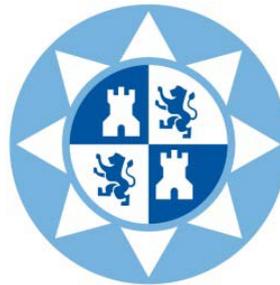


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER



Las cooperativas agroalimentarias en España y  
Holanda. Análisis comparado de su importancia,  
singularidades e influencia en la competitividad de las  
explotaciones de sus socios



Realizado por: **Isabel María Ortuño Alcázar**

Dirigido por: Narciso Arcas Lario

Septiembre 2016



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Narciso Arcas Lario, profesor de la Universidad Politécnica de Cartagena,

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo Fin de Máster, titulado “Las cooperativas agroalimentarias en España y Holanda. Un análisis comparado de su importancia, singularidades e influencia en la competitividad de las explotaciones de sus socios”, presentado por Isabel María Ortuño Alcázar, ha sido realizado bajo mi dirección.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo la presente en Cartagena a 1 de septiembre de dos mil dieciséis.

Fdo.: Narciso Arcas Lario

## ÍNDICE

<b>RESUMEN/ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO 1: IMPORTANCIA DE LA AGRICULTURA EN ESPAÑA Y HOLANDA.....</b>	<b>8</b>
1.1 Datos generales.....	8
1.2 Aportación de la agricultura al PIB en España y Holanda.....	10
1.3 Valor añadido bruto de la agricultura española y holandesa .....	12
1.4 Productividad por empleado.....	13
1.5 Productividad de la superficie útil cultivada.....	14
1.6 Evolución del número de explotaciones.....	20
1.7 Tamaño de las explotaciones.....	21
1.8 Edad media de los agricultores .....	23
1.9 Evolución de los precios agrarios en España y Holanda.....	26
1.10 Evolución de las ayudas recibidas de la PAC por las explotaciones agrarias españolas y holandesas.....	29
<b>CAPÍTULO 2: IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN ESPAÑA Y HOLANDA.....</b>	<b>32</b>
2.1 Importancia de las cooperativas agroalimentarias.....	32
2.2 Tamaño de las cooperativas.....	34
2.3 Eficiencia de las cooperativas.....	37
2.4 Cuota de mercado de las cooperativas agroalimentarias por subsectores de producción.....	39
2.5 Principales cooperativas agroalimentarias en España y Holanda.....	41
2.6 Análisis de las principales cooperativas agroalimentarias españolas y holandesas por sector de actividad.....	44
<b>CAPITULO 3: SINGULARIDADES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA Y HOLANDA.....</b>	<b>49</b>
3.1 En España.....	49
3.2 En Holanda.....	58

<b>CAPÍTULO 4: GOBERNANZA INTERNA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN ESPAÑA Y HOLANDA.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPITULO 5: EXPLICACIÓN DEL MAYOR ÉXITO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS HOLANDESAS EN COMPARACIÓN A LAS ESPAÑOLAS.....</b>	<b>77</b>
5.1 Razones históricas.....	78
5.2 Razones legislativas.....	79
5.3 Razones de gobernanza interna.....	80
5.4 Razones de tamaño.....	83
5.5 Razones de presencia internacional y transnacional.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>

## RESUMEN

Las cooperativas agroalimentarias tienen una gran importancia socio-económica en la Unión Europea (UE) y en España, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de organizaciones que adoptan esta fórmula empresarial, de socios que agrupa, de facturación y puestos de trabajo que generan. En términos cualitativos, por su protagonismo para la mejora de la competitividad de las empresas agrarias de sus socios, a través de los servicios (suministro de inputs, asesoramiento técnico, formación, información, I+D+i, transformación, comercialización....) que le prestan. Estos servicios permiten a las empresas agrarias asociadas mejorar sus estructuras productivas (incremento de su dimensión, incorporación de jóvenes agricultores, mayor formación de sus titulares....), incrementar su eficiencia, al reducir sus costes de producción, mejorar su poder de negociación frente a proveedores y clientes, responder a las exigencias del mercado y capturar valor de la cadena agroalimentaria.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar el sector agrario de España y Holanda y explorar en qué medida las desigualdades entre ellos podrían explicarse, en parte, por las diferencias entre las cooperativas agroalimentarias de ambos países.

Los resultados del trabajo revelan que las cooperativas holandesas, en comparación con las españolas, son más eficientes, en la medida que presentan una mayor productividad por empleado y una mayor cuota de mercado. Esto podría ser explicado por las diferencias en las cooperativas de ambos países, entre las que destacan: los socios de las cooperativas holandesas las consideran en mayor medida un instrumento para fines económicos, presentan un mayor tamaño y grado de internacionalización, así como una legislación más flexible y una gobernanza interna más profesionalizada.

De forma similar, y a pesar de sus debilidades (clima adverso y menores ayudas de la PAC), los resultados obtenidos también ponen de manifiesto la mayor eficiencia de la actividad agraria holandesa, presentando una productividad más elevada, tanto por empleado como por superficie, así como mayores precios de venta de sus productos. Esto podría obedecer a las mejores características estructurales de sus explotaciones agrarias (mayor dimensión e inversión en tecnología, y titulares más jóvenes y con mayor formación), propiciadas, en parte, por las ya comentadas características diferenciales de las cooperativas agroalimentarias holandesas y su mayor eficiencia.

## **ABSTRACT**

Agri-food cooperatives have a great socio-economic importance in the European Union (EU) and in Spain, in both quantitative and qualitative terms. In the first case, due to the high number of organizations adopting this business structure of grouping partners, billing and generating job positions. In qualitative terms, they are important due to their role in increasing competitiveness of agricultural enterprise partners, through the services they provide (inputs supply, technical counsel, training, information, I+D+i, processing, marketing...). These services allow associated agricultural companies to improve their production structures (increasing dimension, incorporation of young farmers, improved training of their leaders...), increase efficiency, reduce production costs, improve their power in negotiating with suppliers and customers, respond to the demands of the market and capitalize on the value of the agri-food industry.

In this context, the objective of this project is to analyze the agricultural sector in Spain and Holland and explore how inequalities between them could be explained in part by differences in agri-cooperatives in both countries.

Research results reveal that Dutch cooperatives, when compared to Spanish cooperatives, are more efficient, due to the fact that they indicate greater productivity per employee and a greater market share. This could be explained by differences in cooperatives in both countries, such as: members of the Dutch cooperatives consider them to be an economic instrument, they are larger in size and in level of internationalization, as well as having more flexible legislation and more professionalized internal governance.

Similarly, and despite its weaknesses (adverse weather and less CAP aid), the results also demonstrate better efficiency of Dutch agricultural activity, revealing a higher level of productivity for both employees and area, as well as boasting the higher selling prices. This may be attributed to the fact that the Dutch agricultural enterprises possess better structural characteristics (greater dimension and investment in technology, and younger company leaders, and better training), fueled in part by the previously mentioned differences in approach of Dutch agribusiness cooperatives and their higher efficiency.

## 0. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas agroalimentarias tienen una gran importancia socio-económica en la Unión Europea (UE) y en España, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de organizaciones que adoptan esta fórmula empresarial, de socios que agrupa, de facturación y puestos de trabajo que generan. En términos cualitativos, por su protagonismo para la mejora de la competitividad de las empresas agrarias de sus socios, a través de los servicios (suministro de inputs, asesoramiento técnico, formación, información, I+D+i, transformación, comercialización...) que le prestan (Arcas y Hernández, 2013).

Estos servicios permiten a las empresas agrarias asociadas mejorar sus estructuras productivas (incremento de su dimensión, incorporación de jóvenes agricultores, mayor formación de sus titulares, adopción de tecnologías....), incrementar su eficiencia, al reducir sus costes de producción, mejorar su poder de negociación frente a proveedores y clientes, responder a las exigencias del mercado y capturar valor de la cadena agroalimentaria (Arcas y Munuera, 1998).

Según datos de la Confederación Europea de Cooperativas Agrarias (COGECA) de 2014, en la UE existen unas 21.769 cooperativas agroalimentarias que facturan 347.000 millones de euros, lo que supone en torno al 40% de la producción, transformación y comercialización de productos agrarios (COGECA, 2015).

Sin embargo, estas grandes cifras esconden realidades diferentes, existiendo una gran heterogeneidad tanto por subsectores en los que operan como por países. Los subsectores donde la presencia de las cooperativas es mayor son el lácteo, el hortofrutícola y el del vino, en los que su participación supera a la media del 40% correspondiente a la cuota de mercado del conjunto de cooperativas de la UE-27. Por países, los más destacados, en cuanto a la participación de sus cooperativas en la cuota de mercado, son Finlandia, Países Bajos y Dinamarca, que superan el 60%. En España este porcentaje, estimado en el 45%, supera la media de la UE-27 (40%),

demostrando la importancia de las cooperativas agroalimentarias en nuestro país (Bijman et al., 2012).

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar el sector agrario de España y Holanda y explorar en qué medida las desigualdades entre ellos podrían explicarse, en parte, por las diferencias entre las cooperativas agroalimentarias de ambos países. Para ello, se realiza un estudio comparativo del sector agrario español y holandés, y de sus cooperativas, basándonos, principalmente, en los datos estadísticos disponibles de los últimos años y en los informes realizados por la Confederación General de Cooperativas Agrarias de la Unión Europea (COGECA) sobre la situación de las cooperativas agroalimentarias en la UE.

El logro de este objetivo se ve dificultado por la escasez de estadísticas actualizadas, unido a que algunos datos relativos al número de cooperativas, de socios, de trabajadores y volumen de facturación están incompletos, lo que dificulta aún más la realización del estudio.

Los motivos para seleccionar Holanda como país a comparar con España están relacionados, fundamentalmente, con la importancia y elevado grado de desarrollo de su agricultura y de sus cooperativas agroalimentarias. Esto hace que, con frecuencia, ambas sean consideradas en otros países como referentes o modelos a tener en cuenta a la hora de establecer acciones dirigidas a mejorar su competitividad.

Además, el referido grado de desarrollo de la agricultura holandesa contrasta con las importantes debilidades que ofrece relacionadas, sobre todo, con la reducida superficie y las condiciones climatológicas adversas. Por ello, llama la atención que Holanda, un país de 42.000 kilómetros cuadrados<sup>1</sup>, es decir, apenas un 8 por ciento de la superficie española (504.000 kilómetros cuadrados), y con pocas horas de sol al año y un clima frío, haya desbancado a España como principal exportador de muchas hortalizas, como por ejemplo, el tomate.

