

MELÍA MARTÍN, ELENA; CARNICER ANDRÉS, MARÍA PÍA; JULIÁ IGUAL, JUAN FRANCISCO: *El Gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Modelos de referencias y casos empresariales*. Valencia: Cajamar, 2018. ISBN-13: 978-84-95531-87-2

Es indiscutible el protagonismo de las sociedades cooperativas agrarias como instrumentos de eficiencia en beneficio de los socios, de los agricultores y ganaderos, en un entorno marcado por los nuevos retos a los que nos enfrentamos como consecuencia de los cambios que han ido produciéndose de forma progresiva en el sector agroalimentario: la globalización de los mercados, el crecimiento de la demanda mundial de alimentos, el incremento de la volatilidad de los precios, el cambio climático, la crisis económica, el desequilibrio de la cadena agroalimentaria, entre otros.

Enfrentarse a dichos retos exige una gran capacidad de adaptación y flexibilidad y la búsqueda de un comportamiento eficiente en todos y cada uno de los procesos que desarrollan las empresas de modo que les permita alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado global como el actual. Nada de esto es posible si no se cuenta con una potente estructura de gobierno que conduzca a la empresa en el rumbo y hacia la consecución de los objetivos deseados, y esto es generalizable a todo tipo de organizaciones y, por tanto, a las sociedades cooperativas.

Las sociedades cooperativas han despertado un creciente interés en Europa derivado precisamente de los principios que las gobiernan; a saber, la participación efectiva en los procesos productivos, la igualdad en la capacidad de fijar los objetivos generales, y la justicia en la distribución de la riqueza generada. Gozan del reconocimiento de las instituciones de la Unión Europea, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destacando su contribución a la economía mediante la creación de empleo, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como por la promoción de la participación de la población en los procesos de desarrollo.

De forma específica, las sociedades cooperativas agroalimentarias tienen una indiscutible importancia socioeconómica en la Unión Europea por su fuerte presencia en la cadena agroalimentaria y su volumen de facturación, que tomando datos de COGECA de 2015, ya superaba los 300 billones de euros. En este sentido, la Comisión Europea se ha pronunciado en varias ocasiones sobre la importancia de las cooperativas agrarias en la consecución del equilibrio de la cadena agroalimentaria poniendo de manifiesto cómo el aumento de su dimensión puede reducir asimetrías y ayudar a mejorar su posición en el mercado.

En un contexto económico cambiante y complejo, las cooperativas agroalimentarias en los últimos años están respondiendo con solidez y estabilidad, su capacidad exportadora aumenta, especialmente en las de mayor tamaño, lo que viene a reforzar la importancia de la integración comercial para alcanzar la dimensión necesaria para competir en los mercados exteriores. En definitiva, es indiscutible la importancia del cooperativismo y su papel en el sector agroalimentario no sólo por mantener el crecimiento económico, sino también por seguir fieles a su compromiso con las zonas rurales y con el medio ambiente. Y muchos han sido los modelos de éxito en estas organizaciones aunque, como señala, Roberto GARCÍA TORRENTE en la presentación, “los éxitos del pasado no son garantía del futuro”.

Sirva esta reflexión para presentar el libro editado por la Cátedra Caja-  
mar de Economía Social en el que se identifican las innovaciones que están llevado a cabo las cooperativas europeas en su proceso de crecimiento, se estudia la posible extrapolación de los modelos europeos a nuestra realidad, se analizan las medidas que pueden adoptarse y se concluye todo este proceso con la descripción de cinco casos de los tantos modelos asombrosos que han constituido el eje central de generación de empleo, de incremento de la renta y del bienestar de las personas en las áreas en las que actúan.

El libro “El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Modelos de referencias y casos empresariales” refleja de forma rigurosa y sistemática la realidad del cooperativismo agrario, siendo un instrumento de utilidad tanto para los profesionales como para los investigadores que estudian y analizan estas empresas y han de proponer me-

dios y estrategias para apoyar su desarrollo. Su calidad y rigor se puede manifestar a través de múltiples indicadores, aunque basta destacar dos de ellos.

