



LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN LA UE EMPRESAS MODERNAS CON RETOS MODERNOS

Jos Bijman
Universidad de Wageningen

Resumen

Las cooperativas siempre han sido instituciones muy relevantes a la hora de reforzar la posición económica de los agricultores. Participan en negociaciones colectivas con los vendedores de insumos agrícolas o con los compradores de producción agrícola. En las últimas décadas los distribuidores (supermercados) se han convertido en compradores muy potentes, y los agricultores necesitan aglutinarse en organizaciones que equilibren su poder en el mercado. Además, las cooperativas contribuyen a la reducción de los costes de transacción en las relaciones comerciales entre los agricultores y sus clientes. Por otra parte, dado que el control y la garantía de calidad han adquirido una importancia creciente, debido a las cada vez más estrictas exigencias públicas y privadas, las cooperativas también coordinan el control de calidad en la cadena de suministro.

Abstract

Cooperatives have always been important institutions for strengthening the economic position of farmers. They are engaged in collective bargaining with sellers of farm inputs or buyers of farm outputs. In recent decades, retailers (supermarkets) have become very powerful buyers, and farmers need organisations that can countervail their market power. In addition, cooperatives contribute to the reduction of transaction costs in the sales relationship between farmers and their customers. As quality control and quality assurance has become increasingly important, due to more strict public and private requirements, cooperatives also function as coordinator for controlling quality in the supply chain.

1. Introducción

Las cooperativas siempre han sido instituciones muy relevantes a la hora de reforzar la posición económica de los agricultores. Participan en negociaciones colectivas con los vendedores de insumos agrícolas o con los compradores de producción agrícola. En las últimas décadas los distribuidores (supermercados) se han convertido en compradores muy potentes, y los agricultores necesitan aglutinarse en organizaciones que equilibren su poder en el mercado. Además, las cooperativas contribuyen a la reducción de los costes de transacción en las relaciones comerciales entre los agricultores y sus clientes. Por otra parte, dado que el control y la garantía de calidad han adqui-

rido una importancia creciente, debido a las cada vez más estrictas exigencias públicas y privadas, las cooperativas también coordinan el control de calidad en la cadena de suministro.

Las cooperativas cuentan una larga trayectoria en la mayoría de los Estados miembros de la Unión Europea (UE), que en gran parte de los casos se remonta al siglo XIX, cuando muchos países europeos desarrollaron la legislación cooperativa. A lo largo de los años, esta legislación se ha ido adaptando a los desarrollos modernos, pero los principios básicos no han cambiado. Las cooperativas continúan siendo organizaciones de participación voluntaria, con estructuras de toma de decisiones democráticas e integradas en las comunidades locales o regionales. Sin embargo,

existen algunas diferencias notables entre los distintos países y sectores de Europa, en parte debido a las características de los productos y los mercados, y en parte debido a diferencias nacionales o regionales en la regulación de las cooperativas.

Este artículo proporciona una visión global de los procesos de modernización de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea a lo largo de las últimas décadas. La información que se incluye se basa en un extenso estudio sobre las cooperativas agrícolas realizado por la Comisión Europea entre 2011 y 2012 (Bijman *et al.*, 2012a). Este estudio, titulado *Apoyo a las cooperativas agrarias (Support for Farmers' Cooperatives, SFC)*, ha tenido como finalidad describir y analizar el desarrollo y la posición de las cooperativas agrícolas en todos los estados miembros de la UE¹.

Las páginas siguientes se centran en las tendencias de los cambios estratégicos en las cooperativas agrarias de comercialización; entre ellas, el aumento de la orientación al mercado, una mayor coordinación vertical en las cadenas de suministro, las estrategias de crecimiento, las alianzas estratégicas y la internacionalización. A medida que las cooperativas crecen, se profesionalizan y se orientan de forma más clara al mercado, sus estructuras de dirección interna cambian, desafiando a veces el carácter democrático y de acción desde la base de la organización. Por tanto, este capítulo también debate la implicación de las decisiones estratégicas referentes a las estructuras de propiedad, la distribución interna del poder en la toma de decisiones, la interacción entre los miembros de la junta directiva y los directivos profesionales, el compromiso de los miembros y otros factores que influyen en la relación entre una cooperativa y sus miembros.

Habitualmente, las cooperativas se definen como organizaciones en el seno de las cuales

los miembros tienen *tres tipos de relación* con el conjunto de la organización (Dunn, 1988). Una *relación de transacción*, ya que utilizan los servicios de la cooperativa. Una *relación de control*, ya que deciden de forma conjunta las estrategias y políticas de la cooperativa. Y una *relación financiera*, ya que son propietarios de forma conjunta de la cooperativa y de todos sus activos. Los cambios en las estrategias y estructuras que se describen en este artículo se pueden analizar teniendo en cuenta este marco de triple relación.

El texto que nos ocupa se estructura de la siguiente manera. En la sección 2 se presentan cifras de las cuotas de mercado de las cooperativas en distintos países de la UE y en diferentes sectores. En la sección 3 se analiza la primera gran decisión estratégica, debida a una mayor orientación a los mercados de las cooperativas de comercialización, que han pasado de ser instituciones puramente orientadas a sus miembros a combinar la orientación a los miembros y a los clientes. A medida que las cooperativas se han ido integrando en una cadena de suministro compuesta por múltiples niveles y actores, su rol y sus funciones han ido cambiando, especialmente debido a la influencia de exigencias más estrictas acerca de la calidad de los productos y de la seguridad alimentaria impuestas por los distribuidores, la transformación, los consumidores y los gobiernos. En la sección 4 se analiza la intensificación de la actividad de las cooperativas en la gestión de las cadenas de suministro. Uno de los desarrollos más recientes entre las cooperativas es la internacionalización, especialmente la de los miembros. La sección 5 presenta cifras originales acerca de cuántas cooperativas, en la actualidad, cuentan con miembros de dos o más estados. En la sección 6 se debate el giro hacia una estructura de propiedad híbrida que varias cooperativas internacionales y de gran tamaño están experimentado, principalmente en respuesta a la necesidad de aumentar la base de capital social. Relacionado en parte con la estructura

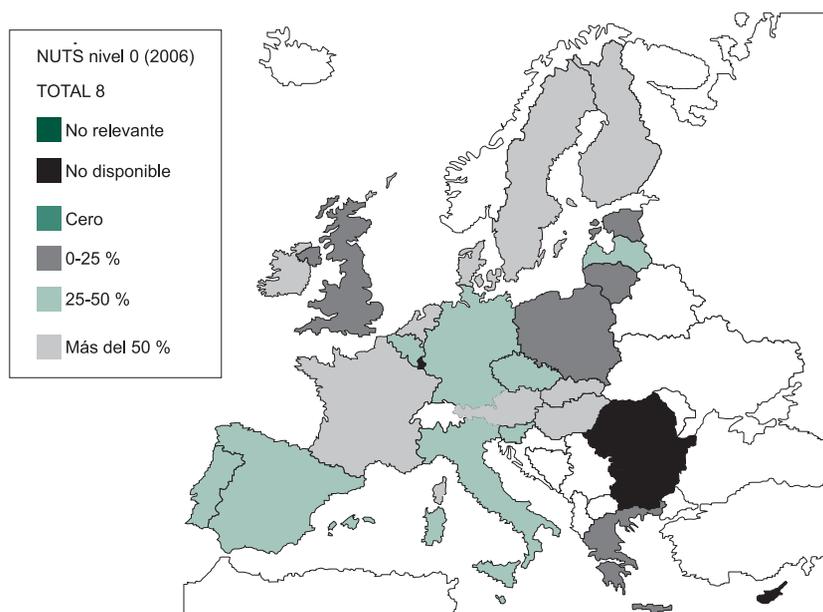
¹ Los 80 informes del proyecto SFC están disponibles en: <http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Research-Institutes/lei/show/Support-for-Farmers-Cooperatives.htm>.

de propiedad, pero también con la necesidad de fomentar las iniciativas empresariales en el marco de la cooperativa como empresa, muchas cooperativas aplican elementos innovadores de gobierno interno. Estas innovaciones organizativas, entre las cuales está la designación de un directivo profesional, implican importantes decisiones y se analizan en la sección 7. A medida que las cooperativas tienen la necesidad de reforzar su poder negociador y de ganar economías de escala y alcance, pueden seguir una expansión horizontal mediante la fusión con otras cooperativas. Pero también pueden colaborar con otras cooperativas en estructuras de segundo grado o bien estableciendo otros tipos de iniciativas conjuntas y de alianzas estratégicas (sección 8). La proliferación de nuevas organizaciones de productores, a menudo promovida por las políticas europeas, se analiza en la sección 9. Finalmente, la sección 10 incluye una serie de conclusiones acerca de la futura modernización de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea.