---

<sup>1</sup> Una quinta parte de esta superficie total está ocupada por agua (lagos, ríos, canales), por lo que apenas dispone de 34.000 kilómetros cuadrados para dedicarlos a uso residencial de sus 17 millones de habitantes, a terrenos industriales y a la producción agrícola.

Para lograr el objetivo planteado, a continuación se analizan algunas variables que informan de la situación de la agricultura en España y en Holanda. Posteriormente, se estudia la importancia de las cooperativas agroalimentarias en ambos países, analizando variables como el tamaño, la eficiencia y la cuota de mercado, entre otras. El trabajo continúa haciendo referencia a la historia de las cooperativas agroalimentarias en España y Holanda, su gobernanza interna, así como a los posibles factores de éxito de las cooperativas holandesas en comparación a las españolas, finalizando con las conclusiones y la bibliografía utilizada.

## 1. IMPORTANCIA DE LA AGRICULTURA EN ESPAÑA Y HOLANDA

### 1.1 Datos generales

La agricultura es un elemento esencial en la economía y en la sociedad de la Unión Europea (UE), y en particular en España y Holanda, no sólo por su capacidad para generar riqueza y empleo, sino también por proveer de alimentos a la población y proteger la naturaleza y la biodiversidad (European Commission, 2014).

En la Tabla 1 se muestran los principales datos de la agricultura en la UE, España y Holanda para los años 2000, 2010 y 2013.

**Tabla 1: Principales datos de la agricultura en España y Holanda**

<b>ESPAÑA</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACION 13/00 (%)</b>
Número de explotaciones	1.287.420	989.800	965.000	-25,4
Total superficie agraria útil (SAU) (ha)	26.158.410	23.752.690	23.300.220	-10,9
Nº de personas empleadas	2.439.040	2.227.020	ND	<sup>a</sup> -8,7
Superficie media por explotación (ha)	20,3	24,0	24,1	18,7
SAU por persona (ha/persona)	0,66	0,52	ND	<sup>a</sup> -21,1
<b>HOLANDA</b>				
<b>HOLANDA</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACION 13/00 (%)</b>
Número de explotaciones	101.550	72.320	67.480	-33,5
Total superficie agraria útil (SAU) (ha)	2.027.800	1.872.350	1.847.570	-8,9
Nº personas empleadas	275.730	211.630	ND	<sup>a</sup> -23,2
Superficie media por explotación (ha)	20	25,9	27,4	37,0
SAU por persona (ha/persona)	0,13	0,11	ND	<sup>a</sup> -15,3
<b>UE-28</b>				
<b>UE-28</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACION 13/10 (%)</b>
Número de explotaciones	ND	12.248.000	10.841.000	<sup>b</sup> -11,5
Total superficie agraria útil (SAU) (ha)	ND	175.815.200	174.613.900	<sup>b</sup> -0,7
Nº personas empleadas	ND	ND	ND	
Superficie media por explotación (ha)	ND	14,4	16,1	

<sup>a</sup> - La variación es calculada entre los años 2010 y 2000 al no disponer de datos en 2013.

<sup>b</sup> - La variación es calculada entre los años 2013 y 2010 al no disponer de datos en el año 2000.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

Tanto en España, Holanda como en la Unión Europea, se ha producido un descenso generalizado en el número de empresas dedicadas a la agricultura a lo largo del periodo analizado, así como de la superficie agraria útil y del número de personas trabajando en la explotaciones (Tabla 1).

En cuanto al número de explotaciones, en España ha decrecido de 2000 a 2013 en un 25,4%, pasando en valores absolutos de 1.287.420 empresas en el año 2000 a 965.000 en 2013. En Holanda esta reducción ha sido aún mayor, en torno al 33,5%, al pasar de 101.550 en el año 2000 a 67.480 empresas en 2013. En términos absolutos, España cuenta con muchas más empresas agrícolas que Holanda en el periodo de referencia, multiplicando su número por 14 en 2013, de modo que el número de explotaciones en España suponen en el año 2013 un 8,90% del total de explotaciones de la UE, mientras que el número de explotaciones de Holanda representan solo el 0,62% Respecto a la UE-28, observamos que también sufre una disminución en torno al 11,5% para el periodo 2010-2013, pero de menor intensidad que el experimentado por España y Holanda.

Respecto a la superficie agraria útil, en España ha decrecido del año 2000 a 2013 en un 10,9%, tras pasar de 26.158.410 hectáreas a 23.300.220. En Holanda esta reducción ha sido menor, aproximadamente un 8,9%, desde las 2.027.800 hectáreas del año 2000 a 1.847.570 de 2013. Aunque el descenso de la superficie agraria útil de Holanda ha sido ligeramente inferior al de España, este último país tiene, en 2013, una superficie de cultivo mucho mayor (12 veces más), de modo que la superficie agraria útil en España supone en el año 2013 un 13,34% sobre el total de la UE, mientras que en Holanda representa solo el 1,06%. Se observa que la superficie agraria útil de la UE-28 también sufre una disminución en el periodo 2010-2013 (en torno al -0,7%), aunque en menor cuantía que en el caso de España y Holanda.

En cuanto al número de personas empleadas en la agricultura, en primer lugar cabe comentar que no ha sido posible encontrar este dato para el año 2013. Por tanto, para esta variable se analiza la variación entre los

años 2000 y 2010. En España se produce una disminución del número de personas empleadas de un 8,7% (2.439.040 personas empleadas en 2000 y 2.227.020 en 2010). En Holanda también disminuyen las personas empleadas en la agricultura, pasando de 275.730 en 2000 a 211.630 en 2010, es decir, una disminución del 23,2%. En ambos países ha disminuido el número de personas empleadas, siendo mayor esta disminución en el caso de Holanda. Sin embargo, al igual que sucedía con el número de explotaciones y la superficie agraria útil, en 2010, el número de empleados en la agricultura española también es muy superior al de la holandesa, multiplicando su número por 10. De la UE-28, la base de datos Eurostat no aporta estos datos.

En los apartados siguientes se profundiza en las principales diferencias de la agricultura española y holandesa basándonos en ratios económico-financieros.

## **1.2 Aportación de la agricultura al PIB en España y Holanda**

El PIB (Producto Interior Bruto) es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país, durante un periodo de tiempo determinado, normalmente un año.

En España, en 2014, el sector primario representó el 2,5% del PIB (Gráfico 1), basado en datos de Eurostat de 2015. Asimismo para los últimos 5 años se ha mantenido en porcentajes similares, en torno al 2,5%.

La agricultura española ha seguido en los últimos 20 años la misma tendencia que la europea. Se trata de un sector cada vez menos importante en términos de contribución a la economía en general, ya que si comparamos con los datos de 1995 y 1996, años en los que la participación de la agricultura en el PIB ascendía al 4,5%, su contribución casi se ha reducido a la mitad.

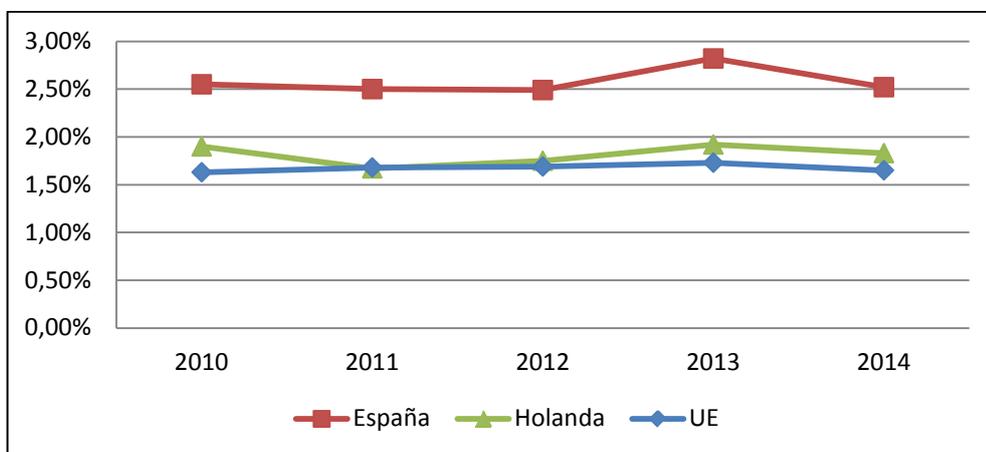
Sin embargo, hay que señalar que estos cambios no han afectado por igual a todas las regiones, debido a la especialización que se produce en ellas. Además, a pesar de su pérdida de peso en el PIB y de empleo

(aunque en 2010, el empleo en la agricultura comenzó a recuperarse), la agricultura sigue siendo un elemento clave del desarrollo rural y de muchas economías regionales (Molinero, 2006; Ministerio de Agricultura y Pesca, 2011).

En Holanda, de forma similar a lo sucedido con España, la participación de la agricultura en el PIB se ha mantenido constante durante los últimos varios años, en torno al 1,8%, casi un punto porcentual por debajo del correspondiente a España (Gráfico 1). En los años 1995 y 1996, este dato se situó en el 3,5%, casi el doble del correspondiente a 2014. Hay que resaltar que el sector primario holandés está incrustado en un importante sector agroalimentario, en parte basado en la importación de productos que se procesan y exportan. A este respecto, sirva como ejemplo que el valor de las exportaciones de productos agrarios holandeses (80.077 millones de euros) multiplica por más de tres al valor de la producción agraria (24.256 millones de euros).

En cuanto a la Unión Europea, la participación de la agricultura en el PIB, al igual que en España y Holanda, se ha mantenido constante para los últimos 5 años, pero en porcentaje, inferior, en torno al 1,6%. Por lo tanto, cabe destacar que tanto Holanda como España, y especialmente este último país, la participación de la agricultura en el PIB tiene un mayor peso que en la Unión Europea.

**Gráfico 1: Contribución de la agricultura al PIB en España y Holanda (2010-2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: The world bank.

### 1.3 Valor añadido bruto de la agricultura española y holandesa

El valor añadido bruto (VAB) de un sector productivo es el indicador que mide la riqueza obtenida por dicho sector en un periodo concreto. Su homólogo en relación al conjunto de la economía es el PIB (Producto Interior Bruto) mucho más conocido y visto anteriormente.