El primero es la profesionalidad y trayectoria académica de sus coordinadores: Elena MELÍA MARTÍ, María Pía CARNICER ANDRÉS y Juan JULIA IGUAL. Investigadores veteranos, Juan JULIA IGUAL y Elena MELIA MARTÍ, de reconocido prestigio en el ámbito de la Economía Social, referentes en materia de cooperativismo agrario a nivel nacional e internacional tanto desde una perspectiva académica como profesional, a los que se añade la contribución de María Pía CARNICER ANDRÉS cuya lectura de tesis en 2017 profundiza en los nuevos modelos organizativos de las cooperativas agroalimentarias. Y esa trayectoria se concreta, en los últimos años, a través de los estudios y proyectos realizados en la Cátedra Cajamar de Economía Social.

Precisamente, Cajamar es el segundo indicador de calidad que garantiza un proyecto como el que hoy leemos. La Cátedra Cajamar de Economía Social de la Universidad Politécnica de Valencia viene desarrollando desde el año 2013 actividades de fomento, estudio, difusión y formación en el área del cooperativismo agrario y la economía social, bajo la dirección del Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA) de la UPV, promoviendo la realización de estudios y fomentando la investigación y publicación de trabajos de cooperativismo agroalimentario y de economía social en todos los ámbitos: valenciano, español y europeo.

Cajamar Caja Rural no solo conoce bien la importancia de las sociedades cooperativas agrarias ahora y en el futuro, sino que apuesta por la conexión e involucración tan necesaria entre el sector y la Universidad apoyando iniciativas de formación, investigación y difusión de la economía social, en general, y del cooperativismo, en particular.

El libro se estructura en seis capítulos y concluye con la revisión de cinco casos de éxito de grandes grupos cooperativos.

En su introducción, el Profesor Juan JULIA IGUAL plantea cómo las cooperativas en España están inmersas o están iniciando, como ha sucedido en muchas de las cooperativas europeas, procesos de innovación no solo desde el punto de vista tecnológico sino también desde el punto

de vista organizacional tal como el desarrollo e implantación de nuevos modelos de organización y de sistemas o formas de gobierno que conforman lo que se viene denominando como nuevas formas de gobernanza corporativa.

En efecto, en la medida que van adquiriendo un mayor tamaño y complejidad, requieren una mayor agilidad y profesionalización en la gestión. Y esto ha sido objeto de estudio y preocupación por parte del Centro de Investigación en Gestión de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia y de la Cátedra Cajamar de Economía Social, hasta convertirse en una ambiciosa línea de estudio que ha ido avanzando en el conocimiento de estos asuntos. En la introducción, el Profesor JULIA señala que el libro es el resultado del debate y análisis realizado en estos últimos años a través de la Cátedra para conocer, contrastar y debatir opiniones sobre estas cuestiones. Y esto se ha concretado en *workshops*, relaciones con expertos internacionales de gran prestigio de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como los profesores Michael COOK de la Universidad de Missouri de Estados Unidos, Jos BIJMAN de la Universidad de Wageningen de Holanda, Akira AKURIMOTO de la Universidad Hosei de Japón, y Peter OLLILA de la Universidad de Helsinki de Finlandia; relaciones con los representantes y directivos de importantes cooperativas o instituciones representativas, y reconocidos académicos de diferentes universidades españolas y en foros internacionales de discusión.

Todos estos trabajos han servido de base, en gran parte, a esta obra que continua con el análisis y caracterización de los diferentes modelos estructurales y organizacionales desarrollados por las cooperativas agroalimentarias, en especial los identificados entre las mayores cooperativas agroalimentarias europeas, a partir de una muestra de 80 grupos cooperativos agroalimentarios europeos, y del análisis de la relación entre estos modelos, con distintos aspectos de la gestión empresarial como la rentabilidad empresarial y la rentabilidad del socio.

Posteriormente, los autores realizan una revisión de los estudios recientes que tratan las innovaciones en materia de gobierno del cooperativismo agroalimentario europeo, con un examen de los objetivos que se pretenden, en términos de conseguir mayor y mejor financiación, la puesta

en marcha de procesos más ágiles y flexibles en la toma de decisiones, la mayor profesionalización y capacitación en la dirección, etcétera.

Se contrastan estas reflexiones identificando la posibilidad de que puedan ser compatibles con lo establecido en la legislación española, de modo que se realiza un exhaustivo análisis legislativo de las normas societarias cooperativas en relación con ocho innovaciones: profesionalización de la gerencia, incorporación del voto plural, incorporación de expertos en los consejos rectores, creación de órganos de supervisión, creación de asambleas generales de delegados, separación legal entre cooperativa “asociación” y cooperativa “compañía”, creación de estructuras de propiedad híbrida y presencia de la mujer en los distintos órganos de gobierno.