2. Cuotas de mercado de las cooperativas

Uno de los indicadores del rendimiento de las cooperativas a nivel global es la cuota de mercado que el conjunto de las cooperativas posee en un sector determinado, por países. La cuota de mercado de las cooperativas en la venta de productos agrícolas difiere notablemente de un país a otro y de un sector a otro. La Mapa 1 muestra la importancia relativa de las cooperativas en la mayoría de estados miembros, basándose en el *Índice de apoyo a las cooperativas agrarias (SFC Cooperative Index)*, que es la cuota de mercado estimada de todas las cooperativas a nivel de comercialización de los productos en la propia explotación, ponderada para ocho sectores (lácteo, azúcar, cereales, carne de cerdo, carne ovina, vino, aceituna y aceite de oliva, y frutas y hortalizas). Las cooperativas cuentan con una elevada cuota de mercado en los países escandinavos (Dinamarca, Finlandia,

Mapa 1. Cuota de productos agrícolas comercializados a través de cooperativas (2010).
En porcentaje



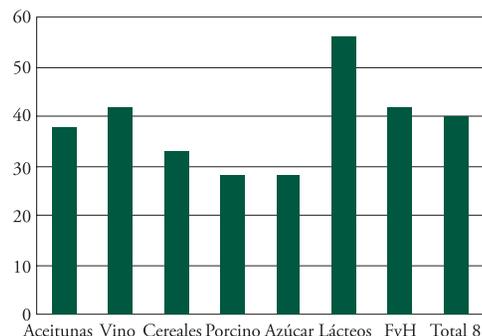
Fuente: SFC Project.

Suecia), Irlanda, Países Bajos, Francia y Austria (en todos ellos, tienen una cuota de mercado de más del 50 %). En España, Bélgica y Alemania, la cuota de mercado de las cooperativas está entre el 40 y 50 %. En otros países es muy inferior, mientras que para el Reino Unido, Rumanía, Bulgaria, Luxemburgo y Chipre, no se dispone de datos o son poco fiables.

La cuota de mercado media de todas las cooperativas agrícolas en la Unión Europea es del 40 %. El Gráfico 1 muestra la diferencia entre los distintos sectores. Las características de los distintos productos y procesos de producción explican, en parte, estas diferencias. Por ejemplo, en los sectores lácteo y de frutas y hortalizas, las cooperativas cuentan con amplias cuotas de mercado porque se trata de productos muy perecederos, lo que lleva a elevados costes de transacción en proporción a la comerciabilidad del producto. También en el caso del vino y el aceite de oliva, las cooperativas gozan de una cuota de mercado notable. En los sectores de producción cárnica, como la carne ovina o de cerdo que se muestran en el Gráfico 1, a menudo los animales se venden bajo contrato a comerciantes o a mataderos externos a las cooperativas. Sin embargo, en varios países nórdicos

las cooperativas tienen una larga tradición como mataderos y continúan disponiendo de una amplia cuota de mercado (especialmente en Dinamarca y Finlandia).

Gráfico 1. Cuota de mercado de las cooperativas por sector para el conjunto de la UE



Fuente: SFC Project.

Durante las dos últimas décadas, la cuota de mercado de las cooperativas ha aumentado en la mayoría de sectores y de países. Si bien no disponemos de datos longitudinales detallados, basándonos en tres publicaciones que miden cada una de ellas las cuotas de mercado de un año en concreto, podemos extraer la conclusión de que la cuota de las cooperativas ha aumentado

Tabla 1. Cuotas de mercado de las cooperativas en relación con la venta de tres grupos de productos hortícolas. En porcentaje

	Leche			Frutas y hortalizas			Cereales		
	1995	2003	2010	1995	2003	2010	1995	2003	2010
Austria	90	94	95	n. d.	35	50	60	60	70
Bélgica	50	50	66	70-90	85	83	n. d.	40	n. d.
Dinamarca	93	97	96	20-25	30	50	87	80	n. d.
Finlandia	94	97	97	n. d.	12	40	n. d.	n. d.	49
France	49	37	55	35-50	45	35	75	74	74
Alemania	20	68	65	60	30	40	n. d.	n. d.	50
Irlanda	100	97	99	n. d.	75	n. d.	69	n. d.	n. d.
Italia	38	n. d.	42	41	n. d.	50	15	n. d.	27
Holanda	82	85	90	70-96	85	95	n. d.	n. d.	55
España		40	40		15-45	50		35	35
Suecia	99	90	100	60	45	70	75	70	n. d.

Fuente: Van Dijk y Van Bakkum (1997; 2003); Juliá y Meliá Marti (2008; 2010); y Bijman *et al.* (2012a).

respecto a las cuotas de las empresas que no son cooperativas en la venta de productos agrícolas (Tabla 1). A pesar de que debemos ser prudentes a la hora de interpretar las cifras, ya que las tres publicaciones pueden haber utilizado enfoques ligeramente diferentes a la hora de medir las cuotas de mercado de las cooperativas, la imagen global resulta clara. Las cooperativas han ganado cuota de mercado, en concreto en los sectores lácteo y de frutas y hortalizas.

3. La orientación al mercado

Desde los años 90, las condiciones del mercado para los productos agrícolas han cambiado de forma drástica, no solo debido a los cambios en la legislación (por ejemplo, reestructuración de las políticas agrícolas europeas, normativas de seguridad alimentaria más estrictas), sino también a causa de los cambios en las preferencias de los consumidores y de los procesos de concentración entre los distribuidores de alimentos. Los consumidores exigen una mayor calidad, más variedad, disponibilidad todo el año y garantías de seguridad de los alimentos. Esto último ha adquirido una relevancia particular tras los importantes brotes de enfermedades con origen en animales como las epidemias de fiebre aftosa, de peste porcina o de gripe aviar. Para combatir la preocupación de los consumidores, los gobiernos han diseñado legislaciones alimentarias más estrictas, y el sector ha respondido introduciendo sistemas de garantía de seguridad como los sistemas HACCP y de seguimiento y ubicación (*tracking* y *tracing*).

Otra importante tendencia en el mercado de los productos alimentarios es la gran concentración producida entre los distribuidores. Las estructuras de mercado en forma de oligopolio han reforzado el poder negociador de los supermercados. Además, la introducción de la marca del distribuidor, de normativas de calidad alimentaria

privadas (por ejemplo, BRC, GlobalGAP), y de sistemas de compra mediante proveedores preferentes han afectado a la estructura de las cadenas de suministro agroalimentario. Los requisitos que se plantean a los proveedores son cada vez más exigentes, mientras que la competencia entre los proveedores ha aumentado porque los supermercados y sus organizaciones de compras solo quieren tratar con un número limitado de proveedores (preferentes). Dichos proveedores, entre los cuales se cuentan numerosas cooperativas, han respondido mediante fusiones, colaboraciones o absorciones, con el fin de reforzar su capacidad de negociación y de reducir los costes operativos.

En el pasado, las cooperativas producían principalmente productos a granel, a menudo para un mercado protegido por la legislación comercial nacional o europea. Con la liberalización de los mercados y la reducción de las subvenciones, las cooperativas deben hacer frente a una creciente competencia. Ello, junto con los cambios en las preferencias de los consumidores y en la estructura del mercado de la alimentación descritos anteriormente, ha obligado a las cooperativas a reforzar su orientación al mercado. Por tanto, otra de las principales respuestas de las cooperativas frente a los nuevos retos del mercado de la alimentación es el cambio de una orientación al productor a una orientación al mercado. De acuerdo con Narver y Slater (1990), definimos la orientación al mercado como *la combinación de la orientación a la competencia, la orientación al cliente y la coordinación interfuncional*. La orientación a la competencia significa recopilar información acerca de lo que hacen los competidores y utilizar dicha información en la toma de decisiones estratégicas. La orientación al cliente implica la obtención de información acerca de las exigencias y necesidades de los clientes y el uso de dicha información en toda la empresa. La coordinación interfuncional significa que diferentes departamentos de la empresa colaboran para crear valor para el cliente.