En las siguientes tablas se muestran los importes del valor añadido bruto dentro del sector de la agricultura para el periodo 2010-2014 para España y Holanda y su peso dentro de la UE-28 (Tabla 2).

En primer lugar y para el periodo analizado, se observa que el VAB de la agricultura ha aumentado para Holanda y la UE-28, 5,2% y 11,1% respectivamente, mientras que para España ha disminuido ligeramente (-2,1%). Esto indica que, en el caso de España, la riqueza que genera el sector agrario a las personas que trabajan en dicho sector está decreciendo. Asimismo, la renta de los profesionales de este sector, básica para cualquier economía e imprescindible también para el bienestar y la calidad de vida de las personas de cualquier país, se está viendo deteriorada paulatinamente.

Sin embargo, cabe destacar que este VAB en el caso de España presenta unos importes superiores al de Holanda, de modo que podemos concluir que el VAB de España duplica los valores presentados por el VAB de Holanda. Según datos de 2014, estos valores ascienden a 21.192 y 10.119 millones de euros, respectivamente.

**Tabla 2. Valor añadido bruto (VAB) de la agricultura. Millones de euros**

PAIS	2010	2011	2012	2013	2014	VARIACIÓN 14/10 (%)
<b>España</b>	21.646	20.566	20.779	22.829	21.192	-2,1%
<b>Holanda</b>	9.620	8.574	9.167	10.212	10.119	5,2%
<b>UE-28</b>	143.817	154.443	157.020	162.297	159.835	11,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

Como consecuencia de la evolución del VAB de la agricultura en España y Holanda, se observa que mientras que la contribución de España

al VAB de la agricultura de la UE ha descendido en el periodo 2010-2014, casi dos puntos porcentuales (13,3% en 2014, frente al 15,1% de 2010), la contribución de Holanda casi ha permanecido constante (6,3% en 2014, frente al 6,7% de 2010 (Tabla 3).

**Tabla 3. Contribución de España y Holanda al valor añadido bruto (VAB) de la agricultura de la UE**

% UE	2010	2011	2012	2013	2014
<b>España</b>	15,05%	13,32%	13,23%	14,07%	13,26%
<b>Holanda</b>	6,69%	5,55%	5,84%	6,29%	6,33%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

#### 1.4 Productividad por empleado

La Tabla 4 presenta una serie de números índice (2005=100) correspondientes a la evolución de la productividad por empleado en la agricultura entre los años 2009 a 2013 (datos más recientes disponibles según la base de datos Eurostat). Cabe destacar que para ambos países, la productividad por empleado ha aumentado desde 2009 a 2013, siendo mayor este dato en Holanda que en España.

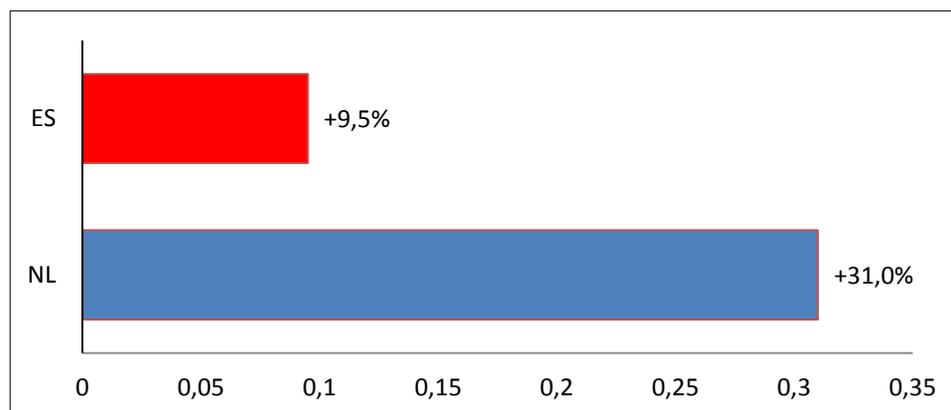
**Tabla 4. Variación de los ingresos agrarios por trabajador en 2009 en comparación con 2013, en números índice (2005=100)**

País	2009	2010	2011	2012	2013
<b>España</b>	100,5	110,7	98,0	102,5	110,0
<b>Holanda</b>	80,4	131,4	90,8	108,2	111,4
<b>UE-28</b>	91,0	117,8	108,3	100,1	98,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

Si calculamos la variación existente entre los números índices (base 2005) de los años 2009 y 2013, para ambos países, obtenemos un crecimiento del 10% para España y del 31% para Holanda, siendo, por tanto, la variación de la productividad por empleado mayor en Holanda que en España (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Crecimiento de la productividad por empleado (2009-2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

#### 1.4 Productividad de la superficie cultivada

En este apartado se calcula la productividad de la superficie cultivada en la agricultura, como el cociente entre el valor de la producción de los cultivos y el número de hectáreas cultivadas.

**Tabla 5. Productividad de la superficie cultivada (2010 y 2014)**

Variable	2010		2014		Variación 14-10 (%)	
	España	Holanda	España	Holanda	España	Holanda
Valor de la producción (millones euros)	24.587,1	12.602,3	24.212,4 <sup>a</sup>	12.862,3 <sup>a</sup>	-1,5	2,1
Superficie cultivada (miles hectáreas)	23.752,7	1.872,4	23.300,2 <sup>b</sup>	1.847,6 <sup>b</sup>	-1,9	-1,3
Productividad por ha (miles de euros)	1.035,1	6.730,5	1.039,1	6.961,63	0,4	3,4

a- Datos para el año 2014

b- Datos para el año 2013

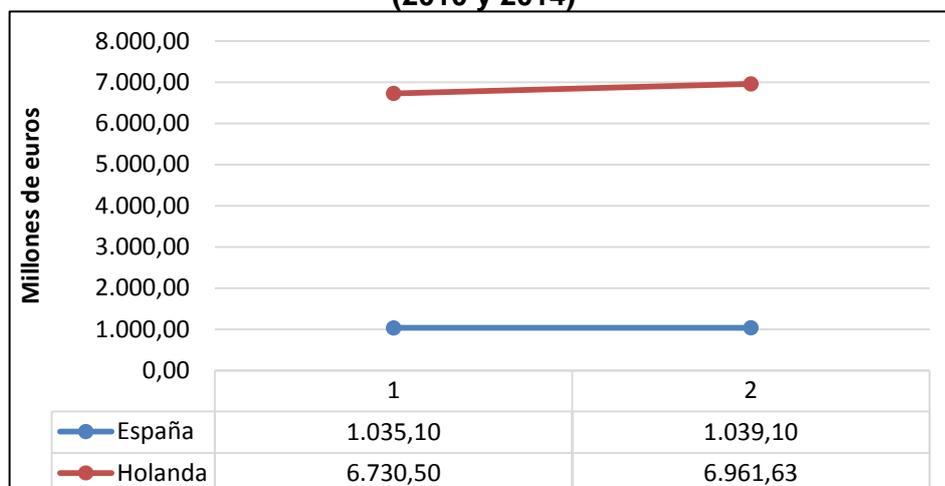
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

Se observa claramente en la Tabla 5 que España duplica el valor de la producción de los cultivos a Holanda, 24.587,1 y 12.602,3 millones de euros, respectivamente, para el año 2010, y 24.212,4 y 12.862,3, respectivamente, para el año 2014. Sin embargo, multiplica por 13 la cantidad de hectáreas cultivadas respecto a Holanda, 23.752,7 y 1.872,4, respectivamente, para el año 2010, y 23.300,2 y 1.847,6, respectivamente, en 2014. Estos datos revelan, de un lado, la menor productividad por superficie cultivada de España frente a Holanda y, de otro, que mientras

España ha mantenido constante su productividad por hectárea Holanda la ha incrementado ligeramente.

Por tanto, aunque el valor de la producción y las hectáreas de superficie cultivada en España alcanzan valores muy superiores a Holanda, este último país es mucho más eficiente que España, ya que su productividad por superficie de cultivo multiplica por 6 a la española, tanto en 2010 como 2014 (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3. Productividad de la superficie cultivada en España y Holanda (2010 y 2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat National Accounts.

Asimismo, destacar que mientras que la productividad por superficie cultivada en Holanda ha aumentado en un 3,4% entre el año 2010 y 2014, la productividad en España aumenta también pero muy ligeramente, solo el 0,4% en el periodo citado.

### 1.5 Producciones más importantes

Cada Estado miembro de la UE muestra una cierta especialización en sectores agrícolas específicos. Veamos a continuación lo que ocurre en el caso de España y Holanda.

#### España

Según la información de la Tabla 6, durante los años 2012, 2013 y 2014, la agricultura española predomina sobre la ganadería en su aportación

al sector agrario, contribuyendo la primero en torno a un 20% por encima de la segundo en los tres años citados anteriormente.

El valor total de la producción agrícola en España para 2014 alcanzó la cifra de 40.106,9 millones de euros, siendo este importe muy parecido en los dos años inmediatamente anteriores.

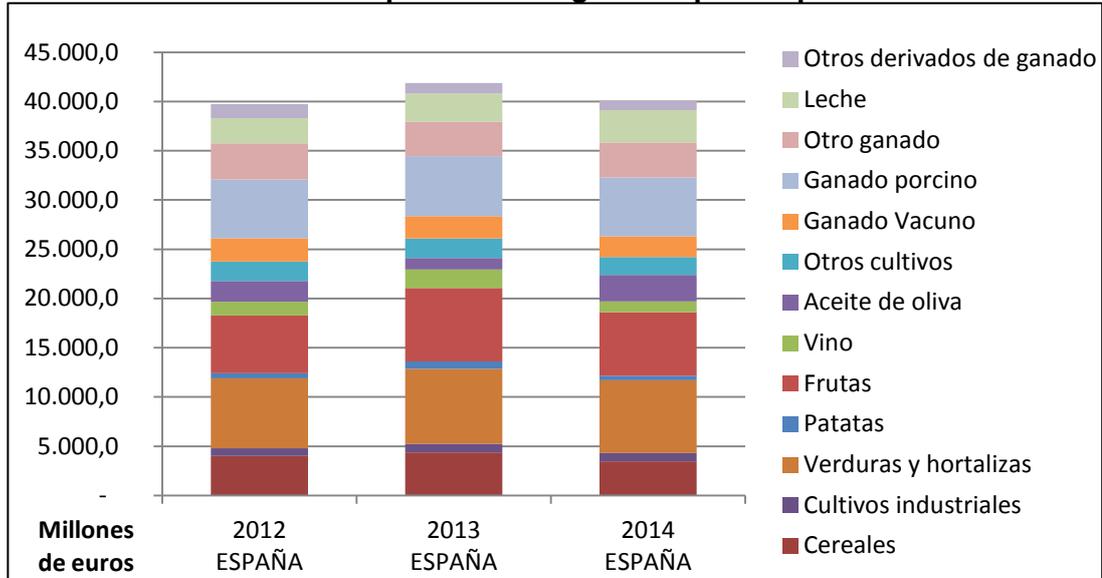
**Tabla 6. Valor de la producción agraria en España (2012-2014)**

Sector	2012		2013		2014	
	Millones euros	%	Millones euros	%	Millones euros	%
Agricultura	23.754,3	59,8	26.105,9	62,3	24.212,4	60,4
Ganadería	15.971,2	40,2	15.773,8	37,7	15.894,6	39,6
<b>Total</b>	<b>39.725,4</b>	<b>100</b>	<b>41.879,5</b>	<b>100</b>	<b>40.106,9</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

En España, la producción más importante corresponde a las hortalizas, cuyo valor en 2014 ascendió a 7.414,3 millones de euros (18,5% del valor de la producción agraria), seguido de las frutas (16,1%) y de la carne de cerdo (14,8%). Estos tres sectores, en conjunto, casi aportan la mitad del valor de la producción agrícola española. La otra mitad corresponde, por orden de importancia, al ganado ovino (9%), cereales (8,6%), lácteo (8,1%), y aceite de oliva (6,7%), el cual ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, al igual que el vino (Gráfico 4).