Un estudio empírico a través de una encuesta a 105 cooperativas agroalimentarias españolas de tamaño mediano y grande pone de manifiesto el grado de incorporación de dichas innovaciones en las cooperativas. Los resultados permiten conocer en qué medida vienen siendo elaboradas ya en nuestras cooperativas y, lo que es más importante, lo que su implantación ha supuesto para la mejora de la gestión o el rendimiento y la relación existente entre las estructuras de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas y sus resultados empresariales.

Por último, la revisión teórica y el estudio empírico, se refuerzan con el análisis en profundidad de cinco casos empresariales que se corresponden con modelos organizativos diferentes, con actividad en diversos subsectores agroalimentarios y que actúan en diferentes regiones de nuestro territorio con el fin de comprender mejor el desarrollo de algunos de estos modelos organizacionales y sus principales innovaciones.

Cinco grandes cooperativas que han tenido un importante crecimiento en los últimos años, y que se sitúan entre las empresas líderes en la actividad que desarrollan en su entorno, con una facturación conjunta de alrededor de 4.500 millones de euros totales (el 15 por ciento de la facturación del asociacionismo agroalimentario de España).

Tres de ellos se corresponden con modelos organizacionales cooperativos tradicionales en los que la organización central de la compañía sigue siendo una sociedad cooperativa de primer grado, como el caso de Aliemer o de segundo grado como Dcoop o Anecoop.

Por otro lado, las otras dos cooperativas han evolucionado hacia modelos organizacionales de los denominados híbridos, donde se utiliza una sociedad de capital como sociedad instrumental central para el desarrollo de su actividad principal y complementaria, en las que se ha dado entrada a socios capitalistas. Estas entidades, no obstante, como en el caso de las tradicionales, preservan su identidad cooperativa reservando a sus socios el control de la sociedad de capital, como es el caso de Indulleida y Corporación Alimentaria de Guissona.

Con todo, los autores concluyen que no se aprecia la existencia de un modelo único de gobierno y organización empresarial, si bien se detecta, en todos los casos, la necesidad de realizar importantes innovaciones no solo en su actividad sino en la organización o sistema de gobierno. Por su parte, se encuentra un denominador común a todos ellos, el desarrollo de estrategias que han sido también las de los grandes grupos cooperativos europeos: integración y crecimiento, dimensión, avance claro en su internacionalización, diversificación general de actividades y, sin duda, una creciente orientación al mercado.

Estos casos han sido elaborados y presentados como un valioso material didáctico en el último *workshop* de la Cátedra Cajamar por reconocidos colegas especialistas en la materia de las universidades de Lleida, Jaén, Murcia, Politécnica de Cartagena, y Politécnica de Valencia cuya valiosa contribución refuerzan, aún más si cabe, esta obra.

Se comparte, como no puede ser de otro modo, la visión de los autores de que por encima de cualquier transformación que puedan realizar las cooperativas en orden a ganar competitividad y continuar dando una adecuada rentabilidad al socio, ha de estar el respeto al mismo y a la identidad y valores cooperativos” que son los que motivaron su creación y su extensión en el mundo, habiendo demostrado su valor en defensa de la cohesión social y territorial, especialmente en los momentos de graves crisis económicas y sociales”.

Este libro es una aportación que trasciende de nuestras fronteras para poner de manifiesto que, con independencia de los modelos, del paso del tiempo y de la riqueza de los países, el cooperativismo agroalimentario se configura como un pilar fundamental del desarrollo económico y que requiere de actuaciones internas, promovidas desde las propias

empresas, y externas que ayuden a consolidar un marco institucional y jurídico adecuado para su desenvolvimiento.

Es preciso insistir en que la verdadera riqueza de este libro radica en el profundo conocimiento de sus coordinadores y autores desde la doble perspectiva académica y práctica. Riqueza que hace que todo el trabajo desarrollado por los responsables y colaboradores de la Cátedra Caja-  
mar de Economía Social quede sintetizado en este manual ágil y de fácil lectura que no por ello deja de ser un referente al contener la información más actualizada del papel de las sociedades cooperativas en el sector agroalimentario. Sin duda, una fuente de investigación, reflexiones y nuevas propuestas de actuación que habrán de ser tenidas en cuenta por los investigadores y profesionales de estas empresas.

**Prof. Dra. PALOMA BEL DURÁN**

*Escuela de Estudios Cooperativos.*

*Universidad Complutense de Madrid.*