios básicos comerciales o sociales prestan en las zonas rurales? ¿Podrían estar en peligro con las reformas de la política de la UE? Los expertos de los países de Europa central y oriental destacan a menudo la importancia de las CPA para el desarrollo de los mercados. ¿Se mantendrá esta tendencia en el futuro?

A partir de estas preguntas de investigación, se han realizado dos estudios de casos llevados a cabo sobre cada uno de los tres temas. Informamos de estos casos gemelos por los resultados sorprendentes que proporcionan.

### **8.3.1 Los casos gemelos de Polonia y Hungría: el papel de liderazgo que genera confianza**

En Polonia, de manera similar a las reformas comunistas llevadas a cabo en todos los países de Europa Central y Oriental, la colectivización y nacionalización de la agricultura siguió las pautas soviéticas. No obstante, la colectivización chocó con la fuerte resistencia de los agricultores polacos y al cabo de unos años, fracasó. El sistema de explotación familiar quedó sometido al sistema de planificación central que no permitía la institucionalización de mano de obra dinámica, insumos, productos y factores de mercado. Por consiguiente, en Polonia, la estructura de explotación familiar se quedó más o menos congelada durante la época socialista. En 1990, la agricultura seguía aún empleando hasta un 25% de la mano de obra polaca. En los anteriores territorios alemanes de Polonia se crearon granjas de Estado que después fueron privatizadas en 1990 (Milczarek, 2002). La creación de cooperativas de comercialización refleja esta estructura dual de la agricultura.

En base a un análisis detallado de tres cooperativas<sup>21</sup> (y anteriores trabajos en el estudio del país) llegamos a la conclusión de que la política de apoyo ha sido crucial para la emergencia de estas nuevas cooperativas de comercialización. Sin embargo, si bien se considera necesaria la política de apoyo, no es condición suficiente. Esta observación contrasta con los dos casos lituanos, en los que no se contó con políticas de apoyo. En dos de los grupos polacos, las cooperativas agrarias habían existido ya antes, y esta tradición cooperativa seguía formando parte de la memoria colectiva de las regiones. No obstante, crear una cooperativa a partir de esta memoria histórica fue gravemente obstaculizado por el llamado "legado comunista", el problema de falta de confianza en todo tipo de cooperación. Según la percepción de muchos polacos, hasta

---

<sup>21</sup> JAR-PEK: una asociación cooperativa de productores de carne de porcino, integrada por ocho organizaciones de productores que se creó como producto derivado; Sady Krajny: una asociación de productores de fruta creada con ayuda del banco cooperativo local y Krobia: una asociación cooperativa de productores de frutas y hortalizas especializada principalmente en la producción de tomates que se entregan sólo a una sociedad (Heinz).

el término en sí está desacreditado debido al papel que estos colectivos desempeñaron durante la época socialista.

Como demuestra el estudio de caso de Polonia, para superar esta barrera se ha necesitado ante todo generar confianza y un competente liderazgo. Este tipo de liderazgo es el recurso más escaso en este caso y un verdadero condicionante para el ulterior desarrollo de las cooperativas en Polonia. Resulta chocante que los dirigentes identificados en los casos polacos combinen diferentes funciones en una misma persona, como la de líder local, director del Consejo y gerente. Crecieron en la región y están familiarizados con la sociedad rural y el entorno social y económico específico.

Las experiencias polacas ponen de manifiesto (en la línea de cierta teoría acerca de la necesidad de disponer de un "actor independiente" en estos procesos sociales, en el que se confíe y que no persiga sólo sus intereses personales), que es necesario poder contar con un organizador profesional de la cooperativa, que no sea agricultor ni socio de la cooperativa, sino un tercero con buena formación, competencia profesional y suficiente motivación aportada mediante un salario adecuado. En la fase inicial, cuando se creaba una cooperativa, superar la desconfianza a través de la comunicación directa era la tarea principal de los dirigentes. Esta experiencia la ponen de manifiesto igualmente los casos de Lituania, en los que generar confianza a través de la comunicación que preste toda la atención necesaria a las preocupaciones y problemas de los socios, desempeña un papel crucial. O sea, dicho de otra manera, la formación de los grupos cooperativos requiere de líderes con habilidades sociales, económicas y organizativas, que dispongan del tiempo suficiente para ir creando las instituciones (serie de normas) de la cooperativa, en un proceso ascendente.

No obstante, incluso si este proceso de desarrollo cooperativo alcanza todo su éxito, las cooperativas sólo llegarán a ser sostenibles si sus servicios responden realmente a las necesidades de los agricultores. Por ejemplo, en el caso de la cooperativa de porcino de Polonia, los ganaderos debían afrontar condiciones de inestabilidad típicas del mercado porcino y esperaban de su cooperativa que les proporcionara mejores condiciones de acceso al mercado y menos volatilidad de precios. Cumplir estas expectativas requiere del dirigente que disponga de considerable competencia estratégica para desarrollar conceptos y una visión de futuro, además de habilidad para abrirse camino en las fases difíciles. Por ejemplo, la supervivencia de por lo menos una cooperativa dependía esencialmente de la posibilidad, no sólo de gastarse las ayudas públicas en tareas de coordinación, sino también en inversiones. Fue tan sólo al cabo de un intenso proceso de negociación cuando el gestor recibió el permiso de las autoridades.

Además, también se requiere una competencia formal, ya que el gestor debe hacer frente a todos los trámites administrativos cuando solicita su acogida a una política de apoyo y por tanto debe estar familiarizado con los procedimientos legales, como por ejemplo, solicitar un permiso de obra, asegurarse de la correcta contabilidad de las transacciones de la cooperativa, etc. Normalmente, a los agricultores no suele gustarle este trabajo (e incluso hasta no pagan de buen grado para que se haga, porque no se percibe como "verdadero trabajo" por las sociedades rurales tradicionales). El hecho de ahorrar en estas tareas permite a la gestión de la cooperativa conseguir ventajas comparativas con respecto a una comercialización individual.

A este respecto, no puede sobrevalorarse el papel de los conocimientos y de la formación. Sólo los dirigentes con buena reputación y que gozan de la confianza de sus socios pueden llevar con éxito a la práctica las normas de las organizaciones de productores. Incluso pudieron aplicar penalizaciones en caso de incumplimiento de las reglas, lo cual es particularmente importante de cara a las obligaciones de entrega de los socios. Su capacidad para impedir el fracaso de la acción colectiva es una condición previa para la constitución y el desarrollo sostenible de una cooperativa. Los comportamientos destructivos de los dirigentes, tales como la captura de élites no han intervenido en los casos polacos. Se ha llegado a la misma conclusión en cuanto a los casos húngaros, en los que la cuestión de la adecuada planificación y la continuidad financiera eran aún más importantes.

Otro punto en el que se hizo hincapié fue la realización de una estrategia de integración vertical para protegerse de los mercados internacionales. Al ser cooperativas aún vulnerables, parece necesaria una política de ayuda más continua, en lugar de temporal.



En resumen puede concluirse que debe existir un particular énfasis en un liderazgo fiable, de confianza y profesional que desempeñe un papel predominante en los casos polacos. No obstante, si bien esta condición es necesaria, con ella no basta, ya que las cooperativas sólo pueden establecerse si cuentan con medidas políticas de apoyo que se inscriban más allá del medio plazo.

### *Hungría*

Al contrario de lo que ocurrió en Polonia, en Hungría se llegó a aplicar por completo la colectivización. No obstante, Hungría desarrolló su propia manera de organizar las granjas colectivas, que fue la simbiosis típica entre una cooperativa y una pequeña empresa privada de socios cooperativos. Por otra parte, Hungría era un exportador importante de productos agrícolas durante la época socialista, incluso a la Unión Soviética. El desarrollo de la agricultura pos socialista en Hungría ha sido influenciado en consecuencia por la elección de los procedimientos de privatización y de transformación. Al definirse el Parlamento húngaro a favor de una privatización mediante vales o cupones, no se abandonaron de inmediato las grandes unidades de explotación agrícola, como en Bulgaria, sino que pudieron mantenerse mediante el uso de los cupones en las subastas.

A pesar de que el caso de Hungría sea diferente del de Polonia a este respecto, existen sin duda similitudes entre ambos. Conforme al informe por país y a los estudios pormenorizados de tres cooperativas<sup>22</sup>, ha quedado claro que también en Hungría ha prevalecido la desconfianza en cualquier tipo de cooperación debido al legado comunista. Cambiar los hábitos y superar las barreras mentales son condiciones previas para facilitar la emergencia de nuevas cooperativas. Pero, ¿cómo conseguirlo? Las intervenciones de políticos u otros actores del ámbito de los centros de gobernanza no son eficaces para cambiar las mentalidades. Para eso, es necesario recurrir a la comunicación descentralizada y al cara a cara, a nivel local, con actores que se comprometan en serio a constituir el capital humano. Pero estos procesos requieren su tiempo y tienen un coste elevado.

Un problema importante que se nos ha indicado en Hungría es el oportunismo. El incumplimiento por parte de los socios de su obligación de entrega ha sido el principal fracaso de la acción colectiva en las cooperativas emergentes. Por otra parte, también una sólida economía sumergida (llamada "economía negra y gris") está impidiendo el desarrollo de las cooperativas (problema mencionado igualmente en el estudio de casos de Polonia). La evasión fiscal de los agricultores en la economía sumergida reduce la competitividad de las cooperativas y la transparencia de las transacciones, condición previa para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

No obstante, la experiencia húngara también incluye casos que se han saldado con éxito, como la cooperativa Mórakert. La confianza en el consejo de dirección, el compromiso de los empleados y la gestión profesional, suelen considerarse como los principales factores de éxito y de expansión. Desafortunadamente, este gran éxito también tuvo sus importantes inconvenientes: en primer lugar, la adhesión a la cooperativa pasó a ser demasiado cara para muchos pequeños agricultores. Seguidamente, la cooperativa que tanto éxito tenía chocó con problemas financieros a causa de su rápido crecimiento (demasiadas inversiones en actividades de escasa rentabilidad). A pesar de las ayudas financieras considerables por parte de las autoridades, la cooperativa terminó dando en quiebra.

La gobernanza interna de las cooperativas emergentes desempeña un papel crucial, en particular, por lo relativo al estricto cumplimiento de los requisitos relativos a calidad y cantidad de los productos que se entregan a la cooperativa o a las organizaciones de productores. Para asegurarse de que se va a respetar esta condición previa de la acción colectiva, es necesario examinar con mucha atención los socios potenciales a la hora de admitirlos.

---

<sup>22</sup> DélKerTÉSZ: la principal organización de productores húngara del sector de frutas y hortalizas; Csabai Raktárszövetkezet: una pequeña cooperativa de orientación ascendente del sector cerealista; Morakert: una cooperativa verticalmente integrada del sector de frutas y hortalizas, que ha tenido éxito durante varios años, pero que luego dio en quiebra.

Los casos húngaro y polaco tienen en común que una condición clave para la sostenibilidad de las cooperativas es poder contar con unos dirigentes cualificados, competentes y fiables, tanto si son de fuera como si son socios activos de la cooperativa, pero que sean profesionales y tengan una buena formación. Asimismo, la necesidad de afrontar una acuciante necesidad económica a través de la acción colectiva, es otra condición previa importante. Por ejemplo, como demuestra el estudio de caso de Hungría, los agricultores aprecian que los socios de las cooperativas consigan el pago de sus productos más rápidamente y de manera más segura, o sea, la fiabilidad y la estabilidad es uno de los requisitos económicos más importantes. No obstante, las cooperativas sólo podrán ofrecer estas ventajas continuamente si no hay importantes fricciones financieras. Por esta razón, el equilibrio entre la liquidez a corto y largo plazo es importante, en particular, para evitar el problema de insuficiencia de capital circulante mediante los fondos de reembolso. Una estructura financiera bien diseñada es una importante tarea de los dirigentes de la cooperativa, pero se la puede facilitar el legislador, proporcionándole un entorno económico estable, en el que puedan abrirse paso los mercados eficientes de crédito (medidas eficientes a largo plazo y mercados de crédito eficientes). La integración vertical se considera como una estrategia importante, por esa misma razón. En resumen, un contexto institucional y de comportamiento poco fiable, y una situación de mercado y condiciones políticas previsiblemente inestables, desempeñan un papel dominante contrario al nacimiento de nuevas cooperativas en los casos de estudio de Hungría.

### **8.3.2 Los casos gemelos de Eslovaquia y Lituania: desarrollo rural con períodos transitorios diferentes**

En Checoslovaquia, las granjas colectivas se consideraban particularmente importantes para la autosuficiencia y para un suministro estable de productos alimentarios al país. Esta condición ha desembocado en un modelo mental común de muchos habitantes de Checoslovaquia, que puede interpretarse como una variante socialista del fundamentalismo agrario. No obstante, también había diferencias entre la parte checa y la eslovaca de la anterior Checoslovaquia. Eslovaquia ha sido sometida a más reformas del campo (con subdivisión de antiguas fincas) durante el período anterior a la colectivización, lo cual significa que la restitución de las tierras según las lindes históricas dio lugar a una gran fragmentación de la propiedad privada. Por consiguiente, pocos ex socios de las granjas colectivas a los que les devolvieron sus derechos de propiedad de las tierras pudieron pasar a la agricultura individual, y de hecho estuvieron dispuestos a hacerlo. Lo cual ha contribuido a preservar las cooperativas, tendencia que ha sido también muy apoyada por la política agraria del gobierno del nacionalista Meciar. De esta manera, tanto las creencias políticas como la legislación sobre la transformación de las cooperativas han influido en el proceso transitorio hacia un resultado en particular: a pesar de los retos que han debido afrontar durante el período transitorio, las cooperativas de producción transformadas han conseguido imponerse frente a otros tipos de producción y otras organizaciones del sector agrario. Este desarrollo y resultados contrastan claramente con lo ocurrido en Lituania, donde imperó una fuerte actitud antisoviética y una liquidación radical de toda estructura comunista (ver a continuación).

Para propiciar el desarrollo de grandes granjas cooperativas en Eslovaquia, las participaciones de los no socios de las cooperativas no les han sido reembolsadas durante un período de siete años, como estipulaba la legislación original de transformación, sino que se les canjearon por bonos de las cooperativas. El uso y el intercambio de estos bonos cooperativos quedaron sometidos a otros condicionantes políticos y administrativos que obviamente propiciaron la mejora de la sostenibilidad de las cooperativas de producción agraria. Obviamente, los gestores de las cooperativas de producción agraria y sus redes han sido capaces de sacar provecho del sistema político para mejorar la sostenibilidad de las explotaciones cooperativas y discriminar los intereses de terceros, a pesar de que estos últimos hayan recibido derechos de propiedad de los activos de las cooperativas. Los terceros no pueden participar en la asamblea general, no tienen derecho de voto, y a menudo, no son aceptados como socios de las cooperativas.

Además, las cooperativas no suelen aplicar los principios convencionales cooperativos; por ejemplo, los derechos de voto se han evolucionado de "un socio, un voto" a "voto en función de los títulos de propiedad". Queda aún por ver hasta qué punto los conflictos causados por este proceso de discriminación ha afectado la reputación de las cooperativas y han erosionado la confianza en estas organizaciones cooperativas y en sus dirigentes. Este punto no ha podido aclararse lo suficiente con el estudio de caso, porque analizar la confianza y la reciprocidad como elementos clave del capital humano no es fácil en estas situaciones, y requiere un estudio más pormenorizado basado en múltiples métodos.

El desarrollo de las cooperativas de producción agraria en Eslovaquia (Kabat y Hagedorn, 1997) es bastante similar al desarrollo que han tenido en la República Checa (Schluter, 2001) y en Alemania del Este (Beckmann y Hagedorn, 1997) en cuanto a algunos puntos importantes. Asegurar la rentabilidad de las cooperativas ha llevado a la especialización, a la organización simplificada y a la reducción del empleo. Todo esto lleva aparejado el problema de la edad; en las cooperativas de producción agraria de Eslovaquia, la edad media de los empleados es de más de 50 años, grupo que tiene muy limitadas sus posibilidades en el mercado de trabajo y tuvieron que abandonar la cooperativa.

A pesar de las presiones económicas por parte de las cooperativas eslovacas<sup>23</sup>, siguen prestando algunos servicios sociales en las comunidades y contribuyen al desarrollo rural. No obstante, estas actividades son más o menos subproductos de las acciones llevadas a cabo para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de la explotación y también del cumplimiento de las obligaciones impuestas por la política social legal. Por ejemplo, emplean a muchos residentes de las regiones donde hay agricultura y de esta manera se crea una fuerte relación entre las cooperativas y su región. No obstante, éste no es resultado de ninguna estrategia regional particular, sino de la consecución de los objetivos económicos individuales de la empresa.

De igual manera, las cooperativas siguen prestando servicios a los municipios, pero con menor diversidad que antes de 1990 y, principalmente, contra remuneración, no por razones altruistas. Se dan pequeños donativos en apoyo a las actividades culturales y deportivas y de los colegios. No obstante, tampoco puede decirse que éstas sean contribuciones a la sociedad rural donde también pueden aportar, y mucho, las empresas no cooperativas. En lo relativo a las iniciativas de desarrollo rural, por ejemplo en el caso del turismo rural y de la protección del medioambiente, las cooperativas de producción agraria no están contribuyendo, ya que estas medidas no se adecúan a su conservadora estrategia agraria.

Hay ciertas pruebas que demuestran la contribución de las cooperativas agrarias al capital humano y a las redes, pero ha sido bastante escasa. La adhesión a las asociaciones formales ha demostrado ser limitada, y podría haberse reforzado la confianza en las relaciones personales a través de la asistencia técnica ofrecida a otros actores como por ejemplo, los pequeños agricultores de la región. No obstante, la construcción activa de capital humano puede que no sea la baza particular de los agricultores. En cuanto al uso de medidas políticas, las cooperativas de producción agraria han preferido las políticas de modernización e inversión para sus explotaciones individuales antes que las medidas de comercialización y desarrollo rural. Sin embargo, el impacto positivo de las cooperativas de producción agraria a nivel del empleo regional, en particular con la población envejecida, y sus relaciones con los pueblos y municipios, representan otros tantos elementos positivos de desarrollo rural.

### *Lituania*

En Lituania, todas las estructuras soviéticas, como los svkhozos y los kolkhozos fueron liquidadas mediante las leyes de transformación, y no volvieron a aparecer. Esta evolución contrasta con los cambios aplicados en Bulgaria, donde los comités de liquidación abandonaron igualmente las granjas estatales y colectivas; pero a pesar de todo, las grandes cooperativas de

---

<sup>23</sup> En base a los informes nacionales y a los estudios detallados llevados a cabo en dos cooperativas: Prašice: cooperativa agraria que cultiva 4.367 hectáreas de tierra; producción herbácea: guisantes, trigo, cebada, avena, maíz, colza, remolachas azucareras y cultivos forrajeros; producción animal: leche y carne, vacuno de carne y pollo; Devio Nove Sady: cooperativa agraria que cultiva 4.640 hectáreas de tierra; producción herbácea: cereales, maíz, oleaginosas, remolachas y cultivos forrajeros; producción animal: leche y carne, ésta última a la baja.

producción volvieron a emerger de nuevo, por las razones que se explicarán a continuación. El cambio radical en Lituania, que es similar a las reformas de los otros dos países bálticos, puede explicarse por el contexto histórico, las actitudes sociales y las creencias políticas que prevalecen en las sociedades bálticas. El sufrimiento de estos países en el período de invasión soviética, especialmente en el período de Stalin, mantuvo el anhelo social por la vuelta a estructuras sociales anteriores. En todo este renacer se dio una fuerte preferencia a la estructura de explotación familiar. Ésta se basó en políticas de restitución de las tierras que fueron redistribuidas (con exclusión de los habitantes rusos, limitándose la restitución sólo a los habitantes de etnia lituana).