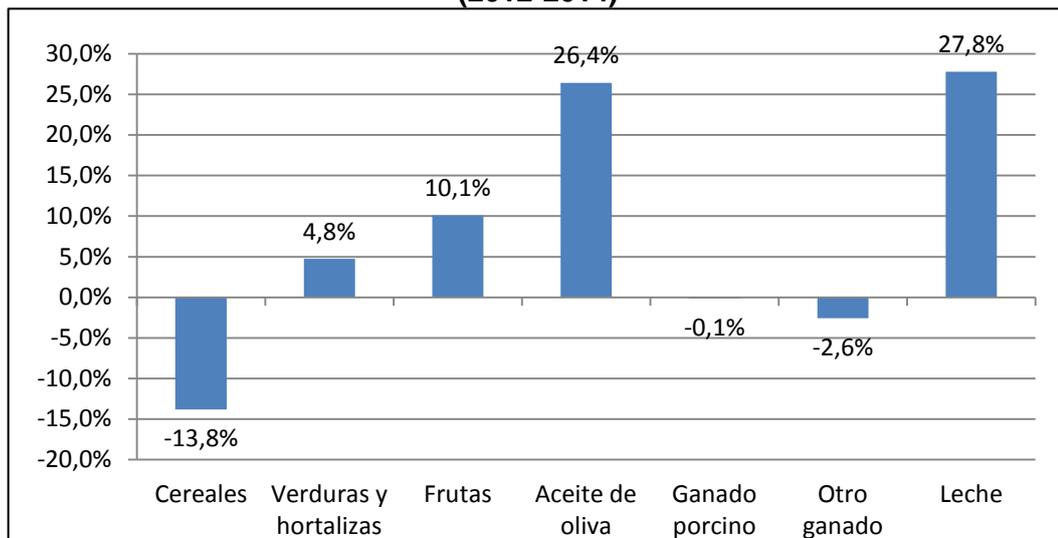
**Gráfico 4. Valor de la producción agraria española por subsectores**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

El Gráfico 5 muestra el crecimiento de la producción para los sectores seleccionados durante el periodo 2012-2014. La leche y aceite de oliva experimentan el crecimiento más elevado, más de un 25%, aunque en valores absolutos su importancia es menor. Por otro lado, los sectores con más peso dentro de la agricultura española, como son el de las hortalizas y el de frutas, experimentan crecimientos del 4,8% y 10,1% respectivamente. Comentar también el elevado descenso sufrido por el sector de los cereales.

**Gráfico 5. Evolución de la producción agraria española por subsectores (2012-2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

## Holanda

Según la Tabla 7 durante los años 2012, 2013 y 2014, en la agricultura holandesa el sector de los cultivos agrícolas predomina ligeramente sobre el de ganado dentro de la agricultura, siendo el valor de la producción de los cultivos agrícolas en torno a un 6%-8% superior al de ganadería.

El valor total de la producción agrícola en Holanda para 2014 alcanza la cifra de 24.256,4 millones de euros, siendo este importe muy parecido en los dos años inmediatamente anteriores.

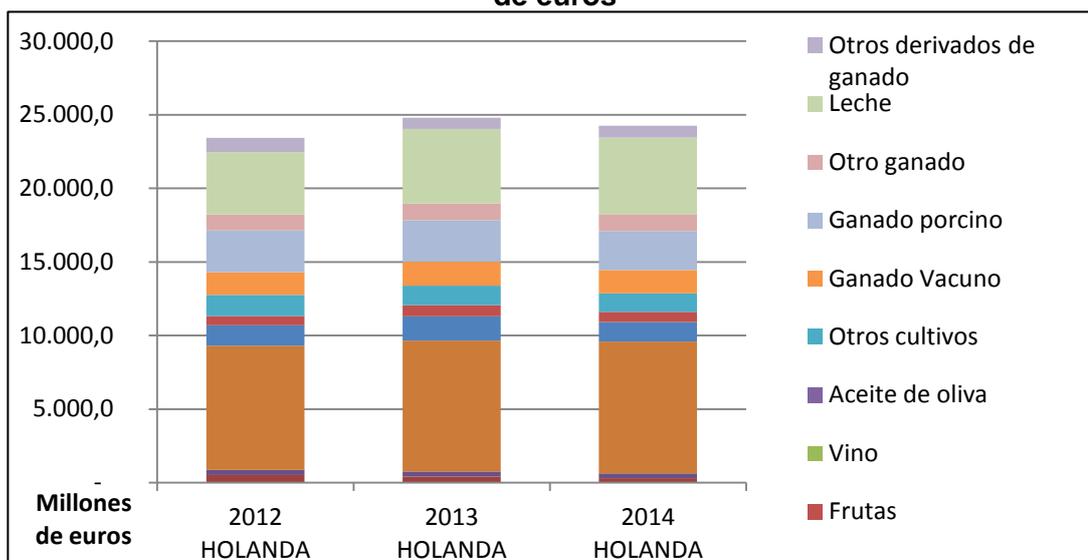
**Tabla 7. Valor de la producción agraria en Holanda (2012-2014)**

Sector	2012		2013		2014	
	Millones euros	%	Millones euros	%	Millones euros	%
Agricultura	12.765,7	54,5	13.380,3	53,9	12.862,3	53,0
Ganadería	10.674,6	45,5	11.428,7	46,1	11.394,1	47,0
<b>Total</b>	<b>23.440,2</b>	<b>100</b>	<b>24.809,0</b>	<b>100</b>	<b>24.256,4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

Si analizamos más a fondo los subsectores que más aportan a la producción agraria holandesa en los años 2012, 2013 y 2014, se observa que más de la mitad del valor total de la producción la aportan dos subsectores, el de hortalizas y el lácteo. Según datos de 2014, el más importante es el de hortalizas, con un valor de producción de 8.956,2 millones de euros, y una contribución del 36,9% a la producción agraria holandesa (Gráfico 6). El segundo más importante es el de los productos lácteos, cuya producción asciende a 5.196,50 millones de euros (21,4% de la producción agraria). El resto del valor de la producción agraria holandesa es generado por subsectores como el porcino (11%), ganado vacuno (6,5%) y patatas (5,5%).

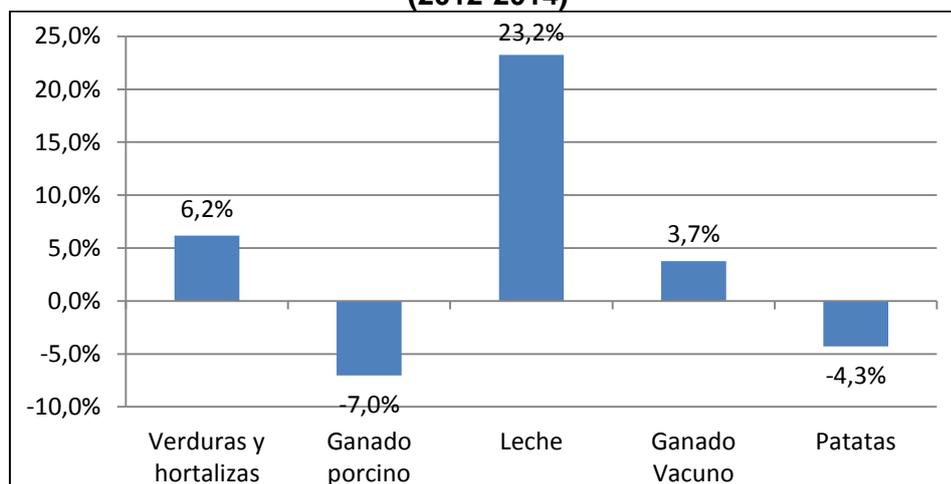
**Gráfico 6. Valor de la producción agraria holandesa por subsectores. Millones de euros**



Fuente: Elaboración propia de informe de la Comisión Europea, Enero 2015.

El Gráfico 7 muestra la evolución del valor de la producción de los subsectores destacados comentados en el párrafo anterior durante el periodo de referencia 2012-2014. Destaca el crecimiento experimentado por el valor de la producción del sector lácteo, con un aumento del 23,2%, seguido de las hortalizas con un 6,2%.

**Gráfico 7. Evolución de la producción agraria holandesa por subsectores (2012-2014)**



Fuente: Elaboración propia de informe de la Comisión Europea, Enero 2015.