El tema de la coordinación interfuncional constituye un reto especialmente complejo en una cooperativa, ya que la función de producción y la de comercialización no se llevan a cabo en la misma empresa: la producción la realizan los miembros, mientras que la comercialización va a cargo de la sociedad cooperativa. Dado que una mayor orientación al mercado exige una más estrecha coordinación entre la producción y la comercialización, las cooperativas están migrando hacia un modelo de toma de decisiones más centralizado, como mínimo en lo que respecta a temas de innovación y de calidad (Beverland y Lindgreen, 2007).

La orientación al mercado también obliga a incorporar en la cooperativa mayor experiencia en comercialización, no solo mediante la creación de un departamento de marketing específico, sino también incorporando conocimientos de marketing en los niveles más elevados de toma de decisiones referentes al marketing de la sociedad cooperativa. A la hora de contratar a directivos profesionales, las cooperativas buscan cada vez más expertos en marketing.

La orientación al mercado implica también un comportamiento más estratégico por parte de las sociedades; es decir, definen sus opciones y actividades de modo que puedan competir con otras empresas. Una herramienta fundamental para mantener e incluso mejorar la competitividad es la innovación. La orientación al mercado puede llevar a un esfuerzo de innovación de los productos y procesos continuado, no solo para crear valor adicional para los clientes sino también para preservar y reforzar la reputación de la sociedad. Como la innovación es un factor arriesgado y de coste elevado, una mayor orientación al mercado también tiene implicaciones en relación con el tamaño de la sociedad y su capital social. En las cooperativas, son los miembros quienes proporcionan el capital social, y, por tanto, quie-

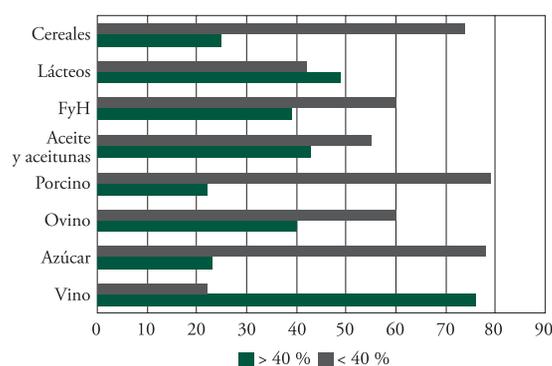
nes deben decidir si invierten más en sus propias explotaciones o en la sociedad conjunta. Puede que los agricultores no estén interesados o no puedan invertir capital adicional en la sociedad cooperativa, especialmente si este dinero se utiliza para inversiones arriesgadas. Por tanto, es muy probable que aquellas cooperativas que aplican una estrategia de innovación de los productos a menudo exploren nuevas fuentes de capital social.

Finalmente, la innovación puede no ser el único motivo que promueva el crecimiento de la sociedad. Otro motivo es el tamaño necesario para realizar inversiones eficientes en marketing, en concreto para el posicionamiento de las marcas de sus productos. Desarrollar y mantener marcas de cara a los consumidores requiere inversiones cuantiosas y a menudo irre recuperables. Es más, convertirse en un proveedor preferente de un gran distribuidor y proporcionar todos sus productos dentro de una categoría determinada (por ejemplo, todas las frutas y hortalizas, toda la leche) requiere poder realizar operaciones a gran escala.

Como parte de esta nueva orientación al mercado, las empresas han empezado a desarrollar el posicionamiento de las marcas de sus productos, a pesar de que pueden existir grandes diferencias entre los sectores. Por ejemplo, en los sectores lácteo y vinícola, y, en menor medida, en los de frutas y hortalizas y de aceite de oliva, existen numerosas cooperativas con productos de marca. En el ámbito del azúcar, los cereales y la carne, la proporción de cooperativas que comercializan productos de marca es mucho menor. El azúcar y los cereales todavía se consideran materias primas o *commodities*, y las cooperativas se centran, en primer lugar, en su producción y manejo, y, después, en vender los productos intermedios a los fabricantes de los productos de consumo finales. En la industria cárnica, incluso cuando los mataderos son propiedad de las cooperativas, los productos finales se venden principalmente bajo

la marca privada del supermercado. El Gráfico 2 muestra el porcentaje de cooperativas por sector con una proporción baja (< 40 %) o alta (> 40 %) de sus ingresos generada por la venta de productos de consumo de marca.

Gráfico 2. Porcentaje de cooperativas por sector con una proporción baja (< 40 %) o alta (> 40 %) de sus ingresos generada por productos de marca (2011)



Fuente: SFC Project.

4. La coordinación de la cadena de suministro

El giro hacia una estrategia orientada al mercado implica un mayor énfasis en la mejora de la calidad y en la garantía de calidad. En respuesta a las regulaciones de seguridad de los alimentos, la demanda de los consumidores y la creciente competencia, las cooperativas invierten cada vez más en crear productos de alta calidad, así como en garantizar la calidad en sus entregas. Los supermercados, que actualmente constituyen la principal vía de acceso a los consumidores, aplican unos requisitos cada vez más estrictos en términos de calidad de los productos y de logística de suministro. Cualquier cooperativa que venda a supermercados debe amoldarse a estos elevados estándares. Además, en el contexto de la dura competencia entre los proveedores de los supermercados, una calidad uniforme es crucial, pero también lo es la capacidad para desarrollar nuevos productos. A menudo, los

supermercados utilizan productos alimentarios innovadores o embalajes innovadores como estrategia para atraer al máximo de clientes posible.

Esta tendencia hacia una mayor calidad y un mayor control de calidad tiene implicaciones a la hora de organizar las cadenas de suministro y en relación con el papel de las cooperativas dentro de estas cadenas. Las cooperativas tienen una sólida reputación por su enfoque estratégico para la reducción de costes y el manejo de grandes volúmenes. En otras palabras, la cantidad siempre ha sido más importante que la calidad. Esto no implica que vendan productos de baja calidad, sino que siempre se han centrado en mercados a los que podían vender grandes cantidades. Los nichos de mercado especializados normalmente eran terreno de las empresas privadas. Con la tendencia hacia una mayor calidad y garantía de calidad, las cooperativas han modificado su orientación estratégica. Siguen buscando mercados para los productos de todos los miembros, pero también desarrollan nuevos productos, en colaboración con clientes y/o miembros, y aplican requisitos de calidad cada vez más estrictos a sus miembros. Además de cumplir con estos requisitos, los miembros también deben proporcionar más información acerca de sus actividades agrarias, como parte del sistema de seguimiento y ubicación que las cooperativas aplican en la actualidad, en respuesta a las obligaciones legales o a las exigencias de los distribuidores.

La coordinación de la cadena de suministro no solo implica control y garantía de calidad. La logística ha sido siempre una función importante dentro de las cooperativas de comercialización, ya que tradicionalmente se encargan de almacenar, embalar y transportar la mayoría de productos de sus miembros. Forzado por el efecto combinado de una mayor competencia y un mayor control de la calidad, el aumento de la eficiencia logística constituye un elemento clave de la estrategia de una cooperativa moderna.

Otro elemento para la mejora de la coordinación de la cadena de suministro, en respuesta a los requisitos de calidad de los clientes, es la asistencia técnica que las cooperativas proporcionan a sus miembros. Mientras que en el pasado los miembros recibían servicios de extensión agraria de organismos públicos o de organizaciones de agricultores, cada vez más la cooperativa que vende el producto proporciona asesoría técnica acerca de cómo cosechar, extraer, almacenar y transportar el producto. De este modo, la cooperativa se beneficia de un mejor control sobre las primeras fases de la cadena de suministro. Al mismo tiempo, este tipo de servicios refuerza el compromiso de los miembros respecto a las cooperativas (Cechin *et al.*, 2013).