La puesta en marcha de un sistema de explotación familiar como se pensó hacer en los países bálticos no puede hacerse sólo individualizando los derechos de propiedad de la tierra y otros bienes agrícolas, mediante la privatización. Como ha ocurrido con el desarrollo agrícola de muchos países, un sistema de explotación familiar sólo puede sobrevivir y florecer si las explotaciones están bien integradas en un entorno donde otras instituciones y organizaciones, tales como servicios de asesoramiento, servicios veterinarios, cooperativas de comercialización, y si pueden contar con el apoyo de un sistema político que proteja a las pequeñas explotaciones frente a determinados riesgos y se ocupe de la investigación agraria y de la innovación. Obviamente, esta necesidad es la que ha inducido el enfoque ascendente de los procesos llevados a cabo en el ámbito de las cooperativas de comercialización, como demuestran los dos casos que hemos estudiado<sup>24</sup> que tratan particularmente de la recogida de la leche y de la certificación de la leche ecológica.

Esta evolución revela un franco contraste con el desarrollo en Eslovaquia de las cooperativas post- socialistas que son de gran dimensión y han sido estabilizadas gracias a políticas de enfoque descendente, mientras que las cooperativas de Lituania se basan en la auto organización y en un intenso proceso de enfoque ascendente. Fueron los dirigentes locales los que consiguieron deshacerse con éxito del legado comunista de desconfiar de cualquier cooperación al crear una "línea abierta a la comunicación". En todo este proceso, como se ha puesto de manifiesto en el trabajo del último premio Nobel Elinor Ostrom (1995), la regla de la comunicación cara a cara para la creación sostenible de la cooperación local es visible: a los socios del Consejo les preocupa la generación de confianza y se comprometen en este proceso generador de confianza, prestando atención a las preocupaciones relativas a la cooperación, la gestión de problemas y a las ideas creativas para los pequeños agricultores. Estas cooperativas estaban generando conocimientos y contribuyendo a la capacitación de las poblaciones locales, al utilizar un enfoque heurístico que resultó apropiado para satisfacer las necesidades de sus socios. Además, no sólo se aprovecharon los socios de las cooperativas de estos servicios y de la información proporcionada, sino también toda la comunidad. El objetivo es el siguiente: "Los socios están orgullosos de pertenecer a una cooperativa".

Los servicios prestados por las cooperativas e instalados por los dirigentes de las cooperativas, en particular mediante una apropiada comunicación, consistían en paquetes, por ejemplo el tratamiento de la mastitis, conceptos de la alimentación, mejora de la calidad, etc. Se ve que la cooperativa realiza una función de desarrollo agrícola en el contexto local. En cuanto a la generación de los conocimientos necesarios para los dirigentes y socios de las cooperativas, el problema de los pequeños países, como los Estados bálticos, es su limitada capacidad a la hora de establecer un sistema de formación. Las cooperativas contribuyen a la creación de redes y al incremento de las rentas bajas al apoyar a los pequeños productores de leche, que tienen una capacidad limitada de producción.

Al igual que en otros países, las cooperativas están orientadas a los objetivos económicos clave y no invierten en amplias iniciativas de desarrollo rural. La situación es similar a la que se ha observado en Eslovaquia. Está claro que el papel y las funciones de las cooperativas agrarias

---

<sup>24</sup> Pieno Puta: una cooperativa lechera que recoge leche y otros productos agrícolas, principalmente leche cruda, con inclusión del transporte y el almacenamiento, negociación colectiva, créditos a los socios; Ekotikslas: una cooperativa láctea que recoge leche ecológica y otros productos lácteos, con inclusión del transporte y el almacenamiento, negociación colectiva, certificación ecológica.

post-soviéticas es totalmente diferente del de los anteriores kolkhozes. Por sorprendente que parezca, los dirigentes de las cooperativas no recurrieron a ninguna medida política para la fundación de nuevas cooperativas. Este resultado está en contradicción con las pruebas recogidas con los estudios de casos de Polonia y Hungría en los que el apoyo político se considera como condición necesaria para la emergencia y sostenibilidad de las cooperativas. Al contrario, los casos de estudio de Lituania se han centrado en la re-dinamización de la autoayuda mediante la deliberación, la generación de confianza, la comunicación y la integridad de los dirigentes.

### **8.3.3 Los casos gemelos de Bulgaria y Alemania del Este: cooperativas de producción agraria**

Bulgaria fue sometida a un proceso de transformación muy radical, después de 1990 (Hanisch, 2003). El Estado y las granjas colectivas fueron liquidados y las tierras agrícolas devueltas a sus anteriores propietarios según las lindes históricas. Por consiguiente, el proceso transitorio no se ha orientado a conseguir un grado suficiente de continuidad en el desarrollo de las estructuras agrícolas, como en el caso de la estrategia húngara. Además, Bulgaria ha debido afrontar condiciones de inestabilidad política agravadas por frecuentes cambios de gobierno, también acompañados por frecuentes cambios de la legislación relativa a la privatización y a la transformación. Todo ello ha contribuido a la inestabilidad de las zonas rurales en las que vivían los pobres y los jubilados en una creciente pobreza y a veces, incluso pasando hambre en invierno.

Esta situación se ha reforzado por el hecho de que Bulgaria ha sido sometida a diversas reformas antes de la colectivización, lo cual ha implicado una extrema fragmentación de la propiedad de las tierras después del proceso de restitución. Ello ha llevado a una dualidad en la estructura agrícola: Existen numerosas explotaciones de semi-subsistencia, que cultivan por ejemplo, los jubilados; y grandes latifundios, bien sea de sociedades de capital, o de sociedades de responsabilidad limitada, o de cooperativas de producción agraria, que a menudo arriendan las tierras a muchos propietarios individuales. Entre éstos, son muchos los propietarios de tierras y latifundistas ausentes, que no viven en los pueblos. A menudo les interesa poco o nada lo que ocurra con sus tierras y bienes, ni la evolución de las cooperativas.

Es de observar que este desarrollo revela una importante diferencia entre Bulgaria y Lituania: después de la liquidación de las granjas de Estado y colectivas, las cooperativas de producción agraria hicieron su reaparición en Bulgaria, mientras que en Lituania no desempeñaron un gran papel en el desarrollo de las estructuras agrarias y cooperativas.

En Bulgaria, las cooperativas de producción agraria, especialmente las que se analizan en el caso de estudio <sup>25</sup>, pueden considerarse como principales organizadores económicos de la región. Arriendan tierras de muchos propietarios, organizan la consolidación de la tierra y prestan servicios a los pequeños agricultores, como maquinaria, almacenamiento, transporte y acceso a los mercados. Se comprometen en la creación de instituciones locales y contribuyen en gran medida a organizar la producción agraria a nivel local.

El intenso compromiso con el desarrollo rural por parte de las dos cooperativas de producción agraria estudiadas en Bulgaria puede explicarse principalmente por dos factores. Por una parte, la agricultura de Bulgaria ha desempeñado el papel de "hijo modélico" en cuanto a la aplicación de las estructuras soviéticas, en particular, los "complejos agroindustriales". Para este tipo de organizaciones agrarias, era natural que cumplieran diversas funciones rurales. Por otra parte, las dos cooperativas de producción agraria descritas en el estudio de casos están situadas en regiones muy pobres, en las que mucha gente depende del empleo en la cooperativa,

---

<sup>25</sup> NIVA-93: cooperativas de producción agraria, que cultivan 2.850 ha de tierra, divididas en 200ha de cebada, 400 ha de girasol, 300 ha de colza; 400 ha de maíz, 150 de coriandro, 400ha de hinojo, 50 ha de maíz, 130 ha de albaricoques, 20ha de ciruelas, 10 ha de melocotones y 10 ha de cerezas; además, 500 colmenas de abejas, 250 vacas y 745 ovejas; EDINSTVO: cooperativa de producción agraria que cultiva 3150 ha, divididas en 1000 ha de trigo, 300 ha de cebada, 900 ha de girasol, 100 ha de alfalfa, 300 ha de colza, 300 ha de maíz, 50 ha de avena, 50 ha de tritical, 150 ha de maíz forrajero, y 35 ha de melones y sandías; también 745 ovejas y 250 vacas.

cultiva su pequeña parcela o incluso recibe apoyo de la cooperativa para su subsistencia. Para los habitantes locales, el empleo depende de la viabilidad de las cooperativas de producción agraria, y muchos de ellos tendrían que emigrar si la cooperativa dejara de existir, dejando atrás a las poblaciones de más edad. Además, los municipios son muy débiles y no tienen capacidad para mantener las infraestructuras de base y los servicios públicos. En semejante situación, son las cooperativas las que mantienen las carreteras, el alumbrado público, las guarderías, los centros comunitarios, los parques, las zonas verdes y los polideportivos, aunque no sea en beneficio inmediato de la maximización de sus intereses. La panadería y los comedores de las cooperativas de producción agraria proporcionan una alimentación barata; en especial para los pobres y la población mayor, las cooperativas sirven como una especie de red de seguridad. Estos resultados contrastan con los obtenidos en los estudios de Lituania, Eslovaquia y otros países de casos de estudio en los que estas actividades sociales han sido excluidas totalmente.

En cuanto a las políticas que desempeñan un papel de cara a la viabilidad de las cooperativas de producción agraria, los pagos directos desempeñan un papel predominante. Igual ocurrió con el programa SAPARD durante el período de pre-adhesión y con las medidas para sustituir la maquinaria agrícola (medidas UE 121 y 123) utilizadas después de la adhesión de Bulgaria a la UE. Las medidas de apoyo han permitido a los dirigentes de la cooperativa modernizar los bienes de equipo y la maquinaria y de esta manera, no sólo han estabilizado la estructura de las cooperativas de producción agraria, sino la economía de los pueblos y la red de seguridad para los pobres y los ancianos. Es importante tener en cuenta que los pagos directos desempeñan un papel crucial para la sostenibilidad de las cooperativas de producción agraria, que de lo contrario estarían amenazadas de desaparición y serían sustituidas por las sociedades de capital. Éstas dejarían de asumir las funciones descritas anteriormente como la seguridad social, el desarrollo rural, los servicios públicos y privados y el mantenimiento de las infraestructuras. O sea, que particularmente en las regiones pobres y menos desarrolladas de la UE, se observan importantes impactos de los pagos directos, que van más allá de los límites de las explotaciones individuales y que son de una importante relevancia política y social. Éste es un importante aspecto en lo relativo al actual proceso de reforma de la PAC, que incluye cuestiones como saber (y en caso afirmativo, cómo) si debería o no fijarse un tope a los pagos directos. Hay que reconocer que parte de los pagos directos pueden caer en manos de los terratenientes ausentes, si bien no debe sobreestimarse esta posibilidad, ya que a menudo éstos no participan en las decisiones de la cooperativa y, por consiguiente, se los puede excluir fácilmente del excedente económico.

La conclusión más importante de los casos de Bulgaria es que las cooperativas de producción agraria han desarrollado un tipo especial de "propiedad" de los pueblos, aportando infraestructuras, servicios, ayudas al desarrollo rural y una red de seguridad para los pobres. Puede que no sea exagerado concluir que los niveles y las funciones de la gobernanza política y económica han sido puestos patas arriba. Es decir que la gobernanza política y administrativa, de la que se suele esperar que actúe a un nivel más elevado que el nivel local, resulta que está integrada en gran medida en la gobernanza de las empresas. Ésta parece ser una estrategia de supervivencia para la sociedad rural.

#### *Alemania del Este:*

En contraste con el proceso de transformación de la agricultura, los cambios estructurales y organizativos de la agricultura de Alemania del Este dieron lugar a menos fricciones. La restitución de las tierras fue limitada, porque sólo las tierras colectivizadas fueron devueltas a sus propietarios originales y no las tierras nacionalizadas, pero se arrendaron a los agricultores existentes y poco a poco se fueron vendiendo en un largo proceso organizado por la Compañía alemana de administración y uso de las tierras, BVVG (Hagedorn, 1997; Beckmann y Hagedorn, 1997). Además, la transición de la agricultura en Alemania del Este se facilitó con los programas del gobierno, tales como los regímenes de jubilación anticipada, los pagos directos y las políticas de inversión y modernización. Además de estas medidas nacionales, la pronta adhesión de Alemania del Este a la Unión Europea permitió a su agricultura acogerse a medidas de apoyo favorables, pero también quedó expuesta antes a la intensa competencia.

La transformación de las anteriores granjas colectivas en las actuales cooperativas de producción agraria (preferencia frente a cualquier otra forma de organización de la producción de aproximadamente la mitad de las colectivas) ha debido afrontar varios retos cruciales: asegurar la gestión de las tierras en una situación en que las tierras deben arrendarse a muchos propietarios (incluidos los socios de las cooperativas) requiere una aplicación de estrategias particulares y de las competencias de la gestión cooperativa. En particular, en una situación de creciente competencia por la escasez de tierras, reforzada incluso por la política de bioenergía del gobierno alemán (multiplicación de las plantas de biogás, debido a los incentivos procedentes de la ley de impulso a las energías renovables), las tierras agrícolas se hicieron aún más escasas y más caras. Otra característica del desarrollo de las cooperativas en Alemania del Este es la rápida reducción del número de empleados necesarios, al modernizarse las explotaciones y simplificarse los programas de producción. Despedir a los empleados (a menudo también socios) puede ser arriesgado para las cooperativas de producción, ya que éstos pueden retirar sus tierras y arrendarlas a otras explotaciones. Una estrategia económica a favor de las cooperativas multifuncionales puede considerarse como más sostenible al evitar estas decisiones tan arriesgadas, porque se puede mantener el nivel de empleo y pueden descubrirse nuevos "centros de aprovechamiento".

Las dos cooperativas agrarias<sup>26</sup> analizadas en Alemania del Este han seguido diferentes estrategias para escapar de la "trampa" mencionada anteriormente. La opción 1 consiste en mantener el empleo y la seguridad de los arrendamientos de los socios, proporcionándoles servicios de Raiffeisen, como estaciones de servicio, talleres de reparación, almacenamiento, etc. La opción 2 es producir energía a partir del biogás, las células fotovoltaicas y las turbinas eólicas, para poder organizar un pueblo de bioenergía, que incluya tanto el suministro de electricidad como de calefacción. La diferencias de las estrategias en comparación con las cooperativas de producción agraria de Bulgaria aparece claramente. Mientras éstas últimas se comprometen en la producción de bienes públicos locales para asegurar la supervivencia de las sociedades rurales, las primeras extienden su producción de bienes privados y sobreviven como empresas individuales (o en este caso: organizaciones con algunas características de una cooperativa de trabajo).

Sólo se ofrecen servicios a la comunidad contra remuneración (igual que en Eslovaquia y Lituania). No obstante, también ha podido observarse un donativo considerable y muy visible de las cooperativas de producción agraria: junto con sus empleados, la cooperativa se comprometió en la restauración del castillo local. La principal motivación que perseguían era mejorar la reputación de la agricultura en la región, y de esta manera, construir un contexto social más favorable.

Las cooperativas de producción agraria de Alemania del Este pueden interpretarse como ejemplos de enseñanza institucional y organizacional para su transformación en cooperativas multifuncionales. Éstas se guían por el objetivo de asegurar la sostenibilidad manteniendo el nivel de empleo y el acceso a la tierra a largo plazo. Se fusionan una serie de actividades que no hubieran podido sobrevivir por sí solas en una organización conjunta que ahorra en costes de transacción y se beneficia de las economías de escala. En otras palabras, las relaciones con dos importantes factores de los mercados locales pasaron a formar parte del concepto de gobernanza de las cooperativas. Como esta estrategia puede contribuir al mantenimiento de las actividades económicas en las zonas rurales, que de lo contrario serían amenazadas de abandono y de declive económico y de despoblación, cabe preguntarse si dichas estrategias de las cooperativas no deberían apoyarse con políticas apropiadas.

---

<sup>26</sup> Agrargenossenschaft Hessen e.G.: una cooperativa de producción agraria que cultiva 1960 ha. de tierra: 1,191 ha. de trigo, 265 ha. de colza, 255 ha. de cebada, 131 ha. de remolacha azucarera y 12 ha. de maíz; Landwirtschaftliches Unternehmen Tangeln e.G.: una cooperativa de producción agraria con 505 ha., de las cuales 139 ha. de pastos, muchas de las tierras son arrendadas, la superficie restante se utiliza para 153 vacas y 170 cabezas de ganado.

### **8.3.4 Conclusiones**

Bajo una perspectiva evolutiva, por su situación, Europa Occidental y del Este pueden considerarse como “polos”. En las cooperativas de Europa occidental, la adaptación de la gobernanza interna al crecimiento del tamaño y a la internacionalización de las cooperativas puede servir de ejemplo del complejo tipo de cuestiones que están en juego. En los nuevos Estados miembros, superar el legado comunista, convencer a los socios al generar confianza, afrontando los problemas fundamentales que plantea la acción colectiva, a menudo en regiones pobres con sociedades rurales vulnerables, son el reflejo de una actividad de pioneros que se asemeja a la de los albores del movimiento cooperativista. Cualquier proyecto de elaboración de políticas en el ámbito de la UE para las cooperativas agrarias o las organizaciones de productores debería tener en cuenta estas diferencias fundamentales.

A veces se suele partir del supuesto de que los problemas de las cooperativas son idénticos en Europa central y oriental, porque ambas forman parte de la transición pos-socialista. No obstante, la realidad nos dice que es diferente, como ya se ha podido concluir en el capítulo 3. Los problemas son diversos debido a las diferencias del contexto histórico, a las reformas agrarias anteriores a la colectivización de la tierra, a la legislación posterior de transformación de la colectivización, a las tradiciones de las cooperativas y a su memoria colectiva, a las corrientes políticas y al contexto social y cultural (Hagedorn, 1998). Pero a pesar de todo, todos los casos tienen en común la persistencia del impacto comunista, al identificarse en todos los estudios de casos, la falta de confianza como un obstáculo principal para el desarrollo de las cooperativas.

Por consiguiente, una necesidad económica de cooperación es sin duda una condición necesaria para crear una cooperativa. Por tanto, el nivel de vida de la gente o la viabilidad de las explotaciones depende a menudo de que las cooperativas funcionen bien. Sin embargo, con esta condición no basta. Como ya se ha dicho, ir generando confianza y crear el capital humano es una de las principales condiciones previas para la constitución de una cooperativa sostenible. Esto no puede conseguirse únicamente por decreto. Se requiere, en primer lugar, de un enfoque y una comunicación constructivos que tengan en cuenta los problemas e ideas de los socios existentes o potenciales, así como proporcionar asesoramiento y servicios. Lo que es más, no conceptos abstractos, sino ejemplos prácticos que convencen a los socios potenciales y que puedan inducir un efecto de extensión, como se ha visto en el caso de Lituania.

## **8.4 Capital humano**

El capital humano es la suma de competencias, conocimientos, habilidades sociales y de la personalidad de que disponen las personas para producir riqueza económica. Es muy difícil de medir, pero es un componente importante en todo proceso de producción. Por supuesto, guarda relación con la formación, pero también con la creatividad y la personalidad. En los capítulos anteriores, ya hemos destacado la importancia del capital humano. El capítulo 4 ha incidido indirectamente en temas relacionados con la gobernanza interna, es decir en lo relativo a la profesionalidad de los órganos (de supervisión) y a nivel de la función de la gestión profesional. En el análisis sobre los nuevos EE.MM. en la sección anterior, el papel del capital humano ha pasado a ser evidente, y sobre todo en la situación de las nuevas cooperativas emergentes. En esta sección se repiten en parte dichas conclusiones y se desea entender mejor la situación a partir de otros casos de estudio.

Las cooperativas necesitan invertir en capital humano, por lo que respecta tanto a sus empleados y gestores como a los socios, presentes y futuros, de su Consejo. Para atraer y mantener la pericia y los conocimientos, tienen que remunerar a sus empleados y dirigentes adecuadamente, y ofrecer a los socios del Consejo una compensación por el tiempo y los esfuerzos dedicados a las reuniones y otras actividades del Consejo. A condición de que los empleados y los gestores perciban su pago como justo y la compensación de los socios del Consejo sea de un nivel apropiado como para inducir el necesario esfuerzo, puede que no sea necesario pagar (importantes) primas. En caso de que se use un sistema de pago condicional, es



necesario disponer de criterios transparentes y de evaluaciones que cuadren con el objetivo central (es decir, el beneficio de los socios) de la cooperativa, además de darse la suficiente información, para minimizar el riesgo de pérdida de confianza.

La enseñanza y formación general técnica y empresarial de los (futuros) empleados, de los directivos y de los socios del Consejo rector son necesarias, pero también lo es la enseñanza y la formación sobre cómo se traduce la identidad de la cooperativa en actividades comerciales. Todas las partes involucradas, tanto socios como gestores y personal, deben ser conscientes de las características específicas de esta forma de empresa colectiva. Tanto socios como gestores necesitan desarrollar su capacitación y disponibilidad de comunicar unos con otros y desarrollar conjuntamente el negocio.

Desafortunadamente, el modelo de empresa cooperativa y la gobernanza cooperativa no han atraído la atención de las facultades de economía agraria y empresarial como se merecen. Varios dirigentes han dejado claro (también en público, al margen de este proyecto, incluso presidentes de grandes cooperativas como FrieslandCampina) la necesidad de formar a los socios-agricultores de manera que adquieran los conocimientos necesarios para que puedan llegar a ser miembros del Consejo rector de la cooperativa. La formación es necesaria en programas específicos, pero también las reuniones de los socios representan una oportunidad esencial para intercambiar información y completar la identidad central de la cooperativa. Los gobiernos pueden respaldar los programas de formación y enseñanza, apoyar el desarrollo curricular y del material docente sobre el modelo empresarial que es una cooperativa y su gobernanza, y estimular la enseñanza de sus principios en los niveles de enseñanza secundario y superior.

En las redes, asociaciones y federaciones de cooperativas, puede reforzarse el capital humano interno (tanto de los socios como de los empleados) de las cooperativas, porque además de realizar economías de escala y conquistar cuotas de mercado, estas organizaciones en red son importantes desde la perspectiva de la construcción del capital humano. A través de las mismas, las cooperativas pueden compartir información, organizar enseñanza mutua, ofrecer enseñanza y formación a sus socios y personal, desarrollar estudios conjuntos y desarrollar proyectos.

Las (grandes) cooperativas existentes deberían examinar la posibilidad de invertir en el mantenimiento de su capital humano, potencialmente apoyadas por los gobiernos, en vista de los efectos externos positivos. Para las cooperativas emergentes los temas relacionados con el capital humano son más amplios como bien demuestra el análisis anterior. Lo que cabe preguntarse, por consiguiente, es ¿quién debería asumir la función de iniciar a las nuevas cooperativas y proporcionar los servicios de dirección, particularmente durante los primeros años, a menudo difíciles?

Sólo unos dirigentes fiables, con sólida reputación y formación adecuada, y que estén dispuestos a dedicar años y años a los procesos de comunicación y deliberación, junto con su grupo de socios alcanzarán el éxito esperado. Además, un liderazgo suficiente requiere profesionalidad y la capacidad suficiente para llevar a cabo el trabajo de gestión con eficiencia. Es necesario un salario adecuado para poder contratar a estos dirigentes y gestores. Los dirigentes y gestores con estas capacidades serán capaces de hacer frente al oportunismo de los socios, como el incumplimiento de las obligaciones de entrega, impidiendo así el fracaso de la acción colectiva. Estos dirigentes representan probablemente el factor más escaso del nuevo movimiento cooperativista en las sociedades pos-comunistas y otras.

A pesar de que muchas escuelas insistan en que, al basarse en la auto-organización, las cooperativas deberían desarrollarse de manera independiente de las jerarquías externas, lo que hemos podido observar en los nuevos EE.MM. revela que el Estado facilitador tiene una importante misión que cumplir. El caso de estudio de Lituania ha demostrado sorprendentemente que los dirigentes de la cooperativa no recurrieron a las medidas políticas, sino que fueron constituyendo el grupo a través del refuerzo de la cooperativa - aunque parece que éste sea un caso excepcional en el que el período transitorio se ha caracterizado por un deseo muy profundo de romper con las estructuras de la URSS y adoptar la estructura de explotación familiar. En otros nuevos EE.MM., las cooperativas incluso solían depender de las políticas gubernamentales para la creación de cooperativas, aunque la mayoría de estas políticas

tenían más que ver con la financiación (ayudas a la inversión, pagos directos, subsidios para la energía con tarifas bonificadas, etc.) que con el refuerzo del capital humano.

No obstante, los conocimientos y competencias, así como el papel de los servicios de asesoramiento y de las actividades de formación, se mencionan a menudo como algo importante en las encuestas. Construir un sistema de conocimientos para la comunidad que participa en la cooperación agrícola es una tarea exigente. El apoyo de los sistemas cooperativistas de otros EE.MM. de la UE y el intercambio con los mismos podría servir sin duda alguna de apoyo, a condición de que dichas disposiciones se elijan atentamente. Hemos hallado un bonito ejemplo de apadrinamiento entre una cooperativa francesa y otra rumana (no por razones de negocios, sino como actividad de apoyo).

Es importante ser consciente de que esto no puede conseguirse sólo con la participación académica o de los expertos gubernamentales. El análisis sobre las cooperativas transnacionales del capítulo 7 demuestra que éstos desempeñan una función, aportando buen hacer técnico a otros (nuevos) Estados miembros, pero en vista del interés de sus socios y dirigentes, no cabe esperar que trasplanten el modelo de cooperativa automáticamente.

Una política apropiada debería reunir igualmente a socios de cooperativas y de las organizaciones de productores y de los diferentes sectores de la agricultura y de la horticultura. Lo cual requiere procesos bien organizados de generación del conocimiento y de la comunicación. O sea, sólo unas visitas ocasionales y algunos cursos no van a ser suficientes. Al contrario, una asociación bien concebida puede ser una herramienta eficaz -aunque exigente - para que expertos y socios sobre el terreno se comprometan en un intercambio a largo plazo y en procesos de enseñanza mutua para diseñar con atención los elementos del sistema de formación y de asesoramiento. Los gobiernos pueden aportar el apoyo estructural a estas redes y proyectos para el desarrollo del capital humano. Los objetivos de estos programas no deberían ser sólo los socios del consejo rector, sino los agricultores en sentido amplio. Los conocimientos detenidos en las instituciones de crédito, de enseñanza, de extensión y de determinación de las políticas son también importantes. Nunca está de más insistir en la importancia de la sensibilización, de la creación de una cultura de cooperación y de informar a la sociedad acerca de los beneficios de las cooperativas (como formas de cooperación organizada).

Una diferencia entre Canadá y Bélgica, dos países bastante activos en la aplicación de medidas de apoyo a las cooperativas, es el nivel de coordinación entre las medidas políticas tomadas en apoyo de las cooperativas agrarias. La importancia de un marco político coherente e integrado no será nunca suficientemente puesto de manifiesto. Especialmente en los Estados federados, los diversos niveles políticos necesitan comunicar y desarrollar medidas políticas coherentes para el desarrollo de las cooperativas en todos los sectores económicos. La Iniciativa de Desarrollo de cooperativas en Canadá se diseñó para integrar la información relativa al modelo empresarial específico de las cooperativas y las medidas de apoyo para el desarrollo de las mismas. Todo esto ha llevado a una mayor accesibilidad a las medidas por parte de las cooperativas y sus asociaciones, a una mejor colaboración entre los gobiernos, los profesionales, los expertos de cooperativas y asociaciones de cooperativas a todos los niveles. También ha llevado a la formación de nuevas cooperativas, además en regiones con escasa tradición cooperativa. En el capítulo siguiente volvemos a repasar estos temas.

## **9 Contexto Institucional: aspectos jurídicos y medidas políticas de apoyo**

### **9.1 Introducción**

Una parte importante del entorno institucional, además de las características sociales y culturales discutidas en el capítulo anterior, la constituyen los aspectos jurídicos y políticos. Por eso se merecen una amplia discusión, por ser además las autoridades políticas uno de los principales destinatarios del estudio. Algunas cuestiones relacionadas con las cuestiones jurídicas y la política de apoyo han sido tratadas ya en los capítulos anteriores. En el Capítulo 5 ya se discutieron los aspectos jurídicos en relación a la gobernanza interna, tema que se vuelve a tratar en la próxima sección en la que se discute el reglamento legal (básico) por el que se rigen las cooperativas. En la sección siguiente 9.4 se presentan las cuestiones relacionadas con las fusiones (internacionales), la competencia y – aunque no guarde relación con la misma, las cuestiones fiscales.

Estas dos secciones tratan las cuestiones jurídicas que a menudo no son específicas de las cooperativas agrarias, ni tampoco el campo tradicional de las políticas agrarias, alimentarias o de desarrollo rural. La sección 9.6 añade esos tipos de medidas políticas de apoyo al análisis. Pero antes dedicamos la sección 9.5 a las relaciones entre cooperativas y desarrollo rural.

### **9.2 Normativa jurídica de las cooperativas**

Si bien no existen pruebas de que los EE.MM. estén promoviendo activamente la organización de los productores agrícolas en cooperativas, ni que les estén aconsejando optar por la cooperativa como forma jurídica empresarial, el cooperativismo se está usando ampliamente en la UE y resulta ser la forma jurídica “natural” para que los productores agrícolas organicen conjuntamente sus actividades empresariales. Los estatutos de la cooperativa no se están utilizando comúnmente en Bulgaria, Estonia, Letonia, Polonia, Rumanía, Eslovaquia y Eslovenia, donde las sociedades limitadas son la forma jurídica predominante, dentro de las cuales se organizan los productores. En Portugal, el reparto es 50/50. A pesar del escaso número de cooperativas en varios países, el coste del establecimiento y del mantenimiento de una cooperativa no parece que sea un obstáculo para la formación de cooperativas.

En términos de gobernanza interna, el dato no identifica condicionantes significativos de la toma de decisiones eficiente impuesta por una legislación problemática. Al contrario, se considera que los marcos legales son lo suficientemente flexibles como para permitir el desarrollo de estructuras de gobernanza interna adecuadas. En las grandes cooperativas, en particular las cooperativas que operan a nivel internacional con actividades diversificadas, hay cierta preocupación por la pérdida de control efectivo que perciben los socios.

Sólo en cuatro EE.MM. parece sentirse un desfase de representatividad. La representatividad del Consejo rector ante los socios en Grecia, Portugal, España y Reino Unido se ve como algo más problemático debido a la ausencia de mandato legal para formar un ente de supervisión o una institución similar - aunque los socios podrían utilizar los estatutos para iniciar la creación de dicho consejo.

Podría mejorarse la eficiencia de las cooperativas recurriendo a una dirección profesional, mientras se podría reforzar la supervisión del Consejo rector mediante la creación de un órgano de supervisión.<sup>27</sup> En Bulgaria, Chipre, República Checa, Grecia, Malta, Portugal y Eslovaquia, los socios del Consejo rector sólo pueden ser socios de la cooperativa. Dieciséis Estados miembros dan la posibilidad de que los no socios puedan ser elegidos socios del Consejo. En siete Estados miembros, los socios del consejo de supervisión deben ser socios de la cooperativa. No obstante,

---

<sup>27</sup> Una reciente ley impone la obligatoriedad de los consejos de supervisión en las cooperativas agrarias de Grecia.

esto no significa necesariamente que se de un desfase en la representatividad. Si las cooperativas son pequeñas y operan sólo en una región, dejar que los propios socios supervisen activamente el Consejo de gestión puede que no resulte problemático. Por otra parte, en varios países, la falta de dirigentes y de competencias apropiadas se ve como algo problemático para el desarrollo de las cooperativas.

La mayoría de los EE.MM. permiten a las cooperativas limitar la entrada de nuevos socios a través de sus disposiciones de sus estatutarias La política "definida relativa a los socios" se suele entender como instrumento de protección para que las cooperativas de transformación no deban manejar más materias primas de las que necesitan para su capacidad de transformación o de las cantidades contratadas con sus minoristas. No obstante, en países como Dinamarca, Francia, Hungría e Irlanda, el principio de "adhesión abierta" es de aplicación legal vinculante. Por ejemplo, en Dinamarca, una cooperativa que detenga una posición dominante en un mercado puede verse obligada legalmente a aceptar a nuevos socios.

En relación directa con esta cuestión de adhesión abierta está la cuestión de atribuir o no los derechos de voto según el principio de "un hombre, un voto", o si la cooperativa dispone de la libertad suficiente para utilizar el derecho de voto de manera proporcional al volumen de transacciones económicas con el socio individual. En diez Estados miembros, el principio "un hombre, un voto" ha sido de obligado cumplimiento. En once Estados miembros, las cooperativas han podido aplicar el derecho de voto proporcional, pero con un número máximo de votos, mientras en una minoría de Estados miembros, los estatutos permiten la votación proporcional sin ningún máximo en el número de votos.

La mayoría de EE.MM. no proporcionan a las cooperativas medios jurídicos eficientes para el control de los volúmenes de producto entregados por los socios. Estos EE.MM. se adscriben al principio de asociación voluntaria, al darles a los socios carta blanca para dejar la cooperativa (Chipre, República Checa, Dinamarca, Francia, Italia, Letonia, Lituania y Reino Unido). En estos países, el problema de los que "van de por libre" plantea retos significativos a muchas cooperativas. En los demás EE.MM. las cooperativas han podido introducir restricciones, que con el tiempo han dado lugar a una amplia gama de modalidades. Se observan dos importantes conclusiones : 1) en todos los EE.MM. las restricciones sobre la salida han sido consideradas razonables y justas, lo cual indica que el que se fijen restricciones a la salida no se considera problemático; y 2) la existencia de restricciones a la salida no ha impedido que los socios potenciales adhieran a la cooperativa.

No se han hallado pruebas de que los estatutos nacionales cooperativos contengan restricciones a la aceptación de socios de otros EE.MM. o sobre el ejercicio de sus derechos como tales. Teniendo en cuenta a la jurisprudencia del TJE sobre la libertad de movimiento, las cooperativas no chocan con restricción alguna a la hora de establecer sus filiales en otros EE.MM.. El estatuto de la SCE no ha sido utilizado hasta ahora por las cooperativas agrarias para formar una cooperativa transnacional o internacional. Cabe preguntarse si se puede impedir que los potenciales socios de otro Estado miembro puedan adherir a la cooperativa, si ésta representa su única opción disponible. La imposición de los socios de otros EE.MM. no ha dado lugar a problemas significativos hasta ahora, salvo en dos casos: en Suecia/Dinamarca y Francia/Alemania.

En cuanto a saber si se limita por ley la posibilidad de las cooperativas de organizarse como un grupo, con la cooperativa como empresa madre, los EE.MM. no les imponen restricciones. No obstante, las consecuencias fiscales sí podrían ser importantes (ver la próxima sección).

Al hacer las cooperativas de transformación y de comercialización un uso intenso de capital, y puesto que las finanzas pueden ser problemáticas (ver capítulo 5), lo que cabe preguntarse es si las cooperativas son capaces de repartir beneficios, teniendo en cuenta la proporción de capital aportado por los socios. Nuestro análisis jurídico arroja que los estatutos de las cooperativas no impiden que los socios creen soluciones a medida en sus estatutos. Es una práctica común que el reparto de excedentes entre los socios, así como sus obligaciones de participación en las técnicas de autofinanciación se lleven a la práctica sobre la base del principio de proporcionalidad, según el volumen de transacciones de cada socio con la cooperativa. A este respecto, cabe mencionar que 22 Estados miembros han indicado disponer

de normas jurídicas flexibles sobre el reparto de excedentes entre los socios de la cooperativa. No obstante, la retención de excedentes y la constitución de reservas puede ser causa de la pérdida de un tratamiento fiscal favorable.

La ausencia virtual de ampliación de capital social, recurriendo a inversores ajenos no se debe a la ausencia de estructura jurídica apropiada. Sólo siete EE.MM. (Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Portugal, Rumanía y Eslovaquia) no permiten que los inversores ajenos participen en el capital social de la cooperativa. Por consiguiente, en estos EE.MM. no se han podido atribuir derechos de voto a los no socios. No obstante, no es seguro que en estos Estados miembros haya una verdadera demanda de esta facilidad jurídica. Los demás Estados miembros han permitido, o mejor dicho, no han prohibido la aportación de capital por parte de terceros. No obstante, en un número considerable de estos EE.MM., esta facilidad no ha sido acompañada de la misma disposición en cuanto a los derechos de voto concedidos a los inversores externos (Finlandia, Grecia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovenia, Suecia y RU). Pero incluso en aquéllos Estados miembros en los que se dan ambas facilidades, la ampliación de capital social recurriendo a los inversores externos está aún en una fase embrionaria. De ahí la conclusión, de que la estructura jurídica de la cooperativa no es factor disuasorio para conseguir capital social de los inversores externos.

Globalmente, podemos concluir que las estructuras jurídicas no son un obstáculo importante para que los agricultores cooperen eficazmente y organicen sus empresas de acuerdo con su estrategia. En algunos países como Dinamarca o Países Bajos, la estructura jurídica es sumamente flexible y ha dejado a las cooperativas margen para la experimentación y la expansión. En otros países, las estructuras jurídicas son más restrictivas, aunque parece a menudo que esto no sea un problema (al ser las cooperativas más pequeñas o al depender menos del capital), ya que las restricciones pueden superarse de otra manera. No obstante, esto también significa que las estructuras jurídicas no proporcionan demasiada orientación acerca de las buenas prácticas, lo que en algunos EE.MM. puede ser bueno. Se necesita más legislación, a ser posible, una legislación mejorada, aunque tampoco sea ésta la ultimísima solución para la promoción de las cooperativas.

### **9.3 Fusiones, competencia y fiscalidad**

En cuanto a la legislación nacional sobre las fusiones, todos los Estados miembros cuentan con disposiciones legales por las que se rigen las fusiones entre cooperativas. En Bulgaria, Irlanda, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Rumanía y Eslovaquia, no se permite la fusión de las cooperativas con sociedades no cooperativas. Por otra parte, en Austria, Bélgica, Alemania, Hungría, Grecia, Lituania y España se han previsto una serie de normas muy flexibles sobre las fusiones dentro del país. El mayor grupo de EE.MM. dispone de normas sobre las fusiones internas entre cooperativas y con las sociedades de capital, aunque según un procedimiento que incluye diversas restricciones. En España existen algunos impedimentos a la fusión de cooperativas de diferentes comunidades autónomas con cooperativas de otras comunidades. En general, la eficiencia de las fusiones no está negativamente afectada por las normas relativas a la participación de los empleados o a la imposición de las sociedades de capitales.

Las disposiciones relativas a las fusiones transfronterizas entre cooperativas siguen siendo fragmentadas. El reglamento relativo a la SCE contempla las disposiciones necesarias para las fusiones transfronterizas, pero las cooperativas agrarias no están recurriendo en la práctica a la SCE. Las cooperativas transnacionales e internacionales mantienen su estructura de gobernanza interna basada en la ley nacional de cooperativas; están acostumbradas (y sus juristas) a esta normativa, e incluso a los casos de jurisprudencia. Pasarse a la SCE parece ser un proceso costoso y arriesgado.

La 10ª Directiva sobre las fusiones transfronterizas de las sociedades de capital no ha surtido efectos significativos, en términos de armonización, en la capacidad de las cooperativas a la hora de comprometerse en una fusión transfronteriza. Si bien el derecho a participar en una fusión transfronteriza entre cooperativas de diferentes EE.MM. puede basarse en la

jurisprudencia del TJE, particularmente del asunto *Sevic System AG*, esta posibilidad carece de seguridad jurídica.<sup>28</sup>

El estatuto de la SCE podría ser útil para el desarrollo de cooperativas en las regiones en vías de desarrollo y en los nuevos Estados miembros. El estatuto de la SCE contempla un procedimiento de gobernanza interna, pero es descendente y sigue un enfoque de “talla única” que en su forma actual resulta demasiado complejo para aplicarlo a pequeñas cooperativas en fase inicial; en el mejor de los casos, el estatuto de la SCE podría funcionar como modelo para la legislación nacional que será necesaria en las próximas décadas en vista de la evolución de la legislación de las cooperativas, de las diferencias de cultura cooperativa y de las diferencias en los retos que deben afrontar las cooperativas en cada EE.MM.

### *Competencia*

La competencia efectiva forma parte íntegra de los objetivos de la política agraria y las reglas de la competencia forman parte del marco normativo del sector agrícola. A la hora de hacer la evaluación de las reglas de la competencia aplicables al sector agrícola, el marco general está integrado por las disposiciones generales relativas a la ley de la competencia (es decir, los artículos 101 a 106 del TFUE<sup>29</sup> y todas sus disposiciones de aplicación), las reglas de la competencia de la UE específicas del sector agrícola y la legislación nacional de la competencia.

La sección 1 del artículo 42 del TFUE estipula que las reglas de la competencia se aplican a la producción y al comercio de los productos agrícolas, sólo en la medida en que lo hayan determinado el Parlamento Europeo y el Consejo, teniendo en cuenta los objetivos del artículo 39 del TFUE. De conformidad con el artículo 42 del TFUE, el Consejo ha adoptado dos reglamentos que están actualmente en vigor, por lo que se establece la relación entre las reglas de competencia y la PAC: el Reglamento 1184/2006 (CE) por el que se aplican determinadas reglas de la competencia a la producción y al comercio de los productos agrícolas y el Reglamento (CE) 1234/2007 por el que se establece la organización común de los mercados y sobre las disposiciones específicas relativas a determinados productos agrícolas.

Las reglas de la competencia europeas no se aplican, a no ser que el acuerdo o la práctica repercuta en el comercio entre Estados miembros. Las cooperativas que se limitan al comercio regional o nacional no tienen repercusión alguna en el comercio intracomunitario. En estos casos, se aplican las reglas nacionales de la competencia. En la actualidad, todos los Estados miembros disponen de legislaciones nacionales en materia de competencia que reflejan las reglas recogidas en los artículos 101 y 102 del TFUE.

Con arreglo a la ley europea de la competencia, se evalúa a las cooperativas como a cualquier otra empresa, es decir, conforme al efecto real de su comportamiento en los mercados relevantes. A la hora de analizar la aplicación del artículo 101, apartado 1, del TFUE a las cooperativas, el Tribunal de Justicia ha reconocido claramente, en diversas ocasiones, los efectos positivos para la competencia que emanan de las cooperativas y ha dictado que el principio de prohibición estipulado en el apartado 1 del artículo 101, no se aplica a ciertas disposiciones de los acuerdos cooperativos, por ejemplo, cuando éstos resultan indispensables para gozar de poder compensatorio.<sup>30</sup>

Otro ejemplo de acuerdo de cooperación que cuenta con el aval de las normas de la UE en materia de competencia es el acuerdo de producción conjunta en el sector agrícola. En virtud de un acuerdo de este tipo, los agricultores reúnen, como cooperativa o bajo otro nombre o

---

<sup>28</sup> El principio de seguridad jurídica es un principio del Derecho nacional e internacional según el cual la ley debe proporcionarle a aquéllos que queden sujetos a la misma, la capacidad de regular su conducta.

<sup>29</sup> TFUE = Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

<sup>30</sup> Asunto C-399/93, *Oude Luttikhuis*, pág. 12. Véase también el Asunto C-250/92, *DLG* pág. 32: En un mercado en el que los precios del producto varían según el volumen de los pedidos, las actividades de las asociaciones de compra cooperativas pueden, en función de su número de socios, constituir un contrapeso significativo al poder contractual de los grandes productores y propiciar una mayor competencia real.

estatuto, sus producciones complementarias a un nivel ascendente, con el fin de producir productos agrícolas (vino, queso, harina, conservas de fruta, etc.) en una etapa de transformación ulterior. Es poco probable que un acuerdo de producción conjunta restrinja la competencia si las partes del mismo no ejercen un poder en el mercado acusado de suponer una restricción a la competencia. De hecho, de conformidad con las reglas europeas de la competencia, los acuerdos de producción conjunta se benefician del supuesto siguiente: si la cuota de mercado combinada de las partes no excede el 20% en el/los mercado/s relevante/s, no hay restricción de la competencia.<sup>31</sup> Por encima de este umbral, un acuerdo de producción conjunta podría obtener aprobación siempre que sea posible demostrar, mediante una evaluación individual, que las eficiencias generadas por el acuerdo tienen más peso que cualquier restricción de la competencia.

Una cuestión que se suele evocar, en cuanto a la aplicación de las normas de la competencia a las cooperativas, es la relativa solidez de las relaciones contractuales entre los socios y la cooperativa. Una cooperativa puede mejorar su competitividad gracias a unos vínculos contractuales fuertes con sus socios. Dichos contratos tienen por finalidad esclarecer los requisitos de calidad que los agricultores deben respetar (y explicar los mecanismos de seguimiento y control correspondientes), así como restringir el abandono de los agricultores a corto plazo (puesto que ello pondría en jaque la eficiencia y, por ende, la competitividad de la empresa cooperativa). Con el fin de evitar que una cooperativa ejerza un poder de mercado excesivo, la sentencia del Tribunal de Justicia<sup>32</sup> exige un análisis de las posibilidades de que los socios disponen para abandonar o retirarse de la cooperativa (de manera que puedan trabajar por libre o, dado el caso, unirse a otra cooperativa de la competencia) y de su libertad a la hora de proveer a terceros, ajenos a la propia cooperativa.

El principio preponderante ha sido, no obstante, que las restricciones impuestas a la salida de los socios no se perciben como incumplimiento de la ley de la competencia, cuando se consideran necesarias para que la cooperativa funcione eficientemente desde un punto de vista económico. Saber si las restricciones son o no necesarias, es algo que debe establecerse caso por caso. A este respecto, se han establecido varios elementos determinantes en la jurisprudencia: cuotas de mercado, número de competidores en otros mercados, saber si los otros competidores en el mercado utilizan las mismas restricciones, si los socios disponen de la posibilidad de contratar su producción con otros competidores en el mercado o exclusivamente con la cooperativa, si una acumulación de restricciones tiene el poder de impedir que los socios contraten con otros competidores del mercado.

En un caso específico, las reglas de la competencia de la UE podrían no aplicarse a una cooperativa en particular, reconocida en virtud del artículo 122 del Reglamento de la OCM, si puede ampararse en las exenciones recogidas en el artículo 176 del Reglamento sobre la OCM. La posible aplicación de dichas exenciones a una OP o a un acuerdo de cooperación entre agricultores sólo es pertinente una vez que el acuerdo en cuestión entre dentro del alcance del apartado 1 del artículo 101; es decir, cuando pueda real o posiblemente repercutir en el comercio entre Estados miembros). El artículo 176 del Reglamento sobre la OCM estipula, en esencia, que el artículo 101, apartado 1, del TFUE no se aplicará a los acuerdos de agricultores o de sus asociaciones pertenecientes a un solo Estado miembro que afecten la producción o la venta de productos agrícolas *siempre y cuando* dichos acuerdos no fijen precios, no excluyan la competencia y no pongan en peligro los objetivos del artículo 39 del TFUE. En caso de que no se cumplan estas condiciones, es aún posible autorizar los acuerdos, con arreglo al apartado 3 del artículo 101, siempre y cuando se reúnan las condiciones estipuladas en el mismo.

Definir claramente los objetivos que persiguen las cooperativas agrarias parece ser una condición previa para la promoción y el desarrollo eficientes de estas disposiciones institucionales únicas. De lo contrario se plantea el riesgo de conflictos entre la legislación

---

<sup>31</sup>Directrices de aplicación del artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a los acuerdos de cooperación horizontal. Texto pertinente a efectos del EEE BO C 11, 14.1.2011, pág. 169.

<sup>32</sup> C-399/93, Oude Luttikhuis, págs. 13-19

nacional y las disposiciones de la PAC. También pueden ser necesarias normas específicas sobre algunas formas de cooperación que por su naturaleza o estructura pueden afectar el comercio entre los Estados miembros (por ejemplo, las disposiciones sobre precios a nivel nacional, las tasas o fondos a la exportación, etc.).

Lo que es sumamente importante es que se coordinen las disposiciones nacionales aplicables a las cooperativas y las reglas europeas de la competencia. En muchos casos, las cooperativas pueden surtir efectos en el comercio entre Estados miembros. Por ejemplo, una organización de mercado relativa a disposiciones de fijación de precios de las exportaciones o importaciones o de compras conjuntas en otros Estados miembros es, por naturaleza, internacional. Una organización común de mercado que se extienda a toda una nación se considerará siempre como organización que puede influir en los términos del comercio entre Estados miembros. Además, es muy probable que las cooperativas transnacionales tengan casi siempre efectos en el comercio entre Estados miembros.

Para evitar la incertidumbre jurídica debido a las diferentes legislaciones entre Estados miembros, sería útil evaluar qué formas de cooperación son, como tales, compatibles con las leyes nacionales de la competencia. Si el objetivo consiste en promover las OP en el sector agrícola, es recomendable analizar si son suficientes las reglas generales, o si son necesarias disposiciones específicas a escala nacional, desde el punto de vista de los diferentes tipos de cooperativas y de los diferentes mercados de productos. De cara a la evaluación deben tenerse en cuenta tanto el alcance de las actividades de la OP, como los efectos en la competencia y el contenido de las actividades, a respecto de los objetivos del artículo 39 del TFUE.<sup>33</sup>

Existe una diferencia entre los Estados miembros de la UE y varios países de la OCDE en cuanto a la aplicación del derecho de la competencia. En EE.UU., en particular, la Ley Capper-Volstead contempla una amplia excepción de la competencia para las cooperativas agrícolas, basándose en que refuerzan la competencia de aquellos sectores agrarios en los que los agricultores tienen poco poder de negociación frente a sus clientes de la transformación y el comercio. Sin embargo, las condiciones de aplicación de la Ley Capper-Volstead son bastante restrictivas. Por ejemplo, la exención sólo se aplica a condición de que la cooperativa no tenga usuarios no socios y no retribuya a sus socios de ninguna manera el capital invertido, independientemente de si se hace de acuerdo con el volumen de participación.

Varios de nuestros estudios de casos, especial pero no únicamente los de los nuevos Estados miembros, revelan que las cooperativas mejoran la eficiencia del mercado de diversas maneras: han cuestionado los mercados monopolísticos y potentes de los conglomerados internacionales en Polonia y en Hungría, han afrontado la cuestión del difícil acceso al mercado de la leche (incluso ecológica) y al de la transformación de la leche en Lituania, han conseguido el acceso al mercado de los pequeños agricultores en Eslovaquia y en Bulgaria, se han adentrado en los mercados agrícolas y de la energía en Alemania del Este, etc. En todos estos casos, la contribución de las cooperativas a favor de un funcionamiento eficiente de los mercados parece haber sido mucho más significativa que cualquier riesgo de presión al alza en la fijación de los precios, aunque por supuesto, ello requiere una evaluación caso por caso.

### *Cuestiones fiscales*

El tratamiento que las autoridades fiscales reservan a las cooperativas en la mayoría de los Estados miembros parece ser favorable a su crecimiento. Las cooperativas son tratadas como una extensión de las explotaciones de los socios. Por consiguiente, los excedentes (dinero que han ganado con la venta de sus productos) se reembolsan a los socios en efectivo o se mantienen en cuentas individuales llevadas por la cooperativa, sujetas a una imposición únicamente a escala de la explotación (principio de la imposición única). Los beneficios, es decir, el dinero ganado con la venta de productos ajenos a los socios, se imponen a nivel de la cooperativa y en

---

<sup>33</sup> En varios de nuestros estudios de caso, sobre todo en el sector hortofrutícola, los representantes de las cooperativas han criticado el comportamiento de las autoridades nacionales de la competencia, tanto por la minuciosidad con la que escudriñan la colaboración entre cooperativas como por la incertidumbre jurídica que estas autoridades mantienen mientras no aclaren su definición de mercado relevante.



caso de que se repartan entre los socios, también a nivel de la explotación. En algunos países, los beneficios de las cooperativas no están sujetos a imposición alguna a escala de la cooperativa, incluso en el caso de que se mantengan en reservas especiales (por ejemplo, para inversiones en I+D o en formación). Estas disposiciones resultan particularmente útiles para las nuevas cooperativas o para las cooperativas en desarrollo, si bien no tienen tanta relevancia para las grandes cooperativas que son responsables de transacciones muy significativas con no socios. En algunos países, la imposición de las cooperativas es objeto de discusión (por ej., en España, donde la atención se centra en esclarecer los tipos de capital cooperativo).

Por último, ha de tenerse en cuenta que en algunos casos, los pequeños agricultores no están dispuestos a adherir a una cooperativa porque prefieren comerciar en los mercados informales, que ofrecen algunas posibilidades de eludir el pago del IVA o del impuesto sobre la renta. Este comportamiento prácticamente ha desaparecido en otros países, en los que se han amplificado la escala y la profesionalización de la agricultura, y en los que los agricultores y las cooperativas intervienen en cadenas de abastecimiento muy coordinadas, incluyendo sistemas de seguimiento y trazabilidad por motivos de seguridad de los alimentos, responsabilidad y certificación.

## **9.4 Cooperativas y desarrollo rural**

Antes de pasar a todo lo relacionado con las fusiones y la competencia en la cadena alimentaria a las medidas políticas en apoyo de las cooperativas, en este apartado se examina el papel de las cooperativas en el desarrollo rural.

Los vínculos entre las cooperativas y el desarrollo rural son múltiples. Las cooperativas tienden a crearse en zonas remotas que plantean retos en términos de acceso al mercado (por ej. transporte de larga distancia hasta llegar al mercado) y de asimetría de las informaciones (dependencia de los comerciantes para obtener información sobre los precios). En estas regiones, los mercados pueden no funcionar y, de hecho, así sucede. Las cooperativas apoyan la renta y el empleo en zonas en las que el desarrollo rural es una cuestión política.

Con frecuencia, las cooperativas en las zonas más remotas son empleadores importantes y contribuyen por otras vías al desarrollo económico y social de una región. En muchos casos, las actividades de estas cooperativas van de la mano de un apoyo a la consecución de objetivos públicos como el desarrollo del capital humano y la protección medioambiental. Las cooperativas promueven y defienden los programas públicos, incluyendo las ayudas, que favorecen a la región. Las cooperativas también pueden tener un efecto positivo en los precios percibidos por otros agricultores que realizan sus entregas a empresas de capital, (el llamado efecto del benchmarking competitivo, véase el Capítulo 6). Asimismo, en claro contraste con sus homólogos empresas de capital, las cooperativas agrícolas están vinculadas a una región en concreto puesto que los agricultores que poseen y controlan la cooperativa y obtienen beneficio de la misma, están también vinculados a la región por la propiedad de la tierra. Por consiguiente, de reducirse los márgenes de beneficio, las cooperativas seguirían sirviendo a sus socios-propietarios y a la comunidad local; mientras que una sociedad de capital buscaría mejores oportunidades de negocio en otro lugar.

En algunos casos, las cooperativas diseñan su estrategia empresarial incluso en función de las características regionales y los procesos sociales (lo que resulta, por ejemplo, en productos y servicios regionales o del tipo comercio justo). Los productos del tipo DOP e IGP, así como los vínculos con el turismo, pueden formar parte de la estrategia. Sin embargo, a fin de cuentas, todas las cooperativas tienen una orientación comercial: la renta tiene que venir del mercado (aunque a veces se complementa con ayudas).

Las cooperativas son organizaciones económicas, y las actividades que no se ajustan a sus modelos comerciales se descartan o se abandonan, tarde o temprano. Al igual que las sociedades de capital, ya sean del sector agrícola o no, muchas cooperativas llevan a cabo actividades inspiradas en su política de responsabilidad social corporativa. Ayudan a las comunidades en las que se han establecido y realizan donaciones a buenas causas en efectivo o en especie (por ej. tiempo de los empleados). Naturalmente, dichas actividades no están exentas de interés propio,

ya que ayudan a las estrategias de marketing, relaciones públicas y satisfacción de los empleados.

Asimismo, es evidente que, en algunas regiones, la cooperativa, además de ser un elemento importante en la vida de la comunidad agrícola y rural, es también un “lugar” de reunión importante, de aprendizaje y socialización. No obstante, no debería esperarse que la cooperativa tenga como primer objetivo el desarrollo rural. Por otro lado, a este respecto, las cooperativas de los nuevos Estados miembros están orientadas al comercio; lo que difiere completamente de la situación durante la época comunista. Se ha identificado una excepción importante: en algunas regiones de Bulgaria (y es posible que también de Rumanía), la gobernanza política y administrativa está tan debilitada que, en gran medida, las comunidades locales dependen de la cooperativa para muchas funciones sociales.

## **9.5 Medidas políticas de apoyo a las cooperativas agrarias**

La experiencia ha demostrado que las políticas gubernamentales pueden impedir o impulsar el desarrollo cooperativo independiente (Hoyt, 1989). Para fomentar el desarrollo de las cooperativas, la política pública dispone de múltiples puntos de entrada en los que su efecto puede ser significativo. A la hora de respaldar el desarrollo de las cooperativas, la política puede decantarse por medidas indirectas, por ejemplo mediante disposiciones de las leyes de empresa y de asociación que faciliten relativamente la creación de una cooperativa. Asimismo, se pueden adoptar medidas más directas, como por ejemplo subsidios o ayudas a las organizaciones de productores. Al identificar las medidas políticas que pueden afectar a las cooperativas y a su desarrollo, se pretende proporcionar más pormenores en cuanto a las medidas políticas que pueden contribuir a generar un contexto político propicio al desarrollo de las cooperativas y de las organizaciones de productores.

Tal y como se describe en el apartado 2.2, se han recabado datos sobre todas las medidas políticas que, en opinión de los expertos, tienen repercusiones positivas para el desarrollo de las cooperativas a escala de los Estados miembros y de la UE. Dichos datos han sido evaluados por los expertos nacionales. En algunos casos, los expertos han trabajado con los encuestados durante esta evaluación. En total, se han identificado 318 medidas políticas europeas, nacionales y regionales. El gráfico 9.1 las divide en varias categorías de medidas políticas (las explicaciones se recogen en el apartado 2.2) y proporcionan detalles sobre cada uno de los bloques. La legislación cooperativa, las normas de competencia, las primas (transferencias de dinero) y los incentivos financieros se hallan entre los más citados.

Cuando los gobiernos desean influenciar la actuación de las cooperativas, las medidas que apuntan directamente a la posición de la cooperativa en la cadena alimentaria son las más citadas en nuestros bloques. Los incentivos financieros o de otra naturaleza (incluyendo la imposición), los alicientes y la legislación cooperativa son los tipos de medida política más relevantes. Se estima que la gobernanza interna es objeto de mucha menos intervención (54 medidas) y, por supuesto, la legislación cooperativa es en este caso el tipo de política más empleada. La capacitación y la asistencia técnica son medidas mucho menos empleadas para mejorar la gobernanza interna y, cuando se recurre a la formación, el objetivo más importante es la mejora directa de la posición en la cadena alimentaria (por ej. gracias a los conocimientos de marketing). Alrededor de dos tercios de las políticas pretenden corregir los fallos del mercado y de la normativa y sólo un número reducido se centra exclusivamente en la equidad y los fines sociales.

Se dan importantes diferencias, en términos de medidas políticas, entre Estados miembros. No obstante, ello puede deberse a las divergencias en cuanto a qué es una medida política relevante en función del Estado miembro. Con 64 políticas, Bélgica cuenta con la lista más larga de políticas relacionadas con las cooperativas. Otros países con un número considerable de políticas son Bulgaria, Grecia, Hungría, Letonia, Polonia, Rumanía y España (todos en torno a las 20 políticas). La elevada cifra de Bélgica se explica no sólo por su larga tradición cooperativa, sino en particular por la estructura federal del país: las propias regiones (Flandes y Valonia) generan también un número considerable de políticas independientes entre sí (lo que supone

que una determinada cooperativa o un agricultor que opere exclusivamente en una de las regiones es objeto de menos políticas). España también se caracteriza por las políticas regionales. Los países que cuentan con pocas políticas destinadas a las cooperativas son Luxemburgo (una política), Estonia (2) y Austria (3). El caso de Estonia probablemente esté relacionado con su orientación al libre mercado y es consecuencia de la falta de cooperativas en el país; en total, sólo diez cooperativas agrícolas operan en Estonia. En cuanto a Luxemburgo, el bajo número de políticas se explica por la elección deliberada del gobierno. Hasta 1980, existía toda una serie de políticas destinadas específicamente a las cooperativas. A continuación, se decidió, no obstante, remplazar estas políticas cooperativas específicas por medidas para todas las empresas agrícolas (lo que no afecta a la posición relativa de las cooperativas).

Se han investigado los posibles vínculos entre las medias de apoyo a las cooperativas agrícolas y los resultados de las cooperativas en términos de cuota de mercado. El ejercicio no permite un panorama claro, quizás debido a que se ha establecido una correlación entre la actuación actual y las políticas actuales, mientras que la cuota de mercado podría haberse visto mucho más influenciada por políticas anteriores (y no se ha dispuesto de otros factores como las variables sociales).

Gráfico 9.1: tipos de medias políticas por bloque (parte correspondiente a cada tipo de medida política, en % y en total)

	Tipo de medida política									
	Mandato	Aliciente	Capacitación	Cambio de sistema	Otras situaciones.	Ley de cooperativas	Derecho de la competencia	Incentivos financieros y otros	Asistencia técnica	Número total (=100 %)
Generales	18 %	<b>32 %</b>	2 %	5 %	0	5 %	<b>36 %</b>	2 %	0	44
Posición en la cadena alimentaria	8 %	20 %	5 %	1 %	2 %	15 %	14 %	<b>33 %</b>	3 %	133
Gobernanza interna	<b>22 %</b>	13 %	7 %	6 %	0	<b>44 %</b>	2 %	6 %	0	54
Contexto institucional	11 %	18 %	10 %	11 %	2 %	13 %	<b>21 %</b>	10 %	2 %	87
Número total	40	63	20	16	5	57	54	57	6	318

Nota: Las proporciones correspondientes a los tipos de política predominantes en un eje aparecen en negrita

Los países en los que las cooperativas tienen una cuota de mercado elevada (Austria, Dinamarca, Irlanda, Países Bajos, Malta y Suecia) muestran resultados bastante diferentes en cuanto a su contexto político. En algunos de estos países (Austria, Malta) se considera que las medidas políticas ofrecen bastante apoyo, en otros (Irlanda, hasta cierto punto Suecia, cuyo contexto es cooperativista, aunque dominan las transnacionales extranjeras) se perciben como neutras o discretas. Los tipos de medidas de apoyo y sus objetivos no se desmarcan claramente de la media de la UE. Todos los países con cooperativas fuertes, a excepción de los Países Bajos, se hallan entre aquellos que sólo cuentan con unas cuantas políticas destinadas a las cooperativas. Ello sugiere una relación inversa: una vez que se han formado cooperativas fuertes, se ofrece o se necesita menos apoyo gubernamental. Se da también el caso de países en los que un número reducido de políticas se corresponde con una cuota de mercado reducida, como sucede en Estonia y en la República Checa. Desde una perspectiva de política económica, este hecho podría explicarse de la manera siguiente: si prácticamente no hay cooperativas, es probable que no haya tampoco mucha presión a favor del apoyo, en especial si la corriente política imperante tiende al liberalismo económico – como ya se ha expuesto anteriormente en el caso de Estonia.

Aquellos países con una cuota de mercado relativamente baja para las cooperativas (los tres Estados bálticos, Eslovaquia, Hungría) también presentan contextos políticos bastante distintos. Algunos de ellos disponen de muchas políticas (como Hungría), mientras que otros sólo de unas pocas (por ej. Estonia). En algunos casos se perciben como bastante útiles, en otros como neutras.

Los resultados generales de este análisis de la UE son sorprendentemente similares a las conclusiones de la investigación sobre las medidas políticas en otros países de la OCDE; principalmente Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza y EE.UU. La investigación, para la que se han empleado los mismos métodos de clasificación y valoración de las medidas políticas, refleja que la ausencia de políticas de apoyo a las cooperativas puede tener tanto efectos positivos como negativos. Una legislación cooperativa flexible es de utilidad a la hora de desarrollar la gobernanza interna. Además, tanto los sistemas fiscales como las normas de competencia parecen también tener su importancia. Estas últimas no deben favorecer a las cooperativas, pero pueden resultar problemáticas si no contemplan la naturaleza específica de las cooperativas. Asimismo, en otros países de la OCDE, los expertos tienen opiniones encontradas en cuanto a la asistencia técnica a las cooperativas por parte del gobierno. Una comparación detallada entre Canadá y Bélgica (ambos países federados con un amplio abanico de medidas a disposición de las cooperativas) demuestra que la principal diferencia entre estos dos países era – hasta hace poco – el buen nivel de coordinación en Canadá entre las diversas medidas, gracias a su Iniciativa para el desarrollo cooperativo (véase el apartado 8.4).

A modo de conclusión de este análisis de las medias políticas, algunos comentarios sobre las políticas individuales. Los estudios de caso en los antiguos países socialistas han dejado claro que las cooperativas también son beneficiarias de los pagos directos de la política agrícola (Bulgaria) y de la política energética (este de Alemania, en particular en lo referente a las cooperativas de producción agrícola). En Polonia y Hungría, el apoyo político a las cooperativas emergentes goza de buena consideración, y se pide con vehemencia la extensión de las medidas, mediante la inclusión de la ayuda a las inversiones y al equilibrio presupuestario para dotarlas de una estrategia financiera a largo plazo, que posibilite la integración vertical. Una de las lecciones clave es que lleva tiempo lograr que las cooperativas consigan sustentarse por sí mismas. Por otro lado está la experiencia griega (véase el Capítulo 3) que revela la excesiva politización de las cooperativas.

Un tema al que podría prestarse más atención en las evaluaciones de impacto de la PAC, es el efecto de los cambios de la PAC en las cooperativas. Un estudio de caso en ovinos sugiere que las reformas de la Política Agrícola Común tienen efectos muy diversos en las cooperativas que mejor funcionan. La reforma recibe las críticas de Escocia (Reino Unido), porque repercute negativamente en la agricultura en pendiente (con la reforestación como resultado) y suprime los aspectos del volumen y la especialización, claves en el modelo empresarial de subasta cooperativa. En Extremadura (España), la misma reforma conlleva el aumento de la profesionalización de la ganadería ovina, de importancia capital para las cooperativas de segundo grado dedicadas al engorde y la comercialización. La reforma se ve como algo positivo. En la industria vitícola, se ha informado también de los efectos positivos de la reforma de la PAC para las cooperativas; y en el sector azucarero, la reforma ha supuesto el reajuste de las estrategias adoptadas por las principales cooperativas (véase el Capítulo 6).

## **10 Principales conclusiones e implicaciones en el reequilibrio de la cadena**

El presente capítulo recoge las principales conclusiones del estudio. Asimismo, resume las implicaciones derivadas del mismo, para facilitar y respaldar la organización de los agricultores en cooperativas, como medio para mejorar su posición de mercado y, así, generar un ingreso procedente del mercado sólido; particularmente habida cuenta de los desequilibrios en el poder de negociación entre las partes contratantes en toda la cadena de abastecimiento alimentario.

### **10.1 Principales conclusiones**

Las organizaciones de productores, fundamentalmente en forma de cooperativas agrícolas, son organizaciones empresariales de una importancia capital para los agricultores europeos. La mayor parte de los agricultores son socios de, al menos, una cooperativa; e incluso los no socios comercian con ellas o se benefician de la presencia de cooperativas en mercados específicos. Sin embargo, este hecho no está muy presente en las estadísticas y trabajos de investigación sobre agricultura, y sólo en parte en la política agrícola; con la excepción de la OCM de frutas y hortalizas y de la reforma de la política del sector lechero.

Se pueden considerar a las cooperativas como sustitutos del mercado, pero no son empresas con una integración vertical completa que replacen el mercado cuando los costes de transacción son demasiado elevados. Las cooperativas son estructuras clásicas de gobernanza híbrida (Menard, 2007), lo cual significa que las cooperativas combinan elementos de los mercados (como el precio, que sigue teniendo una función motivadora en las transacciones entre agricultores y cooperativa) y la jerarquía (como la relación de propiedad entre los socios y la empresa cooperativa).

Una cooperativa es una organización propiedad de los usuarios, controlada por los usuarios y en beneficio de los mismos. No obstante, la propiedad y el control colectivo, por parte de los agricultores de empresas en etapas posteriores de la cadena alimentaria no se limita a las cooperativas. Otras empresas con otras formas legales también pueden ser propiedad de los agricultores y estar controladas por éstos, a menudo a través de organizaciones de productores o sindicatos agrarios. Sin embargo, en estos casos el control de los usuarios no es directo. En caso de que las organizaciones de productores y los sindicatos agrarios sean accionistas de una sociedad de capital, esta última opera en interés de todos los agricultores que abastecen a la firma de propiedad conjunta, pero se puede incluir a muchos otros agricultores que no realicen transacciones con dicha firma. Una sociedad de capital cuyos propietarios sean agricultores tendrá más probabilidades de perseguir los intereses de toda la comunidad agrícola, en lugar de los intereses de un grupo muy definido de usuarios.

El hecho de que a los agricultores les vaya mejor siendo socios de una cooperativa que siendo socios por contrato de una empresa de capital no se determina por ideología o política, sino que depende de las características particulares del producto, de la explotación y del mercado. Además, los agricultores tienen preferencias distintas en cuanto a la adhesión a la cooperativa. Los beneficios de las cooperativas, en términos de mejora de la posición negociadora de los agricultores en la cadena alimentaria, varían en función del tiempo, el lugar, la tecnología, la escala de la agricultura, así como del capital humano y social disponible.

#### *Las cooperativas tienen funciones claras*

Históricamente, las cooperativas no sustituyen los mercados, sino que ayudan a crearlos o provocan un funcionamiento más eficiente del mismo. Las cooperativas de primer grado y las de segundo grado resuelven los problemas de eficiencia causados por los condicionantes que deben afrontar los agricultores con escaso volumen, al beneficiarse de las economías de escala y de la negociación. Las cooperativas ayudan a los agricultores a acceder a mercados y a obtener una mejor posición negociadora. Estas funciones cobran una importancia muy particular en las zonas remotas donde los agricultores deben afrontar mercados con escasos operadores, que a

menudo se caracterizan por la información asimétrica entre compradores y vendedores y en donde los agricultores dependen de unos pocos (grandes) operadores o empresas de transformación. El sector ovino europeo es un claro ejemplo de esta situación: las importantes cooperativas de ganado ovino están situadas en zonas de producción tradicionalmente especializadas, pero remotas, como Escocia y Extremadura (España); en la mayoría de las demás regiones hay más compradores activos o agricultores poco especializados que venden al carnicero local o a la economía informal. El fuerte posicionamiento de las cooperativas en el sector lácteo y de frutas y hortalizas puede explicarse por el elevado coste de las transacciones que se derivan del carácter perecedero de la producción. Una vez se cosecha un producto, tiene que ser transformado y/o vendido lo antes posible, lo que hace al agricultor muy dependiente del comprador. Los agricultores han creado cooperativas (subastas) con el fin de reducir el riesgo que acompaña esta dependencia.

En las pasadas décadas se han ido creando las principales cooperativas que resuelven uno o más de los fallos de mercado anteriormente mencionados. No obstante, con el paso de los años, el efecto de benchmarking competitivo de las cooperativas ha desembocado en la creación de mercados eficientes, las generaciones siguientes de agricultores no han experimentado las negociaciones con la industria en tiempos de privaciones causadas por los fallos del mercado. Por consiguiente, es posible que la motivación de los jóvenes agricultores para participar en una cooperativa agraria sea muy diferente de la de sus padres o abuelos. No obstante, también es posible que para las cooperativas de los nuevos Estados miembros, las razones por las cuales los agricultores crean una cooperativa no difiera tanto de las que prevalecían hace cincuenta o sesenta años para los socios de las cooperativas ya establecidas.

*... y están presentes en todos los Estados miembros y sectores*

Todos los Estados miembros europeos disponen de una tradición cooperativa que se remonta a las innovaciones de Rochdale y Raiffeisen en el siglo XIX. Sin embargo, se dan importantes diferencias entre Estados miembros en cuanto a la historia, el funcionamiento y la cuota de mercado de las cooperativas. Históricamente, en algunos países las cooperativas están claramente relacionadas con la época de grandes transiciones de finales del siglo 19 (Dinamarca, Países Bajos) o con un movimiento independentista (Finlandia), mientras otros han conocido períodos durante los cuales las cooperativas no eran políticamente apreciadas (Portugal, España), o donde las cooperativas no se basaban ya en la auto organización de sus socios, sino se convirtieron en una herramienta de planificación (nuevos Estados miembros). En algunos países, el movimiento laborista ha desempeñado una importante función; en otros, la iglesia católica. Todos estos recorridos tan diversos implican que el término “cooperativa” tiene diferentes connotaciones en diferentes regiones.

A veces, las cooperativas se tildan de empresas con éxito, orientadas a la escena internacional en Europa del Norte, orientadas a la tradición y al campo social, que luchan con la gobernanza interna en los Estados miembros mediterráneos, y problemáticas en los nuevos Estados miembros debido a su herencia socialista. Si bien hay cierta exageración en estos estereotipos, la realidad que deben afrontar los legisladores es más compleja y la descripción es totalmente falsa en el caso de muchas cooperativas – especialmente del Sur y del Este de Europa.

Algunos sectores tienden más al cooperativismo que otros. Ello se debe principalmente a las características del producto y al proceso de producción. Como se acaba de explicar, en los sectores de frutas y hortalizas y de la leche, las cooperativas ostentan una importante cuota de mercado. En sectores como el de la carne de vacuno, carne de porcino y ovino, los productos son comercializados principalmente por los propios ganaderos, a veces con contratos, a los operadores del mercado o a las sociedades de capital o mataderos; pero en algunos sectores, las cooperativas (híbridas) tienen importantes cuotas de mercado en estos sectores.

*La gobernanza interna es diversa*

En función de las opciones que proporciona el contexto legislativo de cada país, los socios agricultores pueden optar entre los diferentes modelos de gobernanza por el que mejor se ajuste a sus necesidades. Estos modelos difieren de otros en cuanto a los consejos de

supervisión, consejo de socios (además de las asambleas generales), la separación de asociación y empresa, el uso de una gestión profesional, la participación de expertos externos en los consejos, las transacciones con los no socios y el voto proporcional al valor de las transacciones. No obstante, de las 500 cooperativas bien conocidas de los ocho sectores sondeados, muchas de ellas son relativamente pequeñas y tienen una base regional con una estructura de gobernanza interna clásica. Las cooperativas no cambian fácilmente su gobernanza interna, porque el cambio da cierta inseguridad a los socios y a los dirigentes de las cooperativas. También la influencia de los asesores jurídicos y fiscales puede desembocar en opciones conservadoras.

La innovación en la gobernanza interna es promovida por una ley de cooperativas flexible, que permita a los socios utilizar sus estatutos para adaptar la gobernanza a sus necesidades. Lo cual implica que la ley no de demasiadas orientaciones, por ejemplo, sobre el control interno. En algunos casos pueden mejorarse los controles y los equilibrios en la gobernanza interna, por ejemplo, mediante la creación de órganos de supervisión y el refuerzo de la profesionalidad de los consejos (de supervisión) de los socios.

La gobernanza interna está en relación directa con la estructura de la propiedad. Algunas de las estructuras (innovadoras) de propiedad son híbridas, con diferentes disposiciones organizativas como, por ejemplo, una asociación cooperativa propietaria de una empresa creada en forma de sociedad de capital, varias organizaciones de productores propietarias en común de una cooperativa, sociedades propiedad de las organizaciones agrarias, o cooperativas que son propietarios mayoritarios de una sociedad de capital que cotiza en bolsa. La internacionalización ha reforzado la emergencia de estas estructuras híbridas, al no querer los propietarios agricultores compartir los derechos de propiedad con accionistas externos y al decantarse en general los directivos por la gestión de una empresa en el exterior en forma de sociedad de capital (por ejemplo, "profit center"). Por consiguiente, en algunos grandes modelos híbridos, el carácter cooperativista, en términos de ejercicio del control por parte de los agricultores, resulta difícil de evaluar, y el compromiso de los socios puede ser un problema, particularmente al debilitarse sus derechos de control.

Las estructuras profesionales y las políticas relativas a la composición del Consejo rector y los incentivos a los socios surten un efecto en los resultados. En nuestra muestra, las calificaciones típicas de las cooperativas "profesionales" como el derecho de voto proporcional, la gestión profesional, la inclusión de terceros en los órganos de supervisión y la selección de los directores conforme a su experiencia o representación del producto por oposición al origen regional, tienen todas un efecto positivo en los resultados de la cooperativa.

#### *La posición en la cadena alimentaria puede mejorar gracias a la profesionalización*

En todos los sectores, las estrategias de crecimiento reposan en gran medida en el crecimiento autónomo, principalmente mediante el aumento de la facturación gracias a la mejora de la calidad del producto, la llegada de nuevos socios, el apoyo a los socios para aumentar la producción y a la diversificación en actividades conexas. Las fusiones aparecen como estrategia de crecimiento de menor importancia, aunque caracterizan la realidad de muchos sectores. Las actividades de marca llevadas a cabo por las cooperativas varían de sector a sector. Son escasas en los cereales, el azúcar y la carne de ovino y porcino, pero mucho más comunes en los sectores lechero y vitivinícola. En el caso de las aceitunas y de las frutas y hortalizas, el panorama es muy diverso.

Un análisis de la estrategia y la estructura de las cooperativas de los países mediterráneos demuestran que la dimensión no es el factor determinante de los buenos resultados de la cooperativa; la buena gestión sí que lo es. La incorporación de una gestión profesional es un elemento importante y un prerrequisito para el refuerzo de la orientación al mercado y la competitividad de las cooperativas. La integración vertical es necesaria, pero no es suficiente para mejorar la actuación de la cooperativa. Son igualmente importantes los recursos naturales, los factores geográficos, la gobernanza, las dependencias del camino, la apuesta por productos de valor añadido y las cuestiones de liderazgo cooperativo. El control de la oferta parece ser necesario para obtener beneficios de la integración vertical. La necesidad de incorporar nuevas estructuras de propiedad, así como la adquisición de capital y los métodos de gestión, son

imperativos para permitir este tipo de evolución. La colaboración de las cooperativas con las sociedades de capital puede servir a la cooperativa para mejorar sus resultados, siempre y cuando se base en una posición competitiva de la cooperativa relativamente fuerte en la cadena. De lo contrario, la sociedad de capital puede adoptar un comportamiento oportunista.

Las cooperativas federadas, grupo en el que una serie de cooperativas de primer grado son propietarias de una cooperativa de segundo grado, no tienen porqué ser menos eficiente. En algunos casos, las cooperativas federadas funcionan muy bien, mientras que en algunos sectores y/o regiones, prácticamente han desaparecido. La tendencia a largo plazo, no obstante, parece apuntar a la desaparición del modelo de cooperativa federada o que este tipo de cooperativas empiezan a mostrar una actividad más alejada de los productos agrícolas de sus propietarios de primer grado.

Las asociaciones de negociación son importantes para reequilibrar el poder de los productores en la cadena. En la actualidad, estas asociaciones operan principalmente en los sectores hortofrutícola y lechero, aunque su papel en el mercado libre tras la desaparición de las cuotas en 2015 aún no está claro. Alemania es el único caso en el que las asociaciones de negociación desempeñan una función de comercio ganadero. El mayor reto para el éxito y la sostenibilidad de una asociación de negociación es el problema del oportunismo, tanto externo (los no socios que obtienen un beneficio sin hacerse cargo de coste alguno) como interno (engaños en cuanto a la calidad). La relación entre las (nuevas) asociaciones de negociación y las cooperativas (existentes) es difícil, y merece un estudio más detallado.

En cadenas que presentan poderes de mercado asimétricos, las cooperativas ofrecen a los socios y a los no socios un precio superior, siempre y cuando el volumen gestionado sea considerable. De acuerdo con la teoría del benchmarking competitivo, nuestro análisis del sector lechero sugiere que, en general, un sector cooperativo fuerte hace aumentar los precios en un país mientras que, al mismo tiempo, dicha tendencia no pueda atribuirse necesariamente a los precios que paga cada cooperativa. Más bien, un sector cooperativo contundente obliga a todas las centrales a pagar precios superiores, mientras que las empresas de capital pagan incluso un poco más que las cooperativas (por lo general, las sociedades de capital pueden permitirse pagar mejores precios, puesto que se concentran en los productos de valor añadido). Siendo así, incluso los no socios salen beneficiados, de manera indirecta, gracias a la cooperativa. Los productores de aquellos países en los que las cooperativas, conjuntamente, acaparan más del 50% de la cuota de mercado reciben entre 2,50 y 4,50 euros más por 100 kg. de leche; en comparación a aquellos países en los que las cooperativas son actores menores en la industria láctea. Se constata también un efecto de reducción de la variación de los precios en la cuota de mercado de las cooperativas. En el caso de la carne de porcino, el otro sector en el que se ha elaborado este análisis de efecto en el precio, no se ha constatado este tipo de efectos.

En algunas regiones, las cooperativas gozan de buena consideración, puesto que reducen la incertidumbre en cuanto al pago a los agricultores. La financiación de las cooperativas es un problema en algunas regiones, en las que no hay disponibilidad de capital de riesgo u otros tipos de capital, y donde los mercados de capital son poco eficientes o están incompletos, sin bancos especializados que dispongan de experiencia con cooperativas. Sin embargo, éste no es el único obstáculo para las cooperativas emergentes; a menudo la falta de un modelo empresarial rentable es un problema aún mayor.

La preferencia de los agricultores por el comercio en la economía informal puede actuar como limitación a la hora de aunar fuerzas en la cooperativa. Puesto que las cooperativas son organizaciones formales, que registran las ventas de cada socio, a veces los agricultores prefieren hacer negocios con los comerciantes. Este problema está más presente en el sur y el Este de Europa que en el Noroeste. A pesar de que este fenómeno, según se espera, desaparezca con el tiempo, ya que la distribución prefiere comerciar con organizaciones formales, si se consigue que las cooperativas resulten más interesantes se podría llevar a estos agricultores a pasar a la economía formal. Este podría ser un argumento para (mantener) el apoyo político a las cooperativas.



### *Cooperativas transnacionales - un fenómeno del noroeste de Europa*

Muchas cooperativas operan a escala internacional en la importación o en la exportación. Un pequeño grupo de grandes cooperativas obtiene sus productos de agricultores de diferentes países. Sólo se han hallado 46 cooperativas transnacionales (por ej. cooperativas con socios en más de un país), algunas de las cuales son federadas. Muchas de estas cooperativas transnacionales operan también como cooperativas internacionales, es decir, también tienen agricultores-proveedores en países en los que no tienen socios. Además, se han identificado 45 cooperativas internacionales, es decir, que cuentan con agricultores-proveedores en países extranjeros.

Las cooperativas transnacionales están presentes sólo en un número limitado de sectores, y en pocos países. En la mayoría de los casos, se encuentran en los sectores de las frutas y hortalizas y de la leche y en los siguientes Estados miembros: Bélgica, Países Bajos, Alemania, Dinamarca, Suecia y Finlandia. Por lo tanto, las transnacionales son principalmente un fenómeno del noroeste de Europa.

La mayor parte de las cooperativas prefieren optar por la internacionalización mediante la absorción o creación de una sociedad de capital extranjera, en lugar de mediante la fusión con otras cooperativas. Los principales argumentos en contra del establecimiento de una cooperativa transnacional son que la propiedad y los derechos de control quedan diluidos, según nuestros encuestados.

### *Los aspectos sociales, culturales e históricos importan*

El contexto social es importante a la hora de explicar los malos rendimientos de las cooperativas en algunos países (en particular en los nuevos Estados miembros). Los bajos niveles de auto organización y creación de redes tienen muchas más consecuencias para estos países que la mera obstaculización del desarrollo del cooperativismo. La cuestión es, entonces, saber cuan profundas son las raíces en la cultura sus características y comportamientos.

En los nuevos Estados miembros, la superación del legado comunista, convencer a los socios mediante la confianza, lidiar con problemas fundamentales de la acción colectiva, a menudo en regiones pobres con sociedades rurales vulnerables, reflejan actividades pioneras que se asemejan a las primeras etapas del movimiento cooperativista de otras partes de Europa. Las dificultades en los Estados miembros ex socialistas son diversas y contrastan entre sí, debido a las diferencias entre sus historias, reformas agrarias previas a la colectivización, leyes de transformación posteriores a la colectivización, tradiciones cooperativas y memoria colectiva, corrientes políticas y contextos sociales y culturales. Sin embargo, todos los casos tienen en común la persistencia de la repercusión del legado comunista, puesto que se ha identificado la falta de confianza como un obstáculo capital al desarrollo de las cooperativas. Tal y como se demuestra en el caso de estudio de Polonia, para superar esta barrera se debe contar, en primer lugar, con un liderazgo hábil y de confianza. Ahora bien, la existencia de líderes que albergan estas características son un bien escaso y su ausencia representa un verdadero obstáculo al futuro desarrollo cooperativo.

En algunas regiones de Bulgaria, las cooperativas de producción agrícola han desarrollado un modelo especial de "propiedad" de los municipios, en el sentido de que retoman la responsabilidad de la infraestructura, los servicios, la ayuda al desarrollo rural y la red de seguridad a los desfavorecidos. En algunos Estados miembros, las cooperativas de producción agrícola tienen las características de una cooperativa de trabajadores, en las que los socios aportan tierras pero en su mayoría están interesados en las oportunidades laborales que ofrece la cooperativa.

### *El capital humano es clave*

Las cooperativas necesitan invertir en capital humano, por lo que respecta tanto a sus empleados y gestores como a los socios, presentes y futuros, de su Consejo. Con el fin de atraer y mantener experiencia y capacidades, deben remunerar adecuadamente a sus empleados y gestores, y pueden llegar a ofrecer a los socios del Consejo una compensación suficiente por el

esfuerzo y tiempo dedicados a las reuniones y otras actividades de la cooperativa. Como sucede en las demás empresas, no es necesario pagar primas (elevadas).

A la hora de desarrollar el capital humano, la educación y formación técnica y empresarial general son necesarios; pero aún lo son más la educación y formación en cuanto a las características específicas de la gestión organizativa y estratégica de la cooperativa.

A pesar de que muchos académicos insisten en que las cooperativas, puesto que están basadas en la auto-organización, deberían desarrollarse con independencia de las jerarquías externas, nuestras constataciones revelan que el Estado puede desempeñar un importante papel como facilitador a la hora de ayudar a los agricultores durante el proceso de creación de las cooperativas. Además, el Estado puede apoyar la educación y la formación como ya se ha mencionado.

#### *Las cuestiones jurídicas no representan una gran traba*

Las estructuras jurídicas no representan una gran traba para los agricultores a la hora de cooperar efectivamente y de organizar su negocio con arreglo a una estrategia. En la mayor parte de los países, no se dan problemas jurídicos de envergadura cuando las cooperativas piden disposiciones flexibles para atraer capital de no socios, para el pago de dividendos sobre el capital, el voto proporcional, la política de adhesión cerrada, la salida de los socios o la invitación a profesionales externos al Consejo de dirección o de supervisión. Sin embargo, algunos Estados miembros proporcionan mayor flexibilidad o mayor orientación que otros sobre como emplear los estatutos en estos casos.

La responsabilidad del Consejo rector ante los socios en Grecia, Portugal, España y Reino Unido se observa como algo más problemático debido a la ausencia de mandato legal para formar un ente de supervisión, aunque los socios pueden ampararse en los estatutos para iniciar la creación de dicho consejo.

En cuanto a la legislación nacional sobre las fusiones, todos los Estados miembros cuentan con disposiciones legales que rigen las fusiones entre cooperativas. En algunos países, las fusiones entre una cooperativa y una empresa de capitales son más complicadas. No existen barreras jurídicas a la fusión transfronteriza, en particular tras la introducción de la SCE. Ahora bien, las cooperativas agrícolas no se acogen a la SCE puesto que no les aporta ningún valor añadido.

El tratamiento que las autoridades fiscales reservan a las cooperativas en la mayoría de los Estados miembros parece ser favorable a su crecimiento. Las cooperativas son tratadas como una extensión de las explotaciones de los socios. Por consiguiente, los excedentes (dinero obtenido de la venta de los productos de los socios) son devueltos a los socios, en efectivo o destinados a cuentas individuales de las que la cooperativa es titular y son gravados sólo a nivel del agricultor (principio de la imposición única). Los beneficios, es decir, lo obtenido por la venta de productos de los no socios, se gravan con cuenta a la cooperativa y, si son distribuidos entre los socios, a escala de la explotación. No obstante, en un número considerable de Estados miembros, las cooperativas están sujetas a la misma imposición que las sociedades de capital.

#### *El derecho de competencia es pertinente*

No se exime a las cooperativas de la ley de competencia. Sin embargo, el Tribunal de Justicia de la UE, en su análisis de la aplicación del apartado 1 del artículo 101 del TFUE a las cooperativas de agricultores, ha reconocido claramente, en diversas ocasiones, los efectos positivos para la competencia que emanan de las cooperativas y ha dictado que el principio de prohibición estipulado en el apartado 1 del artículo 101, no se aplique a aquellos acuerdos que contribuyan a la mejora de las condiciones de competencia en los mercados. No obstante, la interpretación de lo que constituye unas condiciones de competencia en los mercados difiere fundamentalmente entre los agricultores, que se sienten explotados por sus clientes de la gran distribución, y por las autoridades de la competencia, que parecen preocuparse ante todo por el beneficio a los consumidores.

Las cooperativas y las organizaciones de productores perciben incertidumbre legal, en términos de derecho de competencia, y soportan costes elevados debido a la carga de la prueba.

En el sector hortofrutícola parece que se da una confrontación entre los objetivos políticos de la OCM (agrupación) y la ley de la competencia. En otros países de la OCDE (como por ej. EE.UU.), el derecho de la competencia contempla más exenciones - aunque bajo estrictas condiciones - para las cooperativas, con el fin de restablecer el equilibrio del mercado.

*Las cooperativas son importantes para el desarrollo rural, pero no es éste su objetivo primario*

Los vínculos entre las cooperativas y el desarrollo rural son múltiples. Es más probable que se creen cooperativas en zonas remotas, donde los agricultores deben correr con elevados costes de transacción debido al mal funcionamiento del mercado. Los agricultores de estas zonas, que están lejos de los mercados de consumo, disponen de poca información acerca de la demanda final y se enfrentan a estructuras de mercado con rasgos de monopolio u oligopolio, necesitan a las cooperativas para proporcionarles los insumos que no estarían disponibles de otra manera y ostentar un poder de negociación en los mercados de sus producciones. A menudo en este tipo de regiones, las cooperativas son empleadores importantes y, en términos más generales, contribuyen al desarrollo económico regional. En muchos casos, las actividades de estas cooperativas acompañan la consecución de objetivos públicos como el desarrollo del capital humano, la mejora de la competitividad y la protección medioambiental. En algunas ocasiones, las cooperativas incluso construyen su estrategia comercial en torno a las características regionales y a los procesos sociales; lo que resulta, por ejemplo, en productos y servicios regionales o del tipo comercio justo o en vínculos con el turismo.

Las cooperativas son, ante todo, empresas. Las actividades que no se ajustan al modelo empresarial de la cooperativa no se incorporan o bien se liquidan tarde o temprano. Asimismo, en los nuevos Estados miembros, el papel de la cooperativa es ahora empresarial y completamente diferente de la situación durante la época comunista. Se ha identificado una excepción importante: en algunas regiones de Bulgaria (véase más arriba), la gobernanza política y administrativa es tan débil que los habitantes dependen de la cooperativa para disfrutar de muchos bienes o servicios públicos.

*Muchas medidas políticas de apoyo, pero con efectos poco claros*

En total, se han identificado más de 300 medidas políticas europeas, nacionales y regionales. La legislación cooperativa, normas de competencia, primas (transferencias de dinero) y los incentivos financieros se hallan entre los más citados. En lo que a medidas políticas se refiere, se observan grandes diferencias entre Estados miembros. El apoyo a la capacitación y al asesoramiento técnico son medidas políticas mucho menos utilizadas y, cuando se recurre a la capacitación, el objetivo más importante es la mejora directa de la posición en la cadena alimentaria (por ej. gracias a los conocimientos en comercialización).

No existen vínculos claros entre las (actuales) medidas de apoyo a las cooperativas agrarias y los resultados en términos de cuota de mercado. También en otros países de la OCDE (Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza, EE.UU.) la ausencia de políticas que apoyen a las cooperativas puede tener efectos tanto positivos como negativos. Una legislación cooperativa flexible es de utilidad a la hora de desarrollar la gobernanza interna. Además, tanto los sistemas fiscales como las normas de competencia también parecen tener su importancia. Estas últimas no deben favorecer a las cooperativas, pero pueden resultar problemáticas si no contemplan la naturaleza específica de las cooperativas. La coordinación política es importante, en especial en los países federados, no sólo entre los niveles regional y central, sino también (en países como España) entre regiones vecinas; puesto que las cooperativas operan entre regiones.

Las cooperativas se benefician también de los pagos directos de la política agrícola y de la política energética nacional (este de Alemania), en particular las cooperativas de producción agrícola. Las reformas de la Política Agrícola Común pueden tener repercusiones muy diferentes en las cooperativas que funcionan eficientemente. Aparte de algunas reacciones negativas, se ha constatado la existencia de muchas dinámicas positivas generadas por la reforma de la PAC, por ej. en el caso de las cooperativas de los sectores ovino, vitivinícola y azucarero.

## 10.2 Una reflexión sobre el poder de negociación

A la luz de las conclusiones alcanzadas hasta ahora y de los objetivos del presente estudio, la cuestión del poder de negociación vuelve a surgir. ¿Son capaces las cooperativas de compensar el excesivo poder de mercado de sus clientes en la cadena alimentaria y, así, redistribuir la renta a favor de los agricultores y la sociedad? Para abordar esta cuestión, nos centraremos en primer lugar en los desequilibrios de poder en la cadena de abastecimiento alimentario para, a continuación, reflexionar al respecto.

La cadena se caracteriza por sus desequilibrios, debido a la significativa concentración en la transformación y, en particular, la distribución de alimentos. Se estima que la distribución adquiere la mayoría de los alimentos europeos, a través de 110 centrales de compra (Grievink, 2003), mientras que son unos 3 millones de agricultores los que producen tres cuartas partes de nuestros alimentos (UE CPIA, 2012). A la distribución (y los transformadores de alimentos) le ha sido mucho más sencillo alcanzar economías de escala que a la agricultura, cuyos factores de producción son menos móviles. Dadas las actuales tecnologías, la dimensión media de las explotaciones sigue siendo inferior al nivel óptimo. Sin embargo, incluso la dimensión óptima (técnicamente) de la explotación sigue siendo mucho más pequeña que aquella de sus socios del comercio, la transformación y la distribución de alimentos.

A pesar de que la retribución de la inversión es superior en la distribución y en los servicios del sector alimentario que en la agricultura, hay muchísima competencia entre las marcas de distribución, puesto que el precio es un aspecto importante para cualquier consumidor. De esta manera se refuerza la concentración (el coste de adquirir 50 mil toneladas es más o menos el mismo que por 5 toneladas, el kg. sale así más barato, y una lógica similar se aplica a la comercialización e I+D); ello supone una presión (a favor del suministro a gran escala) para los primeros eslabones de la cadena. Puesto que algunos de ellos son capaces de vender a estos precios (los costes varían significativamente en la agricultura debido, entre otros motivos, a las diferencias en escala) y la producción, por lo menos algunos años, es abundante, los precios están sometidos a una constante presión a la baja – tendencia en los últimos 200 años. Para los agricultores, ésta es una mala señal de que los mercados presionan a favor de una mayor reestructuración y una eficiencia mejorada.

La insistencia de los consumidores en el precio tampoco ha sido de mucha ayuda a la hora de producir alimentos siguiendo métodos que respeten en mayor medida el medioambiente, el bienestar de los animales, las condiciones laborales (por ej. de los trabajadores inmigrantes) o incluso la seguridad alimentaria. También existen opiniones que vinculan directamente la presión en los precios con las prácticas comerciales desleales, como la morosidad en los pagos u otras formas de prácticas comerciales desleales. Desde esta perspectiva, al menos en algunos países, los consumidores pagan demasiado poco por los alimentos. Naturalmente, el aumento de los precios pagados al agricultor no resolverá estos problemas automáticamente. Por otro lado, estos problemas no deberían servir de excusa para rebajar las normas de la competencia. No obstante, en muchas regiones, los consumidores han alterado sus patrones de compra, decantándose por productos de calidad y respetuosos con el medio ambiente – una oportunidad de cambio positivo.

Habida cuenta de esta realidad de cadenas de abastecimiento desequilibradas, la cuestión es saber cuál es, o podría ser, el papel de las cooperativas, a la hora de reducir los desequilibrios que sufren los agricultores en la cadena alimentaria. El estudio arroja resultados variados. No disponemos de ningún resultado que demuestre que las cooperativas, a título individual e incluyendo las grandes transnacionales como FrieslandCampina y Arla Foods en el sector lechero, dispongan de suficiente poder de mercado como para contrarrestar el poder de los gigantes de la distribución (a pesar de que puedan tener una buena posición en mercados regionales). Puesto que el mercado de la distribución es mayoritariamente europeo, las cooperativas deben hacer frente a la fuerte competencia de otras cooperativas (extranjeras) y empresas de capital. La transparencia por la que las cooperativas se rigen en la valoración de su principal materia prima (por ej. leche o azúcar) beneficia al poder de negociación de los distribuidores, puesto que ofrece una valiosa información de mercado. Cuando las cooperativas

pagan, no en el momento de la entrega sino en varios plazos, por pool de venta, para afrontar la volatilidad de los precios y otorgar liquidez a los agricultores, no parece conveniente obligarlas a ser más transparentes y publicitar sus precios a la entrega.

Cabe también plantearse otra pregunta: ¿cuáles serían las consecuencias para los agricultores si las cooperativas dejasen de existir? Para responder a esta pregunta, basta con pensar en las condiciones que existían antes de la formación de las cooperativas. En la mayoría de los casos los agricultores se hallaban en situaciones desesperadas.

El papel de las cooperativas ha demostrado ser positivo en, por lo menos, dos aspectos. Uno de ellos es que en las regiones en las que las cooperativas poseen grandes cuotas de mercado, los precios (de los lácteos) son superiores, de acuerdo con la teoría del benchmarking competitivo. Los socios no cooperativos salen beneficiados, puesto que también ellos reciben un precio ligeramente superior al de los productos vendidos a las empresas de capital que producen bienes de alto valor añadido, como compensación por el riesgo de que estas empresas se trasladen a otra región, menos onerosa, o a una industria más rentable. Un segundo aspecto es que las cooperativas ofrecen una garantía de pago a sus socios, lo que en la mayoría de las regiones es muy importante para los agricultores.

El hecho de que las cooperativas sigan siendo relativamente pequeñas en comparación a sus homólogos de la distribución también significa que los agricultores tienen que adaptarse al crecimiento de las cooperativas, lo que acarrea una pérdida continua de influencia por parte del socio. Parece posible que este fenómeno de redimensionamiento se pueda dar sin que se pierda la identidad cooperativa.

Además del papel actual de la cooperativa y sus posibles contribuciones, existen diferentes roles para los diversos tipos de cooperativas (véase los grupos identificados en el Capítulo 2).

Las **cooperativas de producción agrícola** (como en el este de la Unión) y los diferentes tipos de cooperativas de servicios (uso en mancomunidad de maquinaria o asistencia al agricultor, etc.) pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la eficiencia en el sector agrícola. Un uso más eficiente de la maquinaria y las instalaciones, así como cierto nivel de especialización entre los agricultores supone una ayuda. Estas experiencias cooperativas pueden también ser de utilidad a la hora de proporcionar confianza y sirven de base para la acción cooperativa en la etapa siguiente de la cadena de abastecimiento.

**Las asociaciones de negociación** se perfilan no sólo como instrumento para reforzar el poder de negociación de los agricultores, sino como medio eficiente para reducir los costes de transacción en la cadena de abastecimiento y mejorar la coordinación de las operaciones, en particular en cuanto a los aspectos cualitativos. Un transformador corre con más costes cuando comercia individualmente con mil agricultores que cuando lo hace con una asociación de negociación que representa a estos mil agricultores. Si una asociación es capaz de organizar la recogida de una gran cantidad de producto, de calidad uniforme, entonces puede ofrecer una propuesta comercial interesante. Las asociaciones de negociación no sólo operan en la venta de productos agrícolas, sino que también constituyen un instrumento más eficiente para la compra colectiva de insumos agrícolas.

**Las cooperativas nicho** se centran en segmentos de consumidores que están dispuestos a pagar por especialidades como, por ejemplo, un alimento regional o respetuoso con el medioambiente, saludable o “slow food”. La comercialización y creación de la marca es, naturalmente, muy importante en este caso. Les puede interesar a los supermercados o a las empresas de servicios alimentarios, en particular si obtienen una cierta exclusividad que les ayude a marcar la diferencia en sus formatos de distribución. La co-producción y la co-innovación son probablemente más importantes que el poder de compensación. En el caso de ciertos productos, en algunas ciudades, las señales apuntan a que la combinación de las compras por internet y el reparto a domicilio, sin mucho coste, ofrece un nuevo camino para llegar al consumidor.

Los grandes **transformadores especializados** y **cooperativas agrícolas** tienen que seguir peleando en dos frentes. El más sencillo es, quizás, que deben ser igual de eficientes que las empresas de capital de la competencia. Puesto que lo obtenido por las inversiones en la primera transformación no es muy interesante para las empresas que cotizan en bolsa, algunas de ellas

tienden a abandonar esta industria. Se ha observado que en algunos mercados este efecto tiene más amplitud que el hecho de que las cooperativas vayan transformándose en sociedades de capital. Los agricultores deben ser conscientes de que ello exige inversiones en su cooperativa, aunque parte del capital requerido pueda proceder de inversiones ajenas, como sucede en las estructuras híbridas. Tanto la solicitud de inversiones adicionales a los socios como el que éstos acepten inversores externos (lo que puede diluir el control ejercido por los socios) supone un desafío al compromiso de las bases. El esfuerzo adicional que se requiere de los responsables cooperativos para reforzar el compromiso de los socios es comparable al esfuerzo necesario para construir la confianza mediante la comunicación directa en el momento en el que se creó la cooperativa. En este tipo de organizaciones profesionales grandes, este esfuerzo se añade al coste de las operaciones. El frente más difícil es la colaboración con la distribución. Aquí, la dimensión de mercado puede ayudar, también a la hora de reducir los costes fijos por unidad, por lo que se espera que continúen las fusiones entre cooperativas, en especial en sectores en los que oferta y demanda están cambiando (por ej. debido a reformas políticas como en el azúcar o la leche). Este será un proceso cada vez más transfronterizo, con sedes y laboratorios de investigación móviles, ya que a varias de estas cooperativas les quedan ya pocas opciones de fusión en sus propios países. La creación de una cooperativa federada (o de una AOP en el sector hortofrutícola) podría ofrecer una solución intermedia.

Otra posibilidad para este tipo de cooperativas es ser un productor muy eficiente, y trabajar para las marcas propias de los distribuidores. Se reducen así los costes de inversión en las marcas, y la estrecha relación entre los agricultores y su cooperativa podría ser de ayuda a la hora de minimizar los costes de transacción.

En el próximo capítulo se abunda en esta reflexión y se resumen las implicaciones operativas resultantes para los agricultores, las cooperativas, los responsables políticos y la investigación.

## **11 Conclusiones prácticas**

El presente estudio es, ante todo, una investigación para hallar datos sobre el estado de las cooperativas agrícolas en las cadenas de abastecimiento alimentario en desequilibrio y sobre las medidas políticas de apoyo relevantes. Por consiguiente, se intenta modestamente proporcionar recomendaciones políticas detalladas para los agricultores, las cooperativas y los responsables políticos. Sin embargo, puesto que nuestras principales conclusiones se acercan bastante a lo que sugiere la literatura académica, se abordan en este último capítulo toda una serie de cuestiones que se derivan del análisis, con vistas a los programas de las partes interesadas.

### **11.1 Los agricultores, las cooperativas y sus asociaciones profesionales**

Los agricultores interesados en crear una organización de productores, una asociación de negociación o una cooperativa deben prestar la suficiente atención a las cuestiones de liderazgo y de capital humano. Se requiere de capacidades y recursos sociales, económicos y organizativos, así como de tiempo y capacidad suficientes para constituir la organización. Instituciones legítimas como la legislación cooperativa y las tradiciones cooperativistas pueden ser de gran ayuda en este proceso de creación de una nueva organización de acción colectiva.

Una vez que se haya creado la organización, se recomienda a los socios y directores que presten la suficiente atención a la profesionalización. Ello incluye el desarrollo y la actualización de una buena estrategia, con un modelo empresarial que genere valor añadido. Se aplica también a la gobernanza interna, respecto de la cual los socios del Consejo rector precisan de los conocimientos y las habilidades que se requieren para elegir estrategias adecuadas. Además, cuando los directores delegan la toma de decisiones estratégicas y operativas en gestores profesionales, deben contar con suficientes conocimientos y capacidades como para llevar a cabo un control efectivo. Así, la estrategia de crecimiento y comercialización de la cooperativa requerirá probablemente no sólo de una gestión profesionalizada – por ejemplo, hacerse con mayores capacidades de comercialización – sino que podrá exigir el refuerzo de la capacidad de control del Consejo rector y del órgano de supervisión.

El presente estudio se alinea con la literatura actual sobre la reestructuración de la gobernanza corporativa en las cooperativas, que analiza la tendencia hacia modelos orgánicos más diferenciados, que pueden repercutir de una manera u otra en el control ejercido por los socios (por ej. Bijman et al., 2012). A pesar de que los gobiernos puedan apoyar el capital humano y el desarrollo de cooperativas en una economía de mercado (véase el apartado siguiente), la profesionalización de la gestión y de los consejos es responsabilidad primaria de los propios agricultores y cooperativas, además de un requisito previo para que el apoyo estatal tenga efecto.

Las cooperativas de transformación de alimentos y las empresas cooperativas (internacionales) de mayor dimensión son profesionales, en la medida en que tienen acceso a los mejores gestores y consultores de mercados. No obstante, algo que se desprende del presente estudio, y que no siempre forma parte de las capacidades y los conocimientos de un gestor corriente, es que la participación y el compromiso de los socios supone un reto que adquirirá sin duda una mayor importancia con las fusiones internacionales, que están por venir y que merece un lugar importante en el orden del día del Consejo de dirección de estas cooperativas.

Las asociaciones profesionales de cooperativas (como el Copa-Cogeca y sus socios nacionales) podrían ayudar a sus socios (especialmente a los más pequeños) proporcionando acceso a la teoría y mejores prácticas con vistas a la profesionalización, en especial en un contexto internacional, empleando las medidas de apoyo si las hubiere (véase el apartado siguiente). Puesto que el presente estudio aboga por la flexibilidad en la legislación cooperativa para promover la innovación en la gobernanza interna, ello plantea el papel de la orientación en la materia, por ej. con modelos de estatutos tipo.

## 11.2 Responsables políticos regionales, nacionales y europeos, incluyendo las autoridades de la competencia

Los gobiernos regionales y nacionales encargados de la legislación cooperativa podrían hacer uso de este estudio, así como de otros recientes estudios específicos sobre los aspectos jurídicos de las cooperativas, para evaluar la legislación en vigor. A pesar de que, en general, las cuestiones jurídicas no representan un obstáculo mayor ni a la cooperación efectiva entre agricultores ni al desarrollo de las cooperativas, también se ha constatado que su actuación se ve claramente influenciada por la gobernanza interna. Los gobiernos deberían comprobar si la flexibilidad y la orientación que ofrecen sus legislaciones son óptimas. Para conocer los detalles hay que remitirse a los informes de contexto, pero cabe señalar aquí que, en algunas regiones y países se precisa, al menos, una verificación en cuanto a la colaboración inter-regional y las fusiones de cooperativas (especialmente en los países federados), además de las cuestiones relacionadas con los consejos de supervisión, la gestión profesional (incluyendo los socios externos del consejo) y la financiación externa. Podría hacerse una comprobación similar de las políticas fiscales. Por último, las instituciones europeas deberían reflexionar sobre la futura pertinencia del estatuto de SCE, que en la actualidad es considerado poco útil para las cooperativas agrícolas.

Las cooperativas están dentro del campo de visión de las autoridades (nacionales) de la competencia, hecho que se intensificará conforme se produzcan más fusiones. No obstante, el derecho de la competencia conlleva para las cooperativas y las organizaciones de productores inseguridad jurídica y altos costes debido a la carga de la prueba. Las reglas y normativas claras van en interés de todas las partes, incluso si los casos son siempre específicos (cuando es así, una explicación completa de las consideraciones que motivan la decisión es útil para sentar jurisprudencia). En principio, las cooperativas están contribuyendo al desarrollo y la mejora del funcionamiento de los mercados. Algunos de los demás países de la OCDE (por ej. EE.UU.) contemplan más exenciones para las cooperativas en sus leyes de la competencia, con el fin de restablecer el equilibrio del poder de mercado.

### *Medidas de apoyo*

Las cooperativas agrícolas y las organizaciones de productores ofrecen externalidades positivas y producen bienes públicos/semi-públicos. La contribución a los objetivos del desarrollo rural, en particular en zonas con desventajas y/o en el caso de industrias en declive, resalta entre todas estas contribuciones de las cooperativas. Aparte de los ingresos, el empleo y las mejores condiciones de mercado (también para los no socios en regiones en las cuales las cooperativas poseen una elevada cuota de mercado), además de los efectos medioambientales, está la contribución al capital humano y la inclusión social. Se dan también ejemplos en los que las nuevas asociaciones de negociación y cooperativas han dado fe de un comportamiento innovador, a favor del cual en algunas ocasiones los agricultores han tenido que pelear o, incluso, separarse de cooperativas más grandes, por ej. si los productos ecológicos o regionales no casaban con el modelo empresarial. Todos estos aspectos merecen la atención de los responsables políticos y pueden servir de base para la concepción de las medidas de apoyo.

Además de habilitar leyes en materia de cooperativas, de contar con una legislación fiscal (única) favorable y con unas reglas de la competencia claras y justas, el apoyo político adicional debería centrarse en la constitución de un capital humano entre los socios, directores y gestores de la cooperativa, además de entre los legisladores y administradores responsables de lo tocante a la agricultura y la cadena alimentaria. En términos generales, las medidas y políticas de apoyo destinadas a las cooperativas agrícolas tienen más posibilidades de lograr sus objetivos políticos cuando contemplan las particularidades organizativas, regionales, históricas u otras. Naturalmente, en ocasiones incluso tras haber tenido en cuenta las diferencias ya mencionadas, la situación entre Estados miembros sigue siendo variada. La coordinación entre los diferentes niveles gubernamentales y políticas es igualmente importante. Está claro que una mejor evaluación del impacto de las políticas ayudaría a tomar decisiones basándose en la evidencia.



Qué duda cabe de que las organizaciones de productores y las cooperativas agrícolas se han beneficiado de la Política Agrícola Común y de sus diversas reformas. La política de la UE, que reconoce el importante papel que tienen las cooperativas agrícolas para la Europa rural, ha prestado su apoyo de diversas maneras. La Organización Común de Mercados propia de algunos productos agrícolas ha sido crucial a la hora de permitir una coordinación más eficiente de las respectivas cadenas de abastecimiento, lo cual respalda la actual (propuesta) política para las frutas y hortalizas y los lácteos.

Los fondos del FEADER han sido determinantes para las cooperativas agrícolas a la hora de intentar constituir y ampliar su capacidad de transformación y distribución. No obstante, los fondos del FEADER sólo están a disposición de las pequeñas y medianas empresas, lo cual es disuasorio para las fusiones de pequeñas cooperativas en unidades mayores. Estos procesos de fusión son lo ideal bajo la perspectiva del refuerzo de la posición negociadora de los agricultores en la cadena alimentaria. Las políticas agrícolas (y algunas políticas nacionales como pueden ser las energías renovables) pueden influenciar considerablemente a las cooperativas. Los responsables políticos y los investigadores deberían tenerlo en cuenta en el momento de proceder a la evaluación de impacto. Existen muchos ejemplos en los que las cooperativas salen beneficiadas de estas políticas y de su reforma. No obstante, también se dan ejemplos de repercusiones negativas o de efectos mixtos (medidas políticas que resultan incoherentes).

*La formación y el asesoramiento técnico (en cuestiones organizativas) son necesarios*

Existe un tipo de medida política que, de acuerdo con nuestras averiguaciones, no se emplea con asiduidad y es objeto de debate en la literatura: hasta qué punto deberían los gobiernos nacionales y la UE involucrarse en la formación y el asesoramiento técnico y de gestión que apuntalan el desarrollo del capital humano en las cooperativas. A pesar de que son muchos los académicos que hacen hincapié en que las cooperativas, al estar basadas en la auto-organización, deberían desarrollarse de manera independiente, nuestras averiguaciones revelan que un Estado, en tanto que facilitador, puede desempeñar un importante papel para ayudar a los agricultores a desarrollar sus dotes organizativas; sobre todo en los nuevos Estados miembros.

Los agricultores de las cooperativas más pequeñas y, en especial, de las nuevas cooperativas emergentes, a menudo dependen también de la ayuda externa, a pesar de que existen ejemplos impresionantes (como en Lituania) en los que los socios lo consiguieron por su cuenta. De esta ayuda se podrían beneficiar en particular los jóvenes agricultores, en tanto que probables futuros socios de los consejos de las cooperativas, tanto grandes como pequeñas. En el caso de las cooperativas del noroeste de Europa, el desarrollo de la agricultura en las décadas de los 60s-70s se benefició del desarrollo del liderazgo de los jóvenes agricultores gracias, entre otros, a programas de intercambio en Norteamérica. Se podrían instaurar intercambios similares en el resto de Europa. Las mayores cooperativas (incluyendo los bancos cooperativos rurales) pueden desempeñar un papel positivo, sentando ejemplo o incluso actuando como mentores. Se nos ha dado a conocer una “tutela” social interesante entre una cooperativa francesa y otra rumana, sin relación alguna con oportunidad comercial. Existen ejemplos similares de tutorías entre cooperativas europeas y cooperativas de países en desarrollo. Quizás las cooperativas transnacionales e internacionales también podrían participar. A pesar de que no les interese contar con socios extranjeros, a largo plazo podrían beneficiarse de unas asociaciones de negociación que funcionen bien en sus países de acogida, con vistas a optimizar la cadena de abastecimiento. En algunas regiones, también los bancos y los responsables políticos, además del sistema de enseñanza en agronomía, podrían beneficiarse de una mejor experiencia en materia de cooperativas. Los servicios de extensión o de asesoramiento, así como la investigación, podrían tener también su papel en un programa de este tipo, con el fin de facilitar la capacitación y la asistencia técnica. Las políticas europeas actuales, como el segundo pilar de la PAC, la propuesta de los llamados grupos operativos en los nuevos Partenariados de Innovación Europeas de la nueva PAC, y otras medidas de apoyo de la Unión parecen querer incorporar estos elementos.

Un incentivo monetario para organizar, profesionalizar e innovar (como sucede en la actual OCM de las frutas y hortalizas) podría servir de apoyo para la formación. Sin embargo, un

cambio de este tipo, del pago directo a los agricultores a pagos a las asociaciones de productores (en el ámbito de la producción de alimentos o de la conservación de la naturaleza) puede también tener aspectos negativos como la dependencia de las ayudas o complicaciones para las cooperativas existentes.

### 11.3 Investigación y estadísticas futuras

De cara a futuros estudios, sería útil disponer de más datos sobre las cooperativas. Como se concluye en el capítulo 2, las estadísticas no abarcan debidamente muchos aspectos de las cooperativas. Para llevar a cabo un estudio más pormenorizado sobre la interacción entre la eficiencia de las cooperativas y las políticas, se aconseja a la UE que elabore una base de datos fiable sobre las cooperativas agrarias en los 27 Estados miembros. Esos datos mejorarían la evaluación de las políticas, reflejarían que algunas cooperativas están mucho más influenciadas por las políticas de reforma de la PAC (para bien y para mal) de lo que suelen decirnos las evaluaciones de impacto. No obstante, reconocemos que los efectos dinámicos resultan sumamente difíciles de modelar de manera cuantitativa.

Las sugerencias para futuras investigaciones a raíz del presente estudio, incluyen los temas siguientes:

- ¿Por qué elementos se guía el éxito de las cooperativas ejemplares de los países/regiones donde la mayoría de las cooperativas no han tenido mucho éxito?
- ¿Cómo afectan la eficiencia de las cooperativas los diferentes modelos de gobernanza adoptados por las cooperativas agrarias de la UE?
- ¿Cuáles son las evoluciones y las funciones económicas que desempeñan las cooperativas agrarias en los sectores agrícolas/alimentarios clave en la UE?
- ¿Cómo pueden combinar las cooperativas los objetivos de desarrollo regional con una fuerte orientación al mercado?
- ¿Cómo afectan las (nuevas) organizaciones de negociación la actuación de las cooperativas (ya existentes)?
- ¿Cuáles son las repercusiones de las legislaciones nacional y europea en la creación y el desarrollo de asociaciones de negociación en el sector hortofrutícola de la UE?
- ¿Cuáles son las diferencias, en términos de estructura y rendimiento, entre las cooperativas (como empresas puramente propiedad de los usuarios) y las empresas propiedad de asociaciones de productores y sindicatos agrícolas (en tanto que empresas propiedad de los socios)?
- ¿Pueden beneficiarse las cooperativas del aumento de las ventas de las marcas de la distribución, de los servicios alimentarios y de las ventas por internet?
- ¿Cómo pueden incorporarse pertinentemente los elementos del sistema estadounidense de exenciones a la competencia a las cooperativas (en virtud de la Ley Capper Volstead ) en el marco jurídico europeo?
- ¿Cómo afectan las condiciones económicas, sociales y psicológicas (incluyendo la cuestión de la confianza) del sector agroalimentario en los nuevos Estados miembros y la creación y el desarrollo de las cooperativas?

## Referencias

- Banaszak, I. (2008a). Success and Failure of Cooperation in Agricultural Markets. Evidence from Producer Groups in Poland. Aachen: Shaker Verlag. (Institutional Change in Agriculture and Natural Resources, Vol. 31)
- Banaszak, I. (2008b). Determinants of successful cooperation in agricultural markets: evidence from producer groups in Poland. In: G. Hendrikse et al. (eds.), *Strategy and Governance of Networks. Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances*. Heidelberg: Physica Verlag, pp. 27-46.
- Bandlerova, A., P. Schwarcz, J. Lazíková and I. Takáč (2012), *Support for Farmers' Cooperatives; Case Study Report: The Role of Post-Socialist Cooperatives in Rural Communities in Slovakia*. Wageningen: Wageningen UR.
- Beckmann, V and Hagedorn, K. (1997): De-collectivisation and Privatisation Policies and Resulting Structural Changes of Agriculture in Eastern Germany. In: Swinnen, J.F.M.; Buckwell, A.; Mathijs, E. (eds.): *Agricultural Privatisation, Land Reform and Farm Restructuring in Central and Eastern Europe*. Aldershot, Brookfield, Singapore, Sidney: Ashgate: 105-160.
- Beckmann, V. and K. Hagedorn (2007) (eds.): *Understanding Agricultural Transition: Institutional change and economic performance in a comparative perspective*. Aachen: Shaker. (Institutional Change in Agriculture and Natural Resources, Vol. 26)
- Bijman, J., and M. Wollni (2009), "Producer Organisations and vertical coordination. An economic organization theory perspective", In: Rösner, H.J. and F. Schulz-Nieswandt (eds.), *Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung*, Berlin, LIT-Verlag, pp. 231-252.
- Bijman, J. & Hendrikse, G. (2003). Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry. *Journal on Chains and Network Science*, 3, 95-107.
- Bijman, J., Hendrikse, G. and A. van Oijen (2012). *Accommodating two Worlds in one Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*. *Managerial and Decision Economics*, forthcoming.
- Bijman, W.J.J., and R.J.M. van Tulder (1999). Internationalization and Vertical Relationships in the Dutch Agrifood Sector. In: G. Galizzi and L. Venturini (eds.), *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, Heidelberg/New York, Physica-Verlag, pp. 197-210.
- Bogetoft, P. and H.B. Olesen (2004). *Design of production contracts. Lessons from theory and agriculture*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Bosc, P.-M., D. Eychenne, K. Hussein, B. Losch, M.-R. Mercoiret, P. Rondot, and S. Macintosh-Walker (2001). *The Role of Rural Producers Organisations (RPOs) in the World Bank Rural Development Strategy*. Background Study. Washington, DC: World Bank.
- Chaddad, F. R. & Cook, M. L. 2004. Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26, 348-360.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Cook, M.L. (2012). "One hundred years of academic output in peer reviewed journals: the evolution of cooperative research and the way ahead." Invited paper presented at the International Conference "Cooperative Responses to Global Challenges," Humboldt University of Berlin, Germany, 21-23 March 2012.
- Cook, M.L., Chaddad, F.R., and C. Iliopoulos (2004). Advances in Cooperative Theory since 1990: A review of the Agricultural Economics Literature. In G.W.J. Hendrikse (ed.) *Restructuring Agricultural Cooperatives*, pp. 65-90, Haveka, the Netherlands.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11-32.
- Dunn, J.R. (1988). "Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices." *Journal of Agricultural Corporation*, 3:83-93.
- EU SCAR (2012). *Agricultural Knowledge and Innovation Systems in Transition – A Reflection Paper*, Brussels.
- Filippi, M. , R. Kühl, and B. Smit (2012). *Support for Farmers' Cooperatives. Case Study Report: Cosun, Südzucker/Agrana, Tereos and differences in internationalisation of sugar cooperatives*. Wageningen: Wageningen UR.
- Gardner, B., and Z. Lermann (2006). Agricultural Cooperative Enterprise in the Transition from Socialist Collective Farming. *Journal of Rural Cooperation*, 34(1), 2006:1-18
- Grievink, J. W. (2003). *The Changing Face of the Global Food Industry*. OECD Conference on Changing

- Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues, The Hague, 6 February 2003. Available at: [webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/GrievinkPPT.pdf](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/GrievinkPPT.pdf).
- Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership; A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Hagedorn, K. (1997). The Politics and Policies of Privatization of Nationalized Land in Eastern Germany. In: Swinnen, J.F.M. (ed.): *Political Economy of Agrarian Reform in Central and Eastern Europe*. Aldershot, Brookfield USA, Singapore, Sidney: Ashgate: 197-236.
- Hagedorn, K. (1998). Concepts of Institutional Change for Understanding Privatisation and Restructuring of Agriculture in Central and East European Countries. In: Frohberg, K. and W.R. Pogonietz (eds.): *The Importance of Institutions for the Transition in Central and Eastern Europe - with Emphasis on Agriculture and Food Industry*. Kiel: Vauk, 51-64.
- Hagedorn, K. (2004). Property Rights Reform on Agricultural Land in Central and Eastern Europe. *Quarterly Journal of International Agriculture*, 43(4): 409-438.
- Hagedorn, K. and Eisen, A. (eds.) (1998). *Co-operatives in Central and Eastern Europe. Self-help in Structural Change*. Berlin Co-operative Studies 4. Berlin: Edition Sigma.
- Hanisch, M. (2003). Property Reform and Social Conflict. A Multi-Level Analysis of the Change of Agricultural Property Rights in Post-Socialist Bulgaria. Aachen: Shaker. (Institutional Change in Agriculture and Natural Resources, Vol. 15)
- Hansmann, H., (1996). *The Ownership of Enterprise*, Harvard, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Harte, L. and O'Connell, J.J. (2007), 'European dairy cooperative strategies: Horizontal integration versus diversity. In: Karantininis, K. and Nilsson, J. (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies. The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*. Springer, pp. 195-211.
- Helmberger, P.G., and Hoos, S., (1965), *Cooperative Bargaining in Agriculture: Grower-Processor Markets for Fruits and Vegetables*, Davis, CA: University of California, Division of Agricultural Sciences.
- Hendrikse, G. and L. Feng (2012), *Interfirm Cooperatives*. In Anna Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization*, Edward Elgar; forthcoming.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., and M. Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Edition). McGraw-Hill, USA.
- Hoyt, A. (1989). Cooperatives in Other Countries. In D. Cobia (ed.), *Cooperatives in Agriculture*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, pp. 81-97.
- Hueth, B., and Marcoul, P., (2006), Information Sharing and Oligopoly in Agricultural Markets: The Role of the Cooperative Bargaining Association, *American Journal of Agricultural Economics*, 88(4): 866-881.
- Iliopoulos C. (1999). "Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." 44<sup>th</sup> National and Pacific Coast Bargaining Conference, Vancouver, Canada, December 2-4, 1999.
- Iliopoulos, C. (2009). "The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." In A. N. Rezitis (ed.), *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*, pp. 77-94. Bentham Science Publishers, New York.
- Iliopoulos, C., and M.L. Cook. (2000). "The Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." Annual Meeting of the American Agricultural Economics Association--Organized Symposium: Managing Membership Issues in Cooperatives), Tampa, Florida, USA, July 28–August 2, 2000.
- Kabat, L. and Hagedorn, K. (1997): Privatization and De-collectivization Policies and Resulting Structural Changes of Agriculture in Slovakia. In: Swinnen, J.F.M.; Buckwell, A.; Mathijs, E. (eds.): *Agricultural Privatization, Land Reform and Farm Restructuring in Central and Eastern Europe*. Aldershot, Brookfield USA, Singapore, Sidney: Ashgate: 229-280.
- Knoeber, C.R. (1983), An Alternative Mechanism to Assure Contractual Reliability, *Journal of Legal Studies*, XII: 333-43.
- Knoeber, C.R., and Baumer, D.L. (1986), Guaranteeing a Market and the Contracts of Bargaining Cooperatives, *Journal of Agricultural Cooperation*, 1: 1-10.
- Ladd, G. (1964), *Agricultural Bargaining Power*, Ames (IA): Iowa State University Press.
- Marcus, G.D., and Frederick, D.A. (1994), *Farm Bargaining Cooperatives: Group Action, Greater Gain*. ACS Research Report 130. Washington, DC: USDA.
- McDonnell, L. M., and R.F. Elmore (1987). "Getting the Job Done: Alternative Policy Instruments." *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9(2): 133-152.
- Ménard, C. 2007. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? In: Karantininis, K. & Nilsson, J. (eds.) *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies; The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry* Dordrecht: Springer, pp. 1-17.

- Milczarek, D. (2002): Privatisation as a Process of Institutional Change. The Case of State Farms in Poland. Aachen: Shaker. (Institutional Change in Agriculture and Natural Resources, Vol. 11)
- Nilsson, J. (1999). "Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments." *Finnish Journal of Business Economics* 4: 449-470.
- Nilsson, J. (2001). "Organisational principles for co-operative firms". *Scandinavian Journal of Management*. 17 (2001) p. 329 – 356.
- Nilsson, J., & Madsen, O.Ø. (2007). Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 40(3), 27–38.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Producer Organisations. A Guide to Developing Collective Rural Enterprises*, Oxford, Oxfam GB.
- Schlüter, A. (2001): *Institutioneller Wandel und Transformation. Restitution, Transformation und Privatisierung in der tschechischen Landwirtschaft*. Aachen: Shaker. (Institutional Change in Agriculture and Natural Resources. Vol. 3)
- Sexton, R. J., and J. Iskow (1992). "The Competitive Role of Cooperatives in Market-Oriented Economies: A Policy Analysis." Paper presented at *Cooperatives in Agriculture: International Comparisons Symposium*, Jerusalem, Israel.
- Soboh, R., Oude Lansink, A. & Van Dijk, G.(2012). Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited. *Journal of Agricultural Economics*, 63, 142-157.
- Soegaard, V. (1994). Power-dependence relations in federative organizations. *Annals in Public and Cooperative Economy*, 65, 103-125.
- Staatz, J.M. (1989). *Farmer Cooperative Theory: Recent Developments*. ACS Research Report 84, MSDA-ACS, Washington, DC.
- Van Bekkum, O. F. & Bijman, J. (2007). Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives. In: Rajagopalan, S. (ed.) *Cooperatives in 21st Century. The Road Ahead*. Hyderabad, India: Ifcai University Press, pp. 34-56.
- Wijnands, J.H.M., B.M.J. van der Meulen, and K.J. Poppe (eds.). (2007). *Competitiveness of the European food industry – an economic and legal assessment*. Report published by DG Enterprise and Industry, Brussels.
- World Bank, T. (2007). *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, DC: The World Bank.

## Anexo 1. Informes de fondo

<b>Informes por país</b>	
Maryline Filippi	Informe de Francia
David Hiez, Willy Tadjudje	Informe de Luxemburgo
Mary O'Shaughnessy, Helena O'Connor, Caroline Smiddy	Informe de Irlanda
Roger Spear, Andrea Westall, Amy Burnage	Informe de Reino Unido
Jerker Nilsson, Perttu Pyykkönen, Petri Ollila, Stefan Bäckman, Heli Kauriinoja	Informe de Suecia
Perttu Pyykkönen, Stefan Bäckman, Heli Kauriinoja, Petri Ollila	Informe de Finlandia
Perttu Pyykkönen, Stefan Bäckman, Heli Kauriinoja	Informe de Dinamarca
Aija Zobena, Evija Zača	Informe de Letonia
Dalia Vidickiene, Zivile Gedminaite-Raudone	Informe de Lituania
Tomas Ratinger, Karla Trdlicova, Miluse Abrahamova, Iveta Boskova, Ivana Souckova, Petr Novotý, Hana Baudisova	Informe de República Checa
Anna Bandlerová, Pavol Schwarcz, Jarmila Lazíková, Ivan Takáč	Informe de Eslovaquia
Gábor G. Szabó	Informe de Hungría
Daniela Calinescu	Informe de Rumanía
Ivan Boevsky	Informe de Bulgaria
Andrej Udovc	Informe de Eslovenia
Piotr Matczak	Informe de Polonia
Gaetano Buttigieg, Emanuel Zahra	Informe de Malta
Kyriakos E. Georgiou	Informe de Chipre
João Rebelo, José Vaz Caldas	Informe de Portugal
Cynthia Giagnocavo, Carlos Vargas-Vasserot	Informe de España
Paolo Bono	Informe de Italia
Jos Bijman, Ger van der Sangen, Krijn Poppe, Bart Doorneweert	Informe de Países Bajos
Rainer Kühl	Informe de Alemania
Constantine Iliopoulos	Informe de Grecia
Caroline Gijssels, Matthias Bussels	Informe de Bélgica
Rainer Kühl	Informe de Austria
Andro Roos	Informe de Estonia
<b>Sector Reports</b>	
Jos Bijman	Informe sectorial Frutas & Hortalizas
Bert Smit, Kees de Bont	Informe sectorial Azúcar
Markus Hanisch, Malte Müller, Jens Rommel	Informe sectorial Leche y Productos lácteos
Rainer Kühl	Informe sectorial Cereales

Irini Theodorakopoulou, Constantine Iliopoulos	Informe sectorial Vino
Constantine Iliopoulos, Irini Theodorakopoulou, Irene Tzouramani	Informe sectorial Aceitunas
Harold van der Meulen, Henri Prins, Krijn Poppe	Informe sectorial Ovinos
Perttu Pyykkönen, Stefan Bäckman, Petri Ollila	Informe sectorial Porcino
<b>Informes de síntesis UE</b>	
Caroline Gijssels, Matthias Bussels	EU synthesis and comparative analysis report - Social and Historical Aspects
Markus Hanisch, Jens Rommel	EU synthesis and comparative analysis report - Internal Governance
Ger van der Sangen	EU synthesis and comparative analysis report. Legal Aspects
Jan Brusselaers, Bart Doorneweert, Krijn J. Poppe	EU synthesis and comparative analysis report - Policy Measures
Rainer Kühl	EU synthesis and comparative analysis report. Food Chain
Jos Bijman, Perttu Pyykkönen, Petri Ollila	EU synthesis and comparative analysis report. Transnational Cooperatives
<b>Estudios de casos transnacionales</b>	
Perttu Pyykkönen, Petri Ollila	Case Study Report. HKScan hybridisation
Kees de Bont, Krijn J. Poppe	Case Study Report. Hybrid structures in Belgium and The Netherlands
Jos Bijman, Anne Saris, Cynthia Giagnocavo	Case Study Report. ZON-UNICA partnership
Jos Bijman, Anne Saris	Case Study Report. European Fruit Co-operation (EFC)
Jos Bijman, Krijn J. Poppe, Michael L. Cook, Constantine Iliopoulos	Case Study Report. Cebeco
Paolo Bono, Constantine Iliopoulos	Case Study Report. Internationalisation of Second-tier Cooperatives: The Case of Conserve Italia, Italy
George Hendrikse	Case Study Report. Coforta
Markus Hanisch, Jens Rommel	Case Study Report. Producer Organizations in European Dairy Farming
Maryline Filippi, Rainer Kühl	Case Study Report. Agrial (FR), BayWa (DE) and Internationalisation
Pieter Willem Blokland, Harold van der Meulen, Jos Bijman	Case Study Report. Campina-Arla Foods & DMK-DOC Kaas: international merger attempts
Maryline Filippi, Rainer Kühl, Bert Smit	Case Study Report. Internationalisation of Sugar Cooperatives: Cosun, Südzucker/Agrana, Tereos
Markus Hanisch, Malte Müller	Case Study Report. Ownership and control rights transformations: The evolution of the Deutsches Milchkontor GmbH
Petri Ollila, Perttu Pyykkönen	Case Study Report; Cooperative Dairy Processor Valio – structural development to its present stage
Wim Zaalmink, Dora Lakner	Case Study Report. The Role of Dutch Transnational Cooperatives in Cooperative Development
Perttu Pyykkönen, Petri Ollila, Piotr Matczak	Case Study Report. Sokołów – collaboration of Danish Crown and HKScan
<b>Estudios de casos sectoriales</b>	
Giel Ton, Gábor Szabó	Case Study Report. Organisational mechanisms to solve collective action challenges in vegetable marketing
Ger van der Sangen, Jos Bijman	Case Study Report. Internal Governance of Cooperatives

Ivan Boevsky, Markus Hanisch, Julian Sagebiel	Case Study Report; The role of post-socialist production cooperatives in Bulgaria
Markus Hanisch, Julian Sagebiel	Case Study Report; The role of post-socialist production cooperatives in East Germany
Gábor G. Szabó	Case Study Report. Performance and sustainability of new emerging co-operatives in Hungary
Piotr Matczak	Case Study Report. Performance and sustainability of new emerging cooperatives in Poland
Dalia Vidickiene, Zivile Gedminaite-Raudone	Case Study Report. The Role of Post-Socialist Cooperatives in Rural Communities in Lithuania
Anna Bandlerová, Pavol Schwarcz, Ivan Takáč, Jarmila Lazíková	Case Study Report. The Role of Post-Socialist Cooperatives in Rural Communities in Slovakia
Cynthia Giagnocavo, Silvia Gerez, Carlos Vargas Vasserot, Vanessa Campos i Climent	Case Study Report. Structure and strategy of fruit and vegetables cooperatives in Almería and Valencia, Spain
Constantine Iliopoulos, Cynthia Giagnocavo, Irene Theodorakopoulou, Silvia Gerez	Case Study Report. Structure and Strategy of Olive Oil Co-operatives: Comparing Crete, Greece to Andalusia, Spain
Constantine Iliopoulos, Irini Theodorakopoulou, Angelos Lontakis, Gerasimoula Angelopoulou	Case Study Report. Structure and Strategy of Wine Co-operatives: The Case of the Santo Wine Cooperative in Santorini, Greece
Maryline Filippi	Case Study Report. Structure and Strategy of Wine Cooperatives: Southern France
Markus Hanisch, Malte Müller, Jens Rommel, Julian Sagebiel, Hanna Karikallio, Sami Pakarinen, Perttu Pyykkönen	Case Study Report. The effect of farmers' cooperatives on price stabilization in the dairy sector
Henri Prins, Harold van der Meulen	Case Study Report. Sheep cooperatives in Scotland, UK, and Extremadura, Spain.
Jan Brusselaers, Constantine Iliopoulos	Case Study Report. Bargaining associations and the vegetable processing industry in Belgium
Jos Bijman, Caroline Gijselinckx	Case Study Report. Fruit and Vegetable cooperatives in the Netherlands and Belgium
Caroline Gijselinckx	Case Study Report. Human Capital building in agricultural cooperatives: Belgian and Canadian supportive policy measures
Paolo Bono, Juan Sebastian Castillo Valero, Constantine Iliopoulos	Case Study Report. Structure and Strategy of Wine Co-operatives: Comparing Veneto, Italy to Castilla-La Mancha, Spain
Maryline Filippi	Case Study Report. The essential role of territory: Advantages and disadvantages of niche strategies
<b>Otros informes</b>	
Constantine Iliopoulos, Michael L. Cook, George W.J. Hendrikse, Athanasios Chymis	Experiences of non-EU OECD Countries
Jos Bijman, Marcus Hanisch	Developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU
Giel Ton	Clustering european cooperatives; towards a useful typology of cooperative profiles