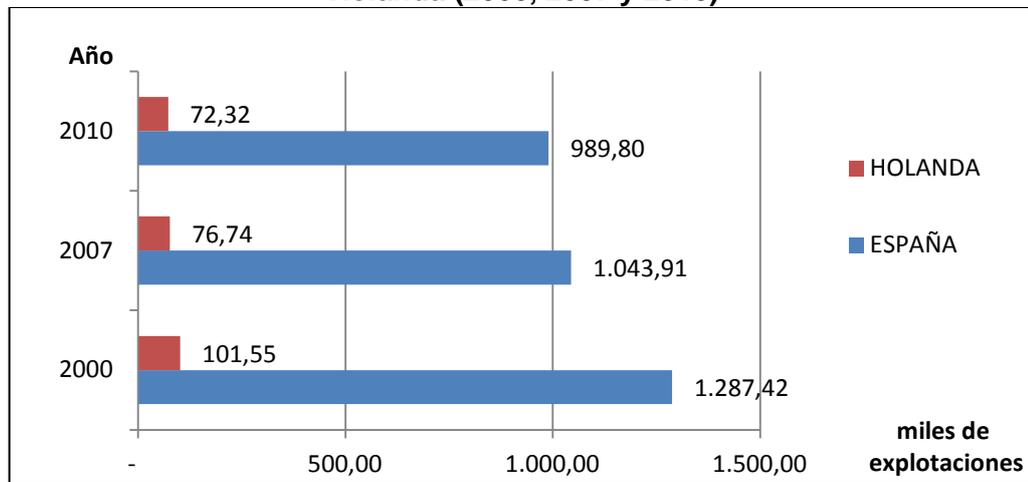
Comparado los datos presentados para España y Holanda, se observa que este último país presenta una actividad agraria más especializada que la española, ya que un menor número de subsectores acaparan un mayor porcentaje de la producción agraria. En concreto, dos

sectores, hortalizas y lácteo, aportan casi el 60% del valor de la producción agraria, mientras que en España para alcanzar esa aportación hay que contemplar cuatro sectores, hortalizas, frutas, ganado porcino y ganado ovino.

## 1.6 Evolución del número de explotaciones

El Gráfico 8 muestra una comparativa de la evolución del número de explotaciones agrarias en España y Holanda.

**Gráfico 8. Evolución del número de explotaciones agrarias en España y Holanda (2000, 2007 y 2010)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

### España

El número de explotaciones en España ha disminuido entre el año 2000 y 2010 un 23,1% aproximadamente. Esta disminución se ha experimentado, sobretudo, en el sector del azúcar y lácteo. El número de explotaciones de cereales, carne de cerdo, frutas y verduras también disminuyen, aunque en menor medida.

España se caracteriza por una "atomización" de sus explotaciones agrarias. Este elevado número de explotaciones atestigua la resistencia del Modelo "Mediterráneo" de la agricultura, siendo visto como un "problema" por aquellos que apuestan por el aumento de tamaño como un método para ganar competitividad.

## Holanda

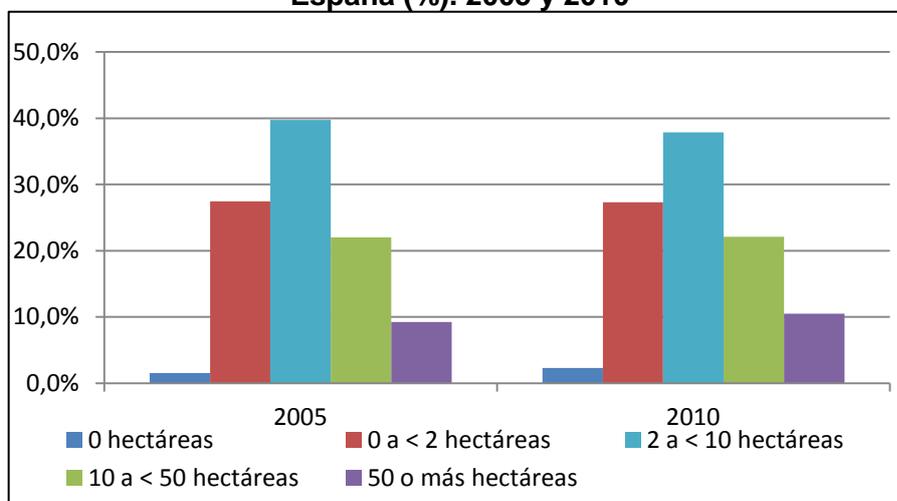
El número total de explotaciones se ha reducido de 100.000 en el año 2000 a 72.000 en el año 2010, lo que supone un descenso del 28,8%. En la mayoría de los sectores, los agricultores han ido cerrando sus negocios. La reducción más pronunciada se ha producido en el sector de la leche y en la carne de cerdo.

### 1.7 Tamaño de las explotaciones

#### España

Podemos encontrar explotaciones de todos los tamaños, desde las pequeñas explotaciones a las grandes explotaciones. El Gráfico 9 muestra la distribución de las explotaciones por tamaño, clasificando las explotaciones como de tamaño pequeño (0 a 2 has), tamaño mediano (2 a 10 has) o tamaño grande (más de 10 has).

**Gráfico 9. Evolución del tamaño medio de las explotaciones agrarias en España (%). 2005 y 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

Junto con el gran número de explotaciones, el tamaño pequeño y mediano de la mayoría de las explotaciones en España también es un indicador de la "Atomización" del sector agrario. De las 989.800 explotaciones agrarias que existen en España, en el año 2010 un 67,4% corresponde a explotaciones de tamaño pequeño y mediano, es decir, de menos de 10 has. Si comparamos con datos de 2005, año en el que las pequeñas y medianas explotaciones suponían el 68,8%, se deduce que el

tamaño medio de las explotaciones españolas en el periodo 2005-2010 se ha mantenido casi constante.

Las explotaciones dedicadas a lácteos y las de carne de cerdo son la excepción en España, ya que presentan tamaños más grandes, pero todavía son pequeñas en comparación con el resto de explotaciones europeas (COGECA). El sector azucarero también posee fincas de tamaño grande, pero su importancia es reducida y, por lo tanto, este hecho es poco relevante.

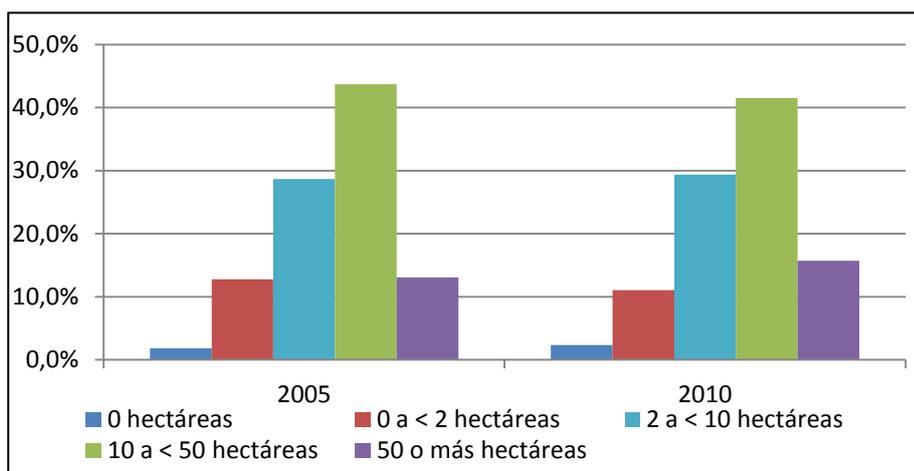
El tamaño de las explotaciones agrarias españolas está en línea con el pequeño tamaño de las empresas de la industria agroalimentaria española. En consecuencia, existe una disparidad sustancial entre el tamaño de los productores y clientes, lo que se traduce en una ventaja clara para los grandes supermercados como Carrefour o Mercadona, que son cinco a seis veces más grande que la empresa agroalimentaria de mayor dimensión en España (Baamonde, 2009).

### Holanda

Al contrario de lo que sucede en España, las explotaciones en Holanda son mayoritariamente grandes, perteneciendo a la categoría de 10 a 50 hectáreas. En 2010, de las 72.300 explotaciones agrarias holandesas, un 57,2%, son de tamaño grande, es decir, de más de 10 has. Si comparamos con datos de 2005, este porcentaje ascendía al 56,8%, lo cual nos indica que se ha producido un aumento del 0,4% del número de explotaciones de tamaño grande en los últimos cinco años.

En cuanto al número de explotaciones de tamaño pequeño, es decir, las que trabajan con menos de 10 hectáreas, ocurre justo lo contrario. En 2010 las de pequeño tamaño tenían un peso del 42,8% en el total de explotaciones, siendo en 2005 del 43,2%. Esto nos indica que hay menos explotaciones de pequeño tamaño en estos últimos 5 años (un 0,4% menos), pasando a ser de gran tamaño como vimos anteriormente (Gráfico 10).

**Gráfico 10. Evolución del tamaño medio de las explotaciones agrarias en Holanda (%). 2005 y 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de la Comisión Europea (Enero 2015).

### 1.8 Edad media de los titulares de las explotaciones

La edad media de los titulares de las explotaciones agrarias difiere en los países de la UE-27, sin embargo en 2010, para España y Holanda estos valores son muy parecidos (Gráfico 11).

#### España

España, cuenta con un 20,7% de agricultores con una edad inferior a los 45 años en 2010, siendo de un 79,3% el porcentaje de agricultores con edad superior a los 45.

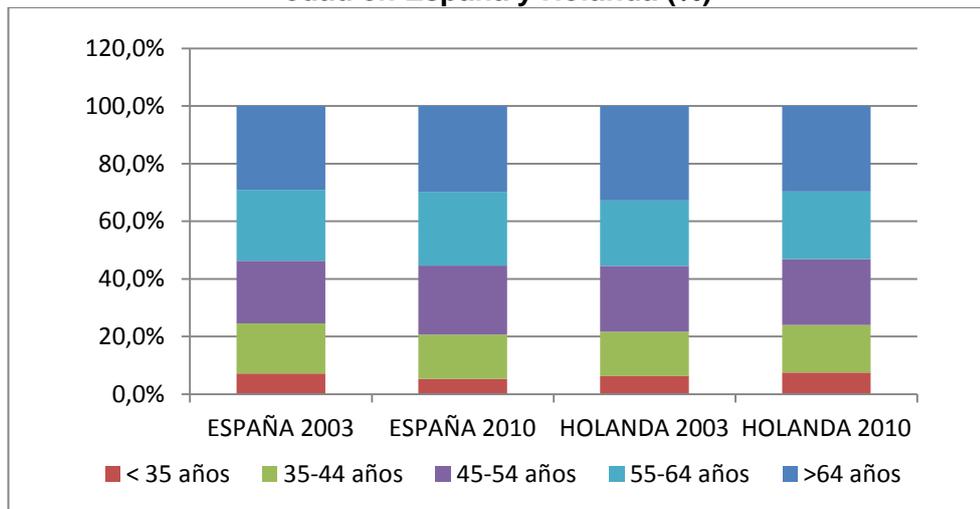
Por otro lado, en 2003 el número de agricultores con edad inferior a los 45 años sumaba un total del 24,6%, lo cual nos indica que el número de agricultores jóvenes ha disminuido en España en los últimos años. Por tanto, podemos decir que España se encuentra con grandes dificultades para atraer a los agricultores más jóvenes.

Los datos del Gráfico 11 revelan las variaciones experimentadas entre los años 2003 y 2010. Esto se debe a varios factores, entre los que figuran:

- Los padres fomentan que sus hijos entren en otras profesiones, y que no continúen con el negocio familiar, ya que la agricultura es vista como una ocupación difícil y poco rentable.

- Los jóvenes ven la agricultura como un sector inestable, con un futuro incierto y con poca reputación social.
- Las mujeres tienen poca participación en el sector agrario.
- Los inmigrantes jóvenes, aunque suponen un gran colectivo de empleados en el sector agrario, tienen difícil acceso al capital para poder dedicarse a la agricultura. Éstos tienen un gran interés por este sector y elevada experiencia y conocimientos técnicos.

**Gráfico 11. Porcentaje de titulares de explotaciones agrarias por rangos de edad en España y Holanda (%)**



Fuente: Eurostat, Farm Structure Survey 2007 y Agricultural Census 2010.

Las explotaciones son a veces vistas por los agricultores de mayor edad como una inversión potencial, por el valor que se le atribuye a la tierra, y como una herencia para las generaciones más jóvenes.

Sin embargo, cabe destacar que en algunas áreas del sur de España aproximadamente el 30% de los invernaderos tienen diseños y estructuras obsoletas, ya que los agricultores de mayor edad son reacios a invertir en mejoras y nuevas tecnologías, ya que pensaron que la tierra sería más lucrativa si se orientaba al sector de la construcción. Este supuesto, resultó ser falso cuando la burbuja inmobiliaria estalló, de modo que actualmente hay un nivel significativo de invernaderos que están cerrando.

La elevada edad promedio de los agricultores españoles tiene un efecto negativo sobre la visión de las cooperativas en general, ya sea a través de la resistencia a las fusiones, la escasa inversión de las

cooperativas y un enfoque más local y nacional que internacional. Asimismo, la existencia de agricultores de edad avanzada en España también supone un menor grado de profesionalización y capacidad de gestión, particularmente en áreas que van más allá de la producción, como, por ejemplo, la financiación y la comercialización.

Por tanto, se deduce un elevado grado de envejecimiento de las personas titulares de las explotaciones agrarias. La actitud de las personas mayores no siempre es favorable al progreso. Se puede señalar una mayor desconfianza respecto al asesoramiento agrícola, una reserva prudente hacia las innovaciones y una tendencia al patriarcado de los jóvenes, los cuales son, a veces, meros asalariados de los mayores y ven muy mermadas sus funciones directivas. De aquí que el problema del envejecimiento de la población activa agraria constituya un factor de desequilibrio estructural que condiciona y limita el desarrollo del sector agrario español (Arcas y Munuera, 1998).

### Holanda

Para el caso de Holanda, observamos que se ha producido un aumento de aproximadamente un 10,6% de los agricultores de edad inferior a los 45 años entre el año 2003 y 2010. En el 2003 este porcentaje ascendía a un 21,7%, siendo en 2010 de un 24,0% (ver Gráfico 11)

Asimismo, cabe destacar que en 2010 el porcentaje de agricultores de edad inferior a los 45 años, está por encima en Holanda respecto a España en un 3,3%. Por lo que podemos concluir que la edad media de agricultores en Holanda es menor que la española.

Esta distribución por edad, en la que se ha producido un aumento de la participación juvenil en las empresas puede ser favorable para las cooperativas, ya que los agricultores jóvenes, en general, están más comprometidos con su cooperativa, al ver cómo sus ingresos dependen enormemente del funcionamiento y buena comercialización de la misma. Asimismo, están más dispuestos a participar en el gobierno de la cooperativa.

Por tanto, para conseguir un modelo de empresa agraria dinámica y competitiva que apueste por el desarrollo rural es necesario contar con un capital humano cualificado y joven, que asuma el protagonismo de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas exigencias de índole tecnológica, de mercado y medioambientales.

### **1.9 Evolución de los precios agrarios en España y Holanda**

Otro de los indicadores que consideramos interesante conocer para analizar la competitividad de las empresas agrarias españolas y holandesas son los precios de venta de los principales productos agrarios comercializados en ambos países.

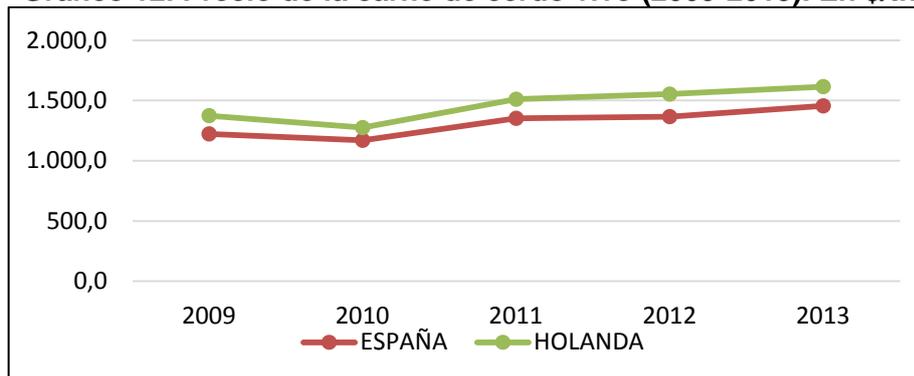
Para realizar este estudio comparativo, inicialmente pensamos en obtener los precios medios de venta de los productos agrícolas dividiendo el valor total de la producción agraria, en cada año y país, entre el total de toneladas comercializadas. Finalmente se descartó esta opción debido a la heterogeneidad de los productos comercializados por ambos países. Por ello, finalmente se ha realizado una selección de los principales productos que tienen en común España y Holanda, al objeto de realizar una comparativa para cada uno de los productos de forma individual. En concreto, los productos seleccionados son: carne de cerdo, leche de vaca, manzanas, peras y tomates frescos.

Asimismo, nos basamos en los precios pagados al productor (USD/tonelada) de los últimos cinco años disponibles (2009 a 2013) en la base de datos de FAOSTAT.

#### Carne de cerdo

El precio de la carne de cerdo vivo, tanto para España como Holanda, sufre una tendencia alcista entre 2009 y 2013, a excepción de una pequeña bajada en el año 2010 (Gráfico 12). Sin embargo, los precios en Holanda se mantienen por encima de los españoles en todos los años de dicho periodo (de promedio, un 11,5% superiores).

**Gráfico 12. Precio de la carne de cerdo vivo (2009-2013). En \$/tn**

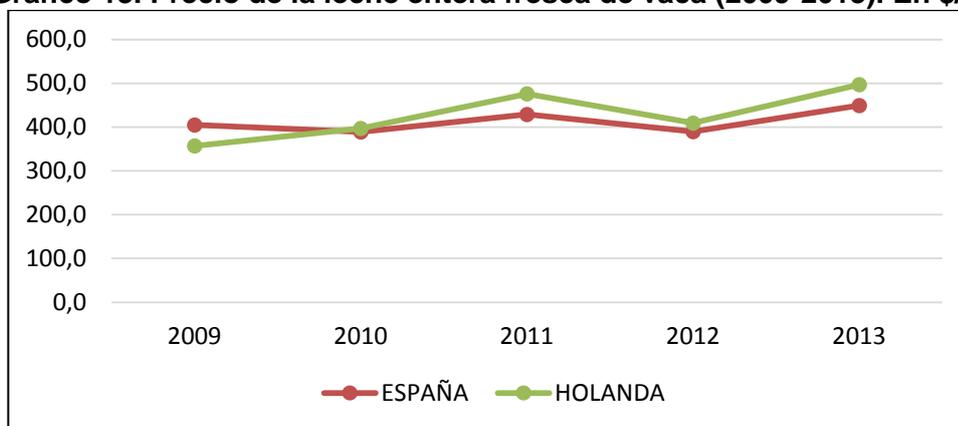


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Faostat

### Leche de vaca

En cuanto a la leche de vaca, los precios en España se han mantenido constantes en torno a los 400 dólares por tonelada, mientras que en Holanda los precios han sufrido una evolución creciente, de modo que desde 2010, los precios en Holanda se sitúan ligeramente por encima del precio de la leche de vaca en España, aproximadamente un 3,5% superior. (Gráfico 13).

**Gráfico 13. Precio de la leche entera fresca de vaca (2009-2013). En \$/tn**



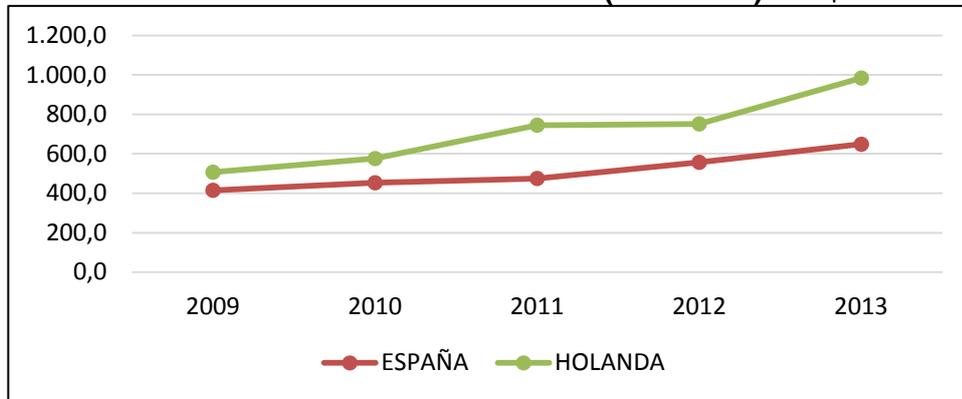
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Faostat.

### Manzanas

El precio de las manzanas en España y Holanda experimenta una tendencia alcista entre 2009 y 2013 (Gráfico 14). Sin embargo, son bastante superiores en Holanda que en España en todos los años de dicho periodo (un 38,5% superior, de promedio). La mayor diferencia de los precios

corresponde a 2011, año en el que el precio en Holanda se situaba un 56,8% por encima de los precios de España.

**Gráfico 14. Precio de las manzanas (2009-2013). En \$/tn**

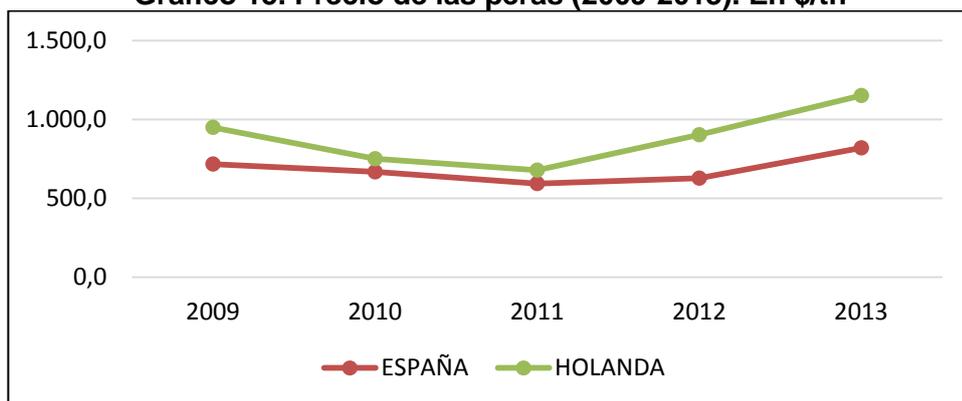


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Faostat.

### Peras

El precio de las peras, tanto para España como Holanda, sigue una tendencia decreciente entre 2009 y 2011, año a partir del cual se invierte la tendencia y experimentan un crecimiento hasta 2013 (Gráfico 15). Los precios de las peras en Holanda son superiores a los de España para todo los años de dicho periodo. En concreto, un 28,7% superior de promedio, experimentando la mayor diferencia en 2012, año en el precio en Holanda se situaba un 43,8% por encima del precio de España.

**Gráfico 15. Precio de las peras (2009-2013). En \$/tn**

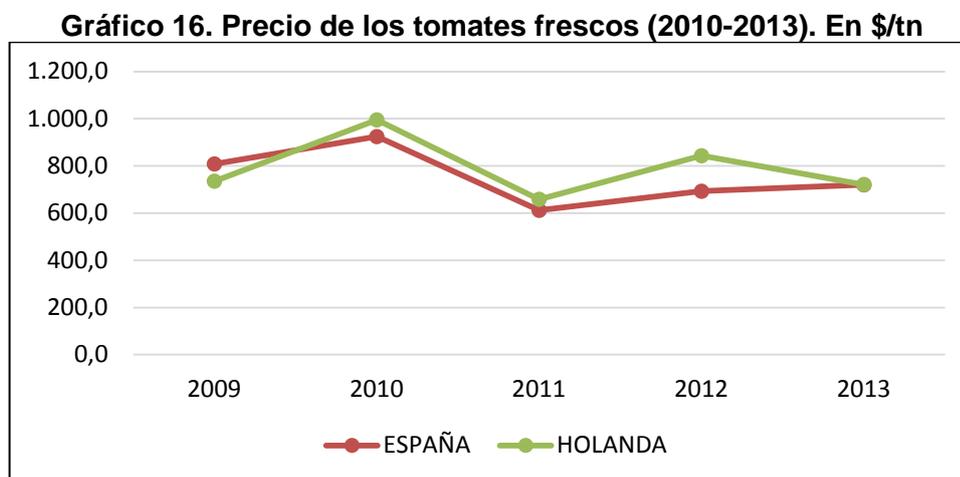


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Faostat.

### Tomates frescos

El precio de los tomates frescos en España y Holanda también sigue la misma tendencia en el periodo analizado, destacando la gran variación de

precios experimentada entre un año y otro. Por tanto, podríamos afirmar que los precios de los tomates fluctúan mucho en el mercado español y holandés (Gráfico 16), situándose ligeramente por encima en Holanda en el periodo 2010- 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Faostat.

En resumen, se observa que para todos los productos contemplados en el análisis realizado, los precios en Holanda son mayores que en España en el periodo de referencia. Esto ayuda a confirmar que las empresas agrarias holandesas obtienen unos precios más competitivos por sus productos que sus homólogas españolas.

### **1.10 Evolución de las ayudas recibidas de la PAC por las explotaciones agrarias españolas y holandesas**

La Política Agrícola Común (PAC) es una de las políticas más importantes y uno de los elementos esenciales del sistema institucional de la Unión Europea (UE). La PAC gestiona las subvenciones que se otorgan a los agricultores y ganaderos de la Unión Europea (UE).

Los principales objetivos de la política agraria común, creada en 1962, son:

- Mejorar la productividad agraria, de forma que los consumidores dispongan de un suministro estable de alimentos a precios asequibles.
- Garantizar a los agricultores de la UE una vida razonable.

Cincuenta años después de su creación, la PAC debe enfrentarse a nuevos retos, tales como:

- La seguridad alimentaria.
- El cambio climático y la gestión sostenible de los recursos naturales.
- La conservación del paisaje, en toda la UE, y el mantenimiento de una economía rural viva.

La PAC absorbe aproximadamente el 40% del presupuesto de la UE, debido a que el agrario es uno de los pocos sectores cuya política está financiada principalmente por la UE. La mayoría de las demás políticas públicas, por el contrario, reciben su financiación de los Estados miembros fundamentalmente. En realidad, solo constituye el 1% de todo el gasto público de la Unión Europea. En 2014 representó en torno a los 58.000 millones de euros.

Mostramos a continuación las principales ayudas recibidas de la PAC en España y Holanda, y su comparación respecto al valor total de la producción del país en el periodo 2014 y 2013. (Tabla 8)

**Tabla 8. Relación entre las ayudas de la PAC y el valor de la producción agraria del país para 2013 y 2014**

Concepto	ESPAÑA		HOLANDA	
	2013	2014	2013	2014
Ayudas de la PAC (miles de euros)	7.112.079	5.580.566	1.010.188	926.763
Valor de la producción agraria (millones de euros)	41.879,5	40.106,9	24.809,0	24.256,4
Relación entre las ayudas recibidas y la producción (%)	17,0%	13,9%	4,1%	3,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe European Commission.

Observamos, en primer lugar, que las ayudas han disminuido para ambos países en el periodo de referencia. En España la disminución ha sido del 21,53%, mientras que en Holanda ha sido del 8,26%. Estos datos nos dan evidencia de que cada vez la agricultura de ambos países es más independiente de las ayudas proporcionadas de la Unión Europea.

En segundo lugar, se observa que en España las ayudas recibidas por la agricultura, en comparación con su producción, es mayor que en Holanda, tanto en 2014 como en 2013. Por tanto, podemos decir que la renta de los agricultores españoles depende en mayor medida de las ayudas recibidas de la Unión Europea que la renta de los holandeses.

Adicionalmente, cabe comentar que en Holanda estas ayudas van dirigidas principalmente al sector de frutas y hortalizas, mientras que en España se reparten entre el sector de las frutas y hortalizas y el sector del vino principalmente.

## **2. IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN ESPAÑA Y HOLANDA**

### **2.1 Importancia de las cooperativas agroalimentarias**

En términos cuantitativos las cooperativas agroalimentarias presentan una gran importancia socioeconómica en la UE, tanto en número, como en generación de empleo, como en volumen de negocio. En la UE-28 existen unas 21.769 cooperativas agroalimentarias que dan empleo a unas 660.000 personas y facturan en torno a 347.000 millones de euros, lo que supone un 40% de la producción, transformación y comercialización de productos agrarios. (COGECA, 2015).

Asimismo, cabe destacar que a pesar de disminuir el número de cooperativas en los últimos años, debido a los procesos de fusión experimentados por estas empresas, el volumen facturado por las cooperativas agroalimentarias europeas aumenta del 2011 al 2012 en torno al 4%, y del 14% del 2012 al 2013. Estos datos revelan la creciente importancia y desarrollo de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea.

Sin embargo, estas grandes cifras del cooperativismo agrario de la UE esconden realidades diferentes en función del país considerado. En este sentido, cabe destacar que, por volumen de facturación, el país de la UE con más peso de las cooperativas agroalimentarias es Francia, con 84.350 millones de euros en 2013. Le siguen Alemania, con 67.500 millones de euros; Italia, con 34.362 millones de euros, y Holanda, con 32.000 millones de euros. España ocupa el quinto lugar con 25.696 millones de euros, seguida de cerca por Dinamarca, con 25.009 millones facturados en 2013. (Tabla 9).

**Tabla 9. Principales datos de las cooperativas agroalimentarias en los países de la Unión Europea (2013)**

País	Número total de cooperativas	Número total de miembros	Ingresos (millones €)
Bélgica	301	-	3.257
Bulgaria	900	-	-
República Checa	548	524	1.327
Dinamarca	28	45.710	25.009
Alemania	2400	1.440.600	67.502
Estonia	21	2.036	512
Irlanda	75	201.684	14.149
Grecia	550	-	711
España	3.844	1.179.323	25.696
Francia	2.400	858.000	84.350
Croacia	613	10.734	167
Italia	5.834	863.323	34.362
Chipre	14	24.917	62
Letonia	49	-	1.111
Lituania	402	12.900	714
Luxemburgo	55	-	-
Hungría	1.116	31.544	1.058
Malta	18	1.815	204
Holanda	215	140.000	32.000
Austria	217	306.300	8.475
Polonia	136	-	15.311
Portugal	735	-	2.437
Rumanía	68	-	204
Eslovenia	368	16.539	705
Eslovaquia	597	-	1.151
Finlandia	35	170.776	13.225
Suecia	30	160.350	7.438
Reino Unido	200	138.021	6.207
<b>TOTAL</b>	<b>21.769</b>	<b>6.172.746</b>	<b>347.342</b>

Fuente: COGECA (2015).

De este modo, vamos a continuar comparando datos de las cooperativas agroalimentarias entre el tercer país por volumen de ingresos según datos de 2013 con el quinto país de esta lista, Holanda con España, los cuales, son objeto de nuestro estudio en este trabajo.

## **2.2 Tamaño de las cooperativas**

Atendiendo al tamaño de las cooperativas agroalimentarias, y siguiendo a Baamonde (2009), podemos encontrarnos con tres grandes modelos:

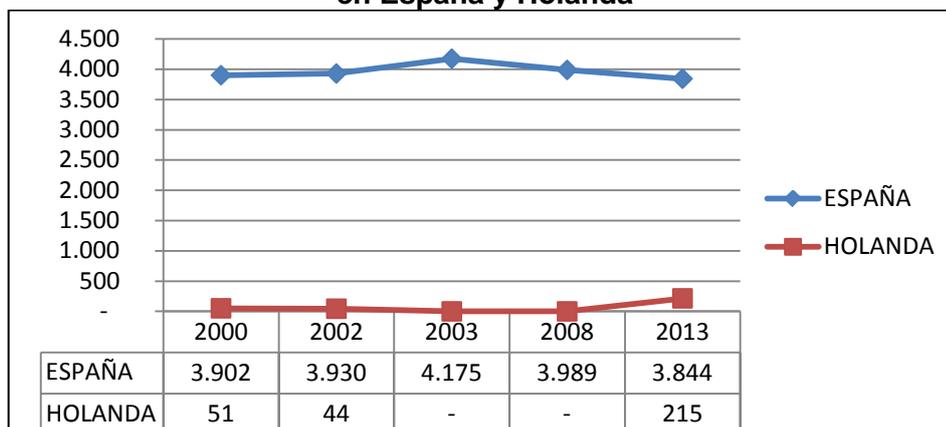
- Modelo nórdico, caracterizado por la existencia de un reducido número de cooperativas de elevada dimensión, consecuencia fundamentalmente de procesos de fusión. Es el caso de países como Dinamarca y Holanda, en los que la facturación media por cooperativa supera los 1.000 millones de euros.
- Modelo centroeuropeo, con cooperativas de tamaño medio, propio de países como Francia, Alemania y Bélgica, con facturaciones medias en torno a los 10 millones de euros, y en las que, en respuesta a las exigencias del mercado, se observa una tendencia a la concentración.
- Modelo mediterráneo, basado en un elevado número de cooperativas de menor tamaño, con volúmenes de facturación medios entre 1 y 5 millones de euros. Estos países, entre los que se encuentra España, son reacios a la integración por vía de fusiones, debido a la elevada atomización y arraigo local. En estas cooperativas, se ha optado por crecer a través de la creación de cooperativas de segundo grado.

El Gráfico 17, muestra la evolución del número de cooperativas agroalimentarias de Holanda, que siguen el modelo nórdico, en comparación con las cooperativas agroalimentarias españolas basadas en el modelo mediterráneo.

En primer lugar, se observa que a fecha 2013 el número de cooperativas agroalimentarias en España multiplica por 18 al de las

existentes en Holanda. Esta cifra es un claro indicador del modelo que siguen ambos países, el mediterráneo frente al nórdico. Desde 1998 a 2003, en España se empezó a notar un mayor crecimiento del número de cooperativas, debido principalmente a cambios en la Política Agraria Común (PAC), unido a una economía cada vez más globalizada. Esto llevó a los agricultores y a sus cooperativas a adoptar ajustes para alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados y conseguir un aumento de su competitividad. Efectivamente, mientras que las cooperativas de Holanda tienden, en su proceso de concentración, a favorecer fusiones completas de entidades, en los países de la Europa mediterránea este proceso se alcanza por medio de la creación de cooperativas de segundo y/o tercer grado.

**Gráfico 17. Evolución del número de cooperativas agroalimentarias en España y Holanda**



Fuente: Elaboración propia a través de COGECA 2005, 2010,2014

Por otra parte, en el año 2013 se produce un leve descenso del número de cooperativas españolas, consecuencia de que en los últimos años se están produciendo movimientos de integración. Sin embargo, la dimensión que han alcanzado es todavía muy pequeña en comparación con el resto de empresas del sector y, más aún, frente a los grandes grupos cooperativos europeos.

Para analizar el tamaño de estas empresas, a continuación se relaciona el número de cooperativas y su volumen de facturación, con la finalidad de conocer la facturación media por cooperativa y analizar el tamaño medio de las mismas y su evolución (Tabla 10).

Se observa que Holanda cuenta con cooperativas de mayor tamaño medio que España considerando el volumen de facturación. Si nos basamos en el dato más reciente, 2013, observamos que las cooperativas agroalimentarias holandesas facturan, de media, 148.837.209 euros, mientras que las españolas facturan 6.684.703 euros, de forma que la facturación media de las cooperativas agroalimentarias holandesas multiplica por 22 a la de las españolas.

**Tabla 10. Evolución del tamaño medio de las cooperativas agroalimentarias en España y Holanda (2000-2013)**

<b>ESPAÑA</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>Variación 13/00</b>
Ingresos (miles de millones de €)	10,8	12,6	14,19	18,89	25,70	137,5%
Número de cooperativas	3.902	3.930	4.175	3.989	3.844	-1,5%
Tamaño medio (miles de €)	2.772,9	3.208,6	3.398,8	4.735,2	6.684,7	141,1%
<b>HOLANDA</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>Variación</b>
Ingresos (miles de millones de €)	39,21	45,2	ND	ND	32	-18,4%
Número de cooperativas	51	44	ND	ND	215 a	321,6%
Tamaño medio (miles de €)	768.823	1.026.363	ND	ND	148.837	-80,6%
<b>UE</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>Variación</b>
Ingresos (miles de millones de €)	ND	ND	ND	ND	347	ND
Número de cooperativas	ND	ND	ND	ND	21.769	ND
Tamaño medio (miles de €)	ND	ND	ND	ND	15.956	ND

Fuente: Elaboración propia a través de COGECA 2005, 2010, 2014

a – De estas 215 cooperativas, aproximadamente unas 150 son cooperativas de tipo medioambiental.

Asimismo, se aprecia que a pesar de que el tamaño medio de cooperativas en España se ha incrementado sustancialmente desde 2000 a

2013 (141,1%), lo que ha conllevado un incremento real del poder de negociación de las mismas, aún continúa por debajo de la media de los países de la UE, estimada en 15,9 millones de euros.

Un hecho a destacar en Holanda es la disminución del número de cooperativas entre los años 2000 y 2002, acompañado de un aumento de la facturación. Esto originó que en 2002 las cooperativas holandesas logaran el mayor tamaño medio del periodo analizado. Sin embargo, esta situación cambia en 2013, año en el que los ingresos sufren un descenso del 18,4%, mientras que el número de cooperativas aumenta enormemente (321,6%), debido a la creación de las cooperativas medioambientales. Estos hechos hacen que el tamaño medio de las cooperativas de Holanda disminuya radicalmente en comparación con el dato anterior más reciente que es de 2002. Sin embargo, Holanda continúa siendo uno de los países con las cooperativas agroalimentarias de mayor tamaño de la UE.

Adicionalmente, de la comparación de los tres modelos, se pone de relieve la importancia del tamaño como factor de competitividad de las cooperativas, de forma que en general, las de mayor dimensión (modelo nórdico) son más eficientes en términos de facturación por empleado y superficie cultivada, aspectos que pasamos a analizar a continuación.

### **2.3 Eficiencia de las cooperativas**

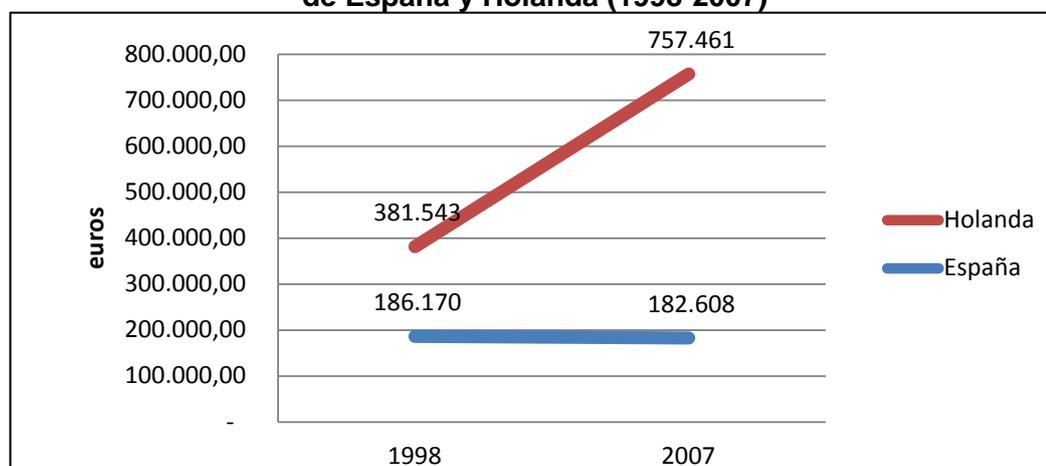
La eficiencia en una empresa se puede medir de diferentes formas según los objetivos perseguidos y la información disponible. Al objeto de comparar la eficiencia de las cooperativas agroalimentarias españolas y holandesas, en este apartado se va a analizar la productividad por empleado, obtenida a través del cociente entre la facturación media por cooperativa y el número medio de empleados (Tabla 11).

**Tabla 11. Productividad por empleado en las cooperativas agroalimentarias de España y Holanda (1998-2007)**

<b>ESPAÑA</b>	<b>1998</b>	<b>2007</b>	<b>Variación 07/98</b>
Facturación por cooperativa (millones de €)	2,2	4,2	90,5%
Empleados por cooperativa	12	23	94,2%
Facturación por empleado (€)	186.170,2	182.608,7	-1,9%
<b>HOLANDA</b>			
	<b>1998</b>	<b>2007</b>	<b>Variación 07/98</b>
Facturación por cooperativa (millones de €)	197,7	1.026,4	419,1%
Empleados por cooperativa	518	1.355	161,5%
Facturación por empleado (€)	381.543,6	757.461,3	98,5%
<b>PROMEDIO UNION EUROPEA</b>			
	<b>1998</b>	<b>2007</b>	<b>Variación 07/98</b>
Facturación por cooperativa (millones de €)	ND	10,90	ND
Empleados por cooperativa	ND	30	ND
Facturación por empleado (€)	ND	363.333,3	ND

Fuente: Baamonde (2009) y elaboración propia con datos de COGECA (2005).

**Gráfico 18. Productividad por empleado en las cooperativas agroalimentarias de España y Holanda (1998-2007)**



Fuente: Baamonde (2009) y COGECA (2005).

Se observa que en 2007, la productividad por empleado de las cooperativas agroalimentarias holandesas es cuatro veces superior a las de España. En Holanda la productividad por empleado se sitúa en 757.461 euros, mientras que en España fue de solo 182.608 euros.