5. La internacionalización de las cooperativas

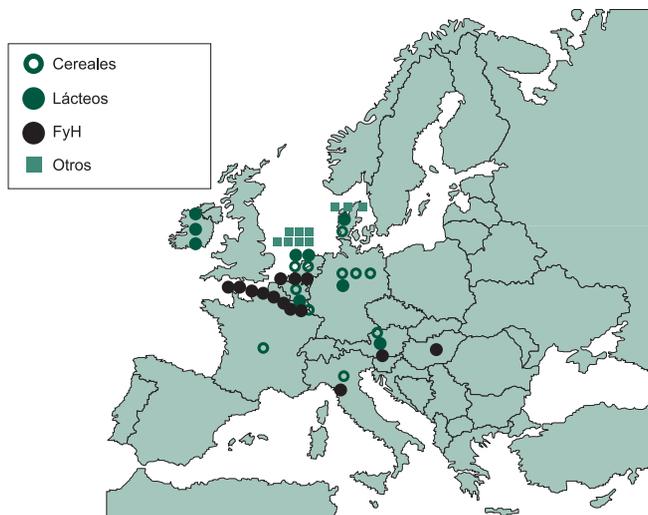
Desde los años 90, las cooperativas agrícolas han aumentado de forma continua la internacionalización de sus actividades de producción. En concreto, las cooperativas de países pequeños, como los Países Bajos, Bélgica, Dinamarca e Irlanda experimentan limitaciones para su crecimiento dentro de sus mercados nacionales. Hasta los años 90, la estrategia de internacionalización de estas cooperativas se limitaba a ventas en el extranjero. El siguiente paso, sin embargo, fue adquirir y establecer unidades de producción en el extranjero, o bien fusionarse con cooperativas extranjeras. Cuando una cooperativa adquiere una empresa de producción extranjera, debe decidir cómo gestionar a los agricultores-proveedores de dicha empresa. ¿Se convertirán en miembros de la cooperativa o continuarán siendo proveedores mediante contrato? La mayoría de cooperativas optan por dar continuidad a la relación contractual, ya que los miembros extranjeros implican un coste adicional, especialmente en relación con la comu-

nicación, por las diferencias de idioma. También las diferencias culturales y legales entre países pueden provocar ineficiencias en la toma de decisiones. Finalmente, invitar a los proveedores extranjeros a convertirse en miembros lleva a cierta disolución de la propiedad para los miembros titulares.

En 2011, había 46 cooperativas en la Unión Europea con miembros de dos o más países. Estas cooperativas, denominadas *transnacionales*, se daban principalmente en los sectores de producción láctea y de frutas y hortalizas del noroeste de Europa (Mapa 2). Además de estas 46 cooperativas transnacionales, existen como mínimo otras 45 cooperativas que compran productos de agricultores de otros países, los cuales no son miembros de la cooperativa. Parte de estas 46 cooperativas transnacionales son de venta por subasta en el sector de las frutas y hortalizas, en el cual disponer de proveedores numerosos y diversos se considera beneficioso para la subasta, ya que permite atraer a más compradores. Con el fin de animar a los agricultores a continuar vendiendo en una determinada subasta, se ofrece la posibilidad de ser miembros a proveedores extranjeros. A pesar de que este capítulo trata principalmente acerca de las cooperativas de comercialización, el total de estas 46 cooperativas transnacionales incluye otras 9 cooperativas, por ejemplo de suministro de alimentos a los ganaderos o de insumos para los horticultores.

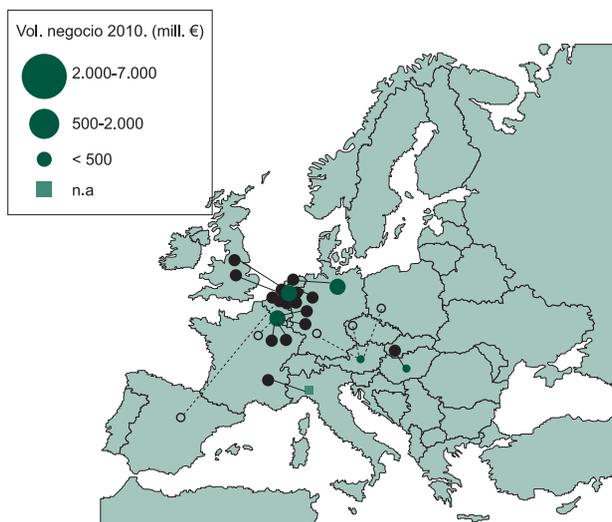
Existen cooperativas transnacionales en el sector de frutas y hortalizas en los Países Bajos, Bélgica, Alemania, Hungría, Italia y Austria (Mapa 3). En concreto, las cooperativas de los Países Bajos y Bélgica cuentan con numerosos miembros extranjeros. Las cinco cooperativas de frutas y hortalizas de mayor tamaño de Bélgica y las tres mayores de los Países Bajos son, todas ellas, cooperativas transnacionales. Existe incluso una gran integración entre los mercados de estos dos países. Ambos son países pequeños, con condiciones agroecológicas similares, cultura similar

Mapa 2. Cooperativas transnacionales en Europa, por sector y país de origen



Fuente: Bijman *et al.* (2012b).

Mapa 3. Entidades transnacionales en el sector de las frutas y hortalizas: países de origen y países huéspedes*



* La línea continua hace referencia a los países en los que hay proveedores miembros; la línea discontinua indica los países en los cuales hay agricultores proveedores que no son miembros de la cooperativa; el tamaño de los puntos representa los ingresos totales de la cooperativa transnacional en su país de origen.

Fuente: Bijman *et al.* (2012b).

y el mismo idioma (como mínimo en la parte de Bélgica que constituye Flandes); además, las distancias son relativamente pequeñas, lo cual permite que los productores holandeses vendan en Bélgica o que los productores belgas vendan en los Países Bajos. Los productores holandeses son miembros de las cooperativas de subastas belgas porque favorecen el método de determinación de precios de reloj de subasta pública, el cual ha desaparecido en los Países Bajos. Las cooperativas holandesas cuentan con miembros en otros países bien para poder vender frutas y hortalizas de producción local a los distribuidores extranjeros o para asegurarse de que disponen de suficiente suministro durante todo el año.

Algunas de las cooperativas transnacionales más recientes en el sector de las frutas y hortalizas son las asociaciones transnacionales de organizaciones de productores nacionales. Estas asociaciones transnacionales, como EFC (en el sector de la fruta fresca) o In-Co (que produce hortalizas para su procesado industrial), cuentan entre sus miembros con organizaciones de productores de Bélgica, los Países Bajos y Alemania. La legislación de la UE sobre organizaciones de productores respalda la creación de asociaciones de organizaciones de productores transnacionales (véase también la sección 9). La Comisión Europea estimula a las organizaciones de productores a formar unidades de colaboración mayores (asociaciones de organizaciones de productores), preferentemente internacionales, en un esfuerzo por reforzar el poder negociador de los productores de frutas y hortalizas.

6. Estructuras de propiedad híbridas

Otro efecto de las estrategias de crecimiento y de orientación al mercado es el cambio en la estructura de propiedad que han experimentado algunas cooperativas. Durante las dos últimas

décadas, numerosas cooperativas han experimentado con nuevos modelos de propiedad, con el fin de atraer capital social adicional, necesario para reforzar su orientación al mercado.

La estructura de propiedad básica de una cooperativa es bastante simple: los agricultores miembros son, en conjunto, propietarios de los activos de la sociedad cooperativa. Se definen como propietarios aquellos accionistas que han proporcionado la mayoría del capital social, ya sea mediante una contribución por anticipado en el momento de crear la cooperativa o en forma de remanente de ejercicios anteriores retenido. Sin embargo, el concepto de propiedad resulta mucho más complejo. Por ejemplo, en algunos países, todo el capital social se posee de forma colectiva, sin derechos individuales a partes de dicho capital. En otros países, las contribuciones de los miembros al capital social se reembolsan tras un determinado número de años o al finalizar su membresía.

Mientras que, en las cooperativas tradicionales, el capital social solamente proviene de los miembros, en las estructuras híbridas también los no miembros aportan capital, y, por tanto reclaman su parte en los beneficios de la cooperativa. Las estructuras híbridas implican que los inversores externos también tienen derechos sobre los ingresos (y a veces incluso en la toma de decisiones). Nilsson (1999) y Chaddad y Cook (2004) han desarrollado útiles tipologías de diferentes estructuras de propiedad. Estas tipologías se basan en si el capital social es propiedad colectiva o individual, y en si solo los miembros o también inversores externos tienen parte en él.

En el seno de Europa, algunos países experimentan con estructuras de propiedad híbridas para cooperativas agrícolas. Sin embargo, en siete estados miembro (Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Portugal, Rumanía y Eslovaquia) no se permite la participación de inversores externos en el capital

social de la cooperativa. En los demás países de la UE, las entidades externas a la cooperativa pueden proporcionar capital social, pero en la mayoría de países es poco probable que ocurra porque no tienen derecho a voto (es el caso de países como Finlandia, Grecia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovenia, Suecia y el Reino Unido). Sin embargo, existen diferentes modos de solventar esta ausencia de derecho a voto dentro de la cooperativa. La más común es el establecimiento de una sociedad *holding*, de la cual la cooperativa posee la mayor parte de las acciones y los inversores externos poseen partes minoritarias.

Bajo el contexto de estructuras de propiedad complejas, no siempre está claro si los productores (todavía) poseen la mayoría de la propiedad y del control, o si la empresa sigue siendo realmente una cooperativa. Algunos ejemplos son la cooperativa azucarera alemana Südzucker y la cooperativa cárnica finlandesa HKScan. Südzucker es el productor de azúcar más grande de Alemania y de la Unión Europea. A pesar de que Südzucker afirma ser una cooperativa, existe cierto debate en este sentido. Südzucker tiene la forma legal de una sociedad por acciones, y cotiza en bolsa en el mercado de valores alemán. La cooperativa de procesamiento de remolacha azucarera del sur de Alemania (SZVG) posee el 56 % de las acciones. Los miembros de la SZVG son varias asociaciones de productores de remolacha azucarera regionales y dos cooperativas federadas (BayWa y DZ Bank). Los productores de remolacha azucarera, en conjunto, poseen el 51 % de las acciones de Südzucker. Entre los demás inversores se incluyen accionistas austriacos, por vía de Zucker Invest GmbH, con un 10 %. El resto de acciones, un 34 %, están muy repartidas.

La cooperativa cárnica finlandesa HKScan es una empresa que cotiza en bolsa, y que cuenta con una serie de propietarios minoritarios sin vínculo con el sector cárnico o agrícola. Uno de

los accionistas principales es LSO Osuuskunta, una cooperativa de ganaderos. Casi la mitad de los miembros de LSO Osuuskunta son ganaderos de vacuno, la casi totalidad de la otra mitad son ganaderos de porcino y, por último, existe un pequeño grupo de avicultores. Otro accionista es la cooperativa de ganaderos de porcino sueca que provee a HKScan. Como esta cooperativa no posee activos propios, también puede considerarse una asociación de productores. También la unión de granjeros finlandeses MTK tiene una participación en HKScan. Incluso la empresa cárnica competidora danesa Danish Crown, posee una (pequeña) parte de las acciones de HKScan.

HKScan cuenta con dos tipos de acciones: aquellas que implican derechos sobre los ingresos y aquellas que implican derechos para la toma de decisiones. La cooperativa de productores finlandeses LSO Osuuskunta cuenta con aproximadamente el 35 % de los derechos sobre los ingresos (acciones A); sin embargo, dispone del 70 % de los derechos de voto (acciones K-II). Por tanto, uno de los elementos más importantes de este modelo híbrido es que, a pesar de que los ganaderos no poseen la mayoría de derechos sobre los ingresos, sí que conservan la mayoría de los derechos para la toma de decisiones. Este modelo se denomina el modelo finlandés de estructura de propiedad híbrida, en contraposición al modelo irlandés de estructura de propiedad, en el cual los derechos sobre los ingresos y sobre el control en la cooperativa, que cotiza en bolsa, son simétricos (Van Bekkum y Bijman, 2007).

A pesar de que este tipo de estructuras híbridas todavía son raras en Europa, se prevé que aumente su frecuencia, debido a la necesidad de atraer nuevo capital social para el crecimiento (internacional) y la innovación, y debido a las fusiones y absorciones entre las propias cooperativas.

7. Gobierno interno y directiva profesional

Las cooperativas están introduciendo nuevos atributos de gobierno interno o virando hacia un modelo de gobierno interno diferente como respuesta a los cambios en el entorno competitivo. Con el fin de desarrollar respuestas estratégicas y tácticas adecuadas a la liberalización del mercado, la globalización, las cambiantes preferencias de los consumidores, y la mayor competencia vertical y horizontal, las cooperativas se enfrentan a la necesidad de reforzar la autonomía de su directiva, reducir la influencia de los miembros en las decisiones operativas, hallar nuevas fuentes de capital social y profesionalizar los organismos de supervisión. En otras palabras, la reorientación estratégica hacia un enfoque más centrado en el cliente, la diversificación y la innovación a menudo conlleva cambios en la estructura y el proceso de toma de decisiones (Bijman, 2010).

El gobierno interno de las cooperativas gestiona la distribución de los derechos de toma de decisiones entre los distintos grupos de accionistas, como miembros, directivos, empleados y, a veces, inversores. Esto se aplica tanto a la estructura como al proceso de toma de decisiones. Dado que hemos definido las cooperativas como organizaciones controladas por los usuarios, la prioridad a la hora de tomar decisiones formales acerca de estrategias y políticas recae en estos usuarios, es decir, en los miembros. Sin embargo, en realidad, los miembros comparten algunos de sus derechos o los han delegado a otras partes. Existen distintos modelos de gobierno interno, y, recientemente, se han identificado algunas innovaciones en estos modelos entre las cooperativas agrícolas de Europa.

En una estructura de toma de decisiones democrática, cada miembro cuenta como mínimo con un voto. Sin embargo, en la mayoría de estados miembros de la Unión Europea, se permite a las cooperativas aplicar el sistema de voto

proporcional, ya sea en relación con la cantidad de producto que proporcionan o con su contribución al capital. Aún así, la mayoría de países que permiten el voto proporcional también estipulan un número máximo de votos por miembro. Sobre la muestra de 500 cooperativas agrícolas estudiada en el proyecto SFC, el 20 % utilizan el sistema de voto proporcional. De estas, aproximadamente la mitad aplican un límite máximo en el número de votos que un miembro puede concentrar. Cerca del 60 % de los casos con derecho de voto proporcional, la proporción se define mediante patronazgo (por ejemplo, volumen de comercio); en el 40 % restante, por cuota de acciones (Hanisch y Rommel, 2012; p. 22). El estudio SFC determinó también que las cooperativas de segundo grado tienen más probabilidades de aplicar un sistema de voto proporcional que las cooperativas primarias. Esta diferencia se explica por el hecho de que los miembros de las cooperativas de segundo grado muestran mayor diversidad respecto a su tamaño y actividad, y, por tanto, su contribución al capital social de la empresa es menos uniforme.

Un aspecto particular dentro del gobierno interno, especialmente en las grandes cooperativas, es la relación entre la junta directiva y los directivos profesionales. Tradicionalmente, es la junta directiva quien se encarga de la dirección de las cooperativas, en concreto el presidente y uno o dos directores ejecutivos. Sin embargo, a medida que las sociedades cooperativas crecen, especialmente cuando pasan a ser grandes empresas transformadoras, a menudo su dirección se delega a directivos profesionales. Estos son empleados designados por la sociedad cooperativa y, por tanto, tienen una relación más distante con sus miembros que la junta directiva (ya que, de hecho, son los miembros quienes componen la junta directiva). Siguiendo la clasificación de las tareas de gobierno diseñada por Fama y Jensen (1983), podemos decir que la junta directiva tiene control sobre las decisiones (es decir, ratifica y supervisa), mientras que los

directivos profesionales son responsables de la gestión de las decisiones (tanto de tomarlas como de implementarlas).

Un aspecto particular dentro del gobierno interno, especialmente en las grandes cooperativas, es la relación entre la junta directiva y los directivos profesionales. Tradicionalmente, es la junta directiva quien se encarga de la dirección de las cooperativas, en concreto el presidente y uno o dos directores ejecutivos. Sin embargo, a medida que las sociedades cooperativas crecen, especialmente cuando pasan a ser grandes empresas transformadoras, a menudo su dirección se delega a directivos profesionales. Estos son empleados designados por la sociedad cooperativa y, por tanto, tienen una relación más distante con sus miembros que la Junta directiva (ya que, de hecho, son los miembros quienes componen la junta directiva). Siguiendo la clasificación de las tareas de gobierno diseñada por Fama y Jensen (1983), podemos decir que la junta directiva tiene control sobre las decisiones (es decir, ratifica y supervisa), mientras que los directivos profesionales son responsables de la gestión de las decisiones (tanto de tomarlas como de implementarlas).

Las principales ventajas de contar con directivos profesionales son que la cooperativa puede contratar a verdaderos expertos en tecnología de procesado, marketing o comercio internacional (dependiendo de sus necesidades). Los miembros pueden ser muy buenos directores, pero no contar necesariamente con las capacidades y los conocimientos adecuados para ser un directivo superior de una gran empresa (internacional).

A pesar de que las ventajas de contar con directivos profesionales son claras, no por ello están exentas de riesgo. Delegar la gestión de las decisiones a profesionales introduce un factor de *relación de agencia* entre la junta directiva y los directivos. El problema, en este caso, es que el directivo puede guiarse por objetivos personales, lo cual la junta directiva no siempre detecta

fácilmente porque cuenta con una desventaja informativa. La solución clave a este problema es contar con una junta directiva sólida, capaz de controlar a los directivos, basándose en sus propias capacidades o bien contratando a expertos externos (Bijman *et al.*, 2013).

Existe una diferencia entre los países de la Unión Europea a la hora de poner a directivos profesionales a cargo de la sociedad cooperativa, y esta diferencia se debe a la situación legal en los distintos países. Hemos observado que en casi el 40 % de las cooperativas incluidas en la muestra para el estudio SFC, la dirección operativa de la sociedad cooperativa sigue siendo responsabilidad de la junta directiva (Hanisch y Rommel 2012:22). En los países del Norte de Europa, las cooperativas muestran mayor tendencia a contratar directivos profesionales a medida que crecen. En los países del Sur de Europa, sin embargo, el presidente de la junta directiva suele ser el director ejecutivo. Por tanto, cooperativas de tamaño similar tienen más tendencia a contar con una estructura directiva monista en el Sur de Europa y dualista en el Norte. Dualista significa que cuenta con órganos independientes para la gestión y para la supervisión de las decisiones (directivos profesionales versus junta directiva), mientras que monista significa que el principal órgano de dirección cuenta tanto con directores ejecutivos como no ejecutivos (en otras palabras, en presidente de la junta directiva es también el director ejecutivo de la sociedad cooperativa).

Dependiendo del tipo de estructura directiva (monista *versus* dualista), existe o no un organismo supervisor. En una estructura monista, donde la junta cuenta con miembros ejecutivos y no ejecutivos, aparentemente un organismo de supervisión independiente resulta menos necesario. La diferencia entre los países del Norte de Europa y los del Sur puede tener un trasfondo cultural (por ejemplo, debido a las tradicionales grandes diferencias entre los agricultores en el

Sur), pero también tiene que ver con la legislación que rige las cooperativas. Mientras que dicha legislación, en la mayoría de países del Norte de Europa, exige la presencia de un sólido organismo de supervisión estrechamente vinculado a la junta directiva, en la mayoría de países mediterráneos dicho organismo de supervisión no existe o tiene solo una autoridad limitada (por ejemplo, solo supervisa la contabilidad y las finanzas). Esta ausencia de un organismo supervisor sólido permite que el presidente de la junta directiva desarrolle una posición de poder notable. En estas situaciones, es menos probable que el presidente delegue autoridad de decisión a un directivo profesional. Además, con una estructura directiva monista, es menos probable que una cooperativa invite a expertos externos a asumir un cargo en la junta, mientras que dicha experiencia externa puede ser necesaria a medida que la cooperativa crece en tamaño, alcance geográfico y diversidad de las actividades.

8. Fusiones y colaboración entre cooperativas

Una característica casi universal del ámbito de las cooperativas es la continua búsqueda de la mejora de la eficiencia. Dado que las cooperativas son organizaciones sin ánimo de lucro que proporcionan servicios a sus miembros, no dejan pasar la ocasión de beneficiarse de cualquier reducción de los costes a su alcance. Debido a los avances técnicos, la escala de operación de eficiencia óptima a menudo está por encima de las posibilidades de una cooperativa individual. En este caso, una estrecha colaboración puede constituir una opción, pero desde el punto de vista de la eficiencia organizativa, puede resultar mejor la fusión con cooperativas vecinas. Por tanto, *la historia de las cooperativas agrícolas es una historia de fusiones entre cooperativas.*

Cuando estas fusiones no son posibles, a menudo por motivos políticos o sociales, la colaboración constituye una alternativa. Uno de los principios de cooperación, tal como los promueve la Alianza Internacional de Cooperativas (AIC) es la *cooperación entre cooperativas*. Este principio enuncia que «las cooperativas proporcionan un mejor servicio a sus miembros y refuerzan el movimiento cooperativo colaborando mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales». En el contexto global de Europa, las cooperativas agrícolas colaboran, a diferentes niveles. A veces, esta colaboración es informal, normalmente a nivel local, pero una gran parte de ella se produce en el ámbito de las estructuras formales y a diferentes niveles, como por ejemplo entre cooperativas de segundo grado, asociaciones de organizaciones de productores, y cooperativas federadas.

La colaboración entre cooperativas de segundo grado constituye la aplicación del principio de subsidiariedad, ya que combina las ventajas del compromiso y el conocimiento local que se da a nivel de la cooperativa primaria, con las ventajas de la economía de escala existentes en el segundo nivel. Las estructuras multinivel tienen sentido desde un punto de vista económico y organizativo. Sin embargo, con el tiempo, es probable que desaparezcan numerosas cooperativas federadas. La experiencia en varios países europeos demuestra que, a medida que las cooperativas primarias aumentan de tamaño, pueden dejar de necesitar de la cooperativa de segundo grado. Como consecuencia, los dos niveles se integran, bien porque una cooperativa primaria asume la mayoría de actividades y activos de la cooperativa de segundo grado, o bien porque la cooperativa de segundo grado se fusiona con la primaria. Otro motivo para que las cooperativas primarias y secundarias se integren es la necesidad de reforzar la relación entre productores y clientes. Desde la perspectiva del marketing, a los productores les gusta tener

relación directa con los clientes, lo cual resulta más difícil en un sistema multinivel, ya que cada nivel constituye un filtro para la información. En concreto, cuando las cooperativas desarrollan marcas de consumo, es más probable que se dé la integración entre cooperativas primarias y de segundo grado.

También los desarrollos políticos internos pueden llevar al fin de una cooperativa confederada. Basándose en las experiencias con estructuras federadas en Dinamarca, Soegaard (1994) describe tres opciones para pasar de una organización federada a una organización unitaria: 1) la organización central adquiere (o se fusiona con) las organizaciones miembro; 2) la organización miembro de mayor tamaño asume el rol de organización central; y 3) varias organizaciones miembro de gran tamaño asumen parte de las actividades/activos de la organización central, dando como resultado varias organizaciones unitarias. Este cambio estructural no consiste únicamente en crecer para explotar las economías de escala, sino también en modificar la distribución del poder dentro de la organización. Soegaard sugiere que existe una fuerte tendencia a que el equilibrio de poderes en organizaciones federadas se incline a favor del miembro inicialmente más fuerte de la organización. El miembro más fuerte, a su vez, utilizará su poder para forzar una reestructuración hacia una organización unitaria.

Mientras que, en el pasado, las cooperativas colaboraban principalmente con otras cooperativas, estableciendo estructuras federadas, en los mercados agroalimentarios actuales, con su fuerte competencia internacional, las cooperativas se asemejan cada vez más a una empresa. Esto significa que también se explotan otras formas de colaboración organizativa, como las *joint ventures* o alianzas estratégicas. También ha aumentado la colaboración de las cooperativas con empresas externas, así como su adquisición de participaciones en empresas no cooperativas.

9. Asociaciones de negociación y organización de productores

Además de las cooperativas que han invertido en el almacenamiento, el procesado o el embalaje del producto, también existe un grupo de organizaciones que se limitan a negociar en nombre de sus miembros con empresas compradoras. La denominación económica de estas organizaciones es asociación de negociación. Una asociación de negociación puede tener la forma jurídica de una cooperativa, pero en algunos países se ha registrado bajo otra figura jurídica. Mientras que la cooperativa es un tipo de sociedad, sujeta a leyes de organización empresarial y a normativas tributarias especiales, una asociación de negociación puede clasificarse en la categoría de la ley de asociaciones (Hansmann, 1996). Los agricultores crean asociaciones de negociación para negociar de forma colectiva un buen precio para sus productos, así como condiciones de entrega favorables. Las partes implicadas en este proceso de negociación suelen ser empresas de procesado, pero también pueden ser comerciantes, mayoristas o distribuidores.

La documentación existente sobre asociaciones de negociación identifica dos tipos (Iliopoulos, 2009). El primero establece precios mínimos y términos de venta que posteriormente deben incorporarse a los contratos que los miembros firman con los clientes a título individual. El segundo tipo, además de establecer precios y otras condiciones de venta, también actúa como agente comercial exclusivo para sus miembros.

El objetivo principal de una asociación de negociación es obtener mejores precios y condiciones de entrega en situaciones de mercado que se caracterizan por un poder de mercado asimétrico. Sin embargo, las asociaciones de negociación pueden encargarse de otras funciones orientadas a fomentar las transacciones fluidas entre los agricultores y sus clientes. En primer lugar, se aseguran de que tanto los productores como los procesa-

dores cumplan las condiciones del contrato. En segundo lugar, ayudan a ambas partes a reducir la incertidumbre sobre las condiciones de oferta y demanda (una función típica de un intermediario del mercado). En tercer lugar, ayudan a resolver problemas de control y evaluación de la calidad, especialmente en los casos en que la clasificación de la calidad es un proceso difícil y caro. Además de su función de negociación, estas asociaciones también facilitan la coordinación eficiente de las transacciones entre los agricultores y los procesadores organizando la prestación de servicios a los agricultores, tales como asistencia técnica, suministro de insumos, intercambio de información, ordenación de la cosecha y gestión del transporte.

En Europa, la mayoría de asociaciones de negociación se encuentran en el sector de frutas y hortalizas para la industria de transformación, y en el sector lácteo. En Alemania, las asociaciones de negociación también se encargan de vender, de parte de los miembros, ganado bovino y porcino a los mataderos. En el sector lácteo, las asociaciones de negociación existen desde hace mucho tiempo. En particular, los agricultores del sector lácteo que venden sus productos a una empresa procesadora propiedad de inversores a menudo crean una asociación para negociar de forma conjunta con la empresa procesadora. En algunos casos, los productores de un tipo de leche específica, como por ejemplo la leche orgánica, crean una asociación independientemente de si venden a una empresa propiedad de inversores o a una cooperativa. Cuando los productores también son miembros de la cooperativa de procesado, la asociación asume principalmente una función técnica y de coordinación. Proporciona asistencia técnica a sus miembros e intercambia información entre los productores específicos y la cooperativa.

En 2007, se produjo un aumento en el número de asociaciones de negociación del sector lácteo, cuando el precio de la leche se incrementó

súbitamente y las cooperativas no adaptaron de forma inmediata los precios de mercado más altos a precios de producción más elevados. En los Países Bajos, algunos agricultores lácteos abandonaron sus cooperativas e iniciaron una nueva asociación de negociación a fin de beneficiarse de la creciente demanda de leche cruda. Los clientes de estas asociaciones de negociación fueron empresas procesadoras propiedad de inversores, empresas comerciantes e incluso cooperativas que necesitaban más leche para funcionar a una capacidad de producción óptima.

Un caso interesante de nueva asociación de negociación en el sector lácteo en los Países Bajos es DeltaMilk. Se creó en 2003 para la compra colectiva de insumos agrícolas. Posteriormente, cuando los precios de la leche aumentaron de repente en 2007, también empezó a operar como asociación de negociación en el mercado de productos, vendiendo de forma conjunta la leche de más de 100 miembros. En 2009, DeltaMilk pasó a ser una cooperativa de procesamiento de productos lácteos, ya que adquirió una fábrica de queso de la cooperativa fusionada FrieslandCampina, que tuvo que vender esta fábrica para poder obtener la aprobación de la UE para su fusión.

En Alemania, los miembros de una cooperativa crearon nuevas asociaciones de negociación del sector lácteo para negociar precios con las cooperativas lácteas. Esto ha producido una situación incómoda: un agricultor lácteo puede ser miembro de una gran cooperativa y de una pequeña asociación de negociación, y entonces la asociación negocia con la cooperativa. Esta paradoja es el resultado de la percepción de los agricultores lácteos de que están perdiendo el control de su cooperativa, sobre todo si la cooperativa no para de crecer. Al mismo tiempo, los productos lácteos se venden principalmente en los supermercados, que solo tratan con un número de proveedores reducido y poseen un poder de

mercado importante. En otras palabras, las cooperativas necesitan ser grandes para poder ejercer un poder de negociación firme sobre el comercio minorista alimentario.

En el sector de frutas y hortalizas, es posible que las grandes cooperativas también se enfrenten al aumento de asociaciones de negociación entre sus miembros. Sin embargo, el gran tamaño de la cooperativa no es necesariamente el motivo principal por el que los productores crean nuevos grupos de producción, sino que más bien responde a su estrategia de diferenciación y a la heterogeneidad de intereses de sus miembros. La adopción de una estrategia de marketing orientada al cliente por parte de la cooperativa puede conducir a la creación de nuevas asociaciones de negociación, ya que los miembros pueden percibir la mayor orientación al cliente como una pérdida de orientación hacia los miembros.

Un desarrollo relativamente nuevo es el aumento de las organizaciones de productores. Estas agrupaciones son con frecuencia cooperativas, pero también pueden ser asociaciones o incluso tener otras formas jurídicas. Mientras que la discusión sobre las cooperativas y su análisis parten de la distinción jurídica entre las cooperativas y otras organizaciones, el nuevo debate en torno a las organizaciones de productores parte de la función principal de la organización. De acuerdo con la legislación europea, dentro de los sectores lácteos y de frutas y hortalizas, y pronto también en otros sectores, las organizaciones de productores tienen la finalidad de ofrecer a los agricultores una mejor posición de negociación frente a los mayoristas, procesadores y minoristas.

Las recientes reformas políticas en el ámbito de la UE han puesto más énfasis en la integración horizontal en organizaciones de productores más grandes, como las asociaciones de organizaciones de productores. Como las asociaciones de organizaciones de productores son de mayor tamaño que

las organizaciones de productores, también tienen una posición de negociación más fuerte frente al concentrado comercio minorista alimentario. La OCM para las frutas y hortalizas también ha facilitado la colaboración de las organizaciones de productores nacionales con las asociaciones de organizaciones de productores internacionales. La mejora del intercambio de información dentro de una organización colaborativa internacional proporciona a las organizaciones de productores participantes un mejor poder de negociación y les permite aumentar la eficiencia de sus actividades logísticas y de I+D.

Un ejemplo de colaboración internacional de las organizaciones de productores en una asociación de organizaciones de productores internacional es la *European Fruit Co-operation* (EFC), una colaboración entre tres cooperativas de frutas de Bélgica, Alemania y Países Bajos. La EFC ha demostrado que el desarrollo y la comercialización conjunta de nuevas variedades de manzana pueden proporcionar un mejor poder de negociación y, en consecuencia, precios más altos para los productores. Las organizaciones de productores miembros sintieron la necesidad de establecer una colaboración internacional porque sus clientes minoristas operaban a escala internacional. Otra ventaja de la colaboración en la EFC es la posibilidad de compartir el coste del desarrollo y la comercialización de nuevas variedades. El control total sobre la producción (a lo largo del año) de nuevas variedades de fruta requiere una escala de operación que supera la de las cooperativas miembros de la EFC (Bijman y Saris, 2012).

Aunque es recomendable desde la perspectiva del poder de negociación, el proceso hacia la creación de organizaciones más amplias a menudo es difícil, ya que las cooperativas individuales tienen que renunciar a parte de su autonomía. Al mismo tiempo, las autoridades nacionales en

materia de competencia cada vez investigan con más rigidez las formas tradicionales de colaboración entre cooperativas. En algunos casos, dichas autoridades consideran la colaboración entre cooperativas independientes como comportamiento colusorio potencial.

En el marco de los acuerdos de junio de 2013 para renovar la política agrícola común de la UE, la normativa sobre organizaciones de productores se ampliará a todos los sectores de la agricultura europea. De este modo, además de los agricultores de los sectores de frutas y hortalizas y lácteo, los agricultores de otros sectores también tendrán la oportunidad de reforzar su poder de negociación creando organizaciones de productores que negociarán los contratos de parte de sus miembros. Tal y como ya hemos comentado, es posible que estas nuevas organizaciones de productores no tengan forma jurídica de cooperativa.

10. Conclusiones

Las cooperativas agroalimentarias juegan un papel de gran relevancia a la hora de ayudar a los agricultores a obtener una mayor cuota del valor añadido en la cadena de suministro de alimentos en todos los estados miembros de la Unión Europea. La función clave de todas las cooperativas de marketing es mejorar el poder negociador de sus miembros y permitirles beneficiarse de las economías de escala. Además, las cooperativas reducen los riesgos del mercado, reduciendo los costes de transacción, proporcionando acceso a los recursos y reforzando su posición competitiva mediante la innovación de la producción, así como garantizando la calidad y seguridad de los alimentos. Un gran número de cooperativas ha ampliado sus actividades en niveles posteriores de la cadena de alimentación, reforzando así su orientación a los clientes y consumidores mediante la mejora de los esfuerzos en comercialización (incluida la

creación de marcas), la innovación de productos y la personalización.

Sin embargo, el poder compensatorio de las cooperativas respecto a sus clientes minoristas es limitado. La necesidad de reforzar todavía más el poder negociador llevará, con toda probabilidad, a más fusiones (internacionales) entre las cooperativas, fusiones promovidas también por la búsqueda de economías de alcance en I+D y desarrollo de marcas. Dado que este proceso de crecimiento internacional a menudo va acompañado de cambios en el gobierno interno, como el hecho de delegar la toma de decisiones a directivos profesionales o de compartir los derechos de decisión con inversores externos, puede llevar a una pérdida de control por parte de los miembros sobre la sociedad cooperativa.

Al convertirse en empresas modernas, las cooperativas agrícolas también se enfrentan a desafíos modernos, en relación con el crecimiento y la internacionalización, con los cambios en la estructura de propiedad, con la necesidad de dar con la estructura de gobierno interno adecuada, con las reglas de competencia y con el mantenimiento del compromiso de los miembros.

Las cooperativas aplican varias estrategias de crecimiento. A pesar de que aún se cuentan en una cifra reducida, cada vez existen más cooperativas internacionalizadas, que admiten miembros extranjeros o, como mínimo, cuentan con proveedores extranjeros. Otras estrategias de crecimiento que siguen las cooperativas son las fusiones y *joint ventures*. Paralelamente al sistema de colaboración tradicional en forma de estructuras federadas, cada vez más las cooperativas implementan nuevas formas de colaboración, como *joint ventures* o alianzas estratégicas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Las grandes empresas, ya sean cooperativas o no, son objeto de una supervisión cada vez más estricta por parte de las autoridades competentes en la Unión Europea y a nivel nacional. Dado

que esta situación es relativamente nueva tanto para las cooperativas como para los organismos legislativos, las cooperativas y las organizaciones de productores perciben una cierta incertidumbre jurídica respecto a la legislación en materia de competencia. Observan cierta falta de coherencia entre las políticas agrícolas que promueven la aglutinación bajo la Organización Común de Mercados (OCM), y las políticas de competencia que parecen prohibir la puesta en común de información y otras formas de colaboración.

Reforzar la orientación al mercado a menudo implica realizar inversiones adicionales en desarrollo de productos y marketing. El capital social adicional necesario para estas inversiones (y para el crecimiento internacional) puede no proceder de los miembros sino de inversores externos. Esta evolución da paso a estructuras de propiedad híbridas. Esta *hibridación* hace referencia tanto a las estructuras organizativas adoptadas, similares a las de las sociedades propiedad de inversores, como al desarrollo de estructuras de propiedad de no usuarios. Las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas todavía siguen siendo propiedad, en su mayoría, de agricultores, pero no necesariamente de agricultores como usuarios de los servicios de la cooperativa, sino de miembros de organizaciones de agricultores. En estos casos, una o más organizaciones de agricultores se cuentan entre los propietarios de la cooperativa. Además, las cooperativas con estructuras de propiedad híbridas pueden tener derechos de propiedad asignados a inversores externos al sector agrícola.

A pesar de que existen numerosas diferencias en la Unión Europea, en términos de legislación y de integración sociocultural de las cooperativas se pueden identificar numerosas similitudes en la evolución de las cooperativas agrícolas hacia empresas agroalimentarias modernas. En la búsqueda de un modelo óptimo para sus miembros, las cooperativas pueden aprender de las experiencias en otros países y en otros sectores.

Referencias bibliográficas

- BEVERLAND, M. B. y LINDGREEN, A. (2007): «Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study»; *Industrial Marketing Management* 36(4); pp. 430-442.
- BIJMAN, J. (2010): «Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination?»; en LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; HARNESS, D. y CUSTANCE, P., eds.: *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. Gower Publishing, UK, pp. 119-136.
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K. J.; GIJSELINCKX, C.; HAGEDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G. W. J.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN, P. y VAN DER SANGEN, G. (2012a): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Final Report*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J.; PYYKKÖNEN, P.; y OLLILA, P. (2012b): «Support for Farmers' Cooperatives», *EU synthesis and comparative analysis report Transnational Cooperatives*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J. y SARIS, A. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Case Study Report European Fruit Co-operation (EFC)*. Wageningen: Wageningen UR.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2013): «Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives»; *Managerial and Decision Economics* (34); pp. 204-217.
- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D. y OMTA, O. (2013): «Quality in Cooperatives versus Investor-owned Firms: Evidence from Broiler Production in Paraná, Brazil»; *Managerial and Decision Economics* (34); pp. 230-243.

- CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2004): «Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology»; *Review of Agricultural Economics* (26); pp. 348-360.
- DUNN, J. R. (1988): «Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices»; *Journal of Agricultural Corporation* (3); pp. 83-93.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983): «Separation of ownership and control»; *Journal of Law and Economics* (26); pp. 301-326.
- HANISCH, M. y ROMMEL, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *EU synthesis and comparative analysis report Internal Governance*. Wageningen: Wageningen UR.
- HANISCH, M.; MÜLLER, M. y ROMMEL, J. (2012): «Support for Farmers' Cooperatives»; *Sector Report Dairy*. Wageningen: Wageningen UR.
- HANSMANN, H. (1996): *The Ownership of Enterprise*, Harvard, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ILIOPOULOS, C. (2009): «The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives»; in REZITIS, A. N., ed.: *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*; pp. 77-94. Bentham Science Publishers, New York.
- JULIÁ-IGUAL, J. F. y MELIÁ, E. (2008): «Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25»; CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (62), Special Issue; pp. 147-172. <http://www.redalyc.org/pdf/174/17412442006.pdf>
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): «The effect of a market orientation on business profitability»; *Journal of Marketing* 20(4); pp. 20-35.
- NILSSON, J. (1999): «Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments»; *Finnish Journal of Business Economics* (4); pp. 449-470.
- SOEGAARD, V. (1994): «Power-dependence relations in federative organizations»; *Annals in Public and Cooperative Economy* (65); pp. 103-125.
- VAN BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2007): «Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives»; en RAJAGOPALAN, S., ed.: *Cooperatives in 21st Century. The Road Ahead*; pp. 34-56. Hyderabad, India: Ifcai University Press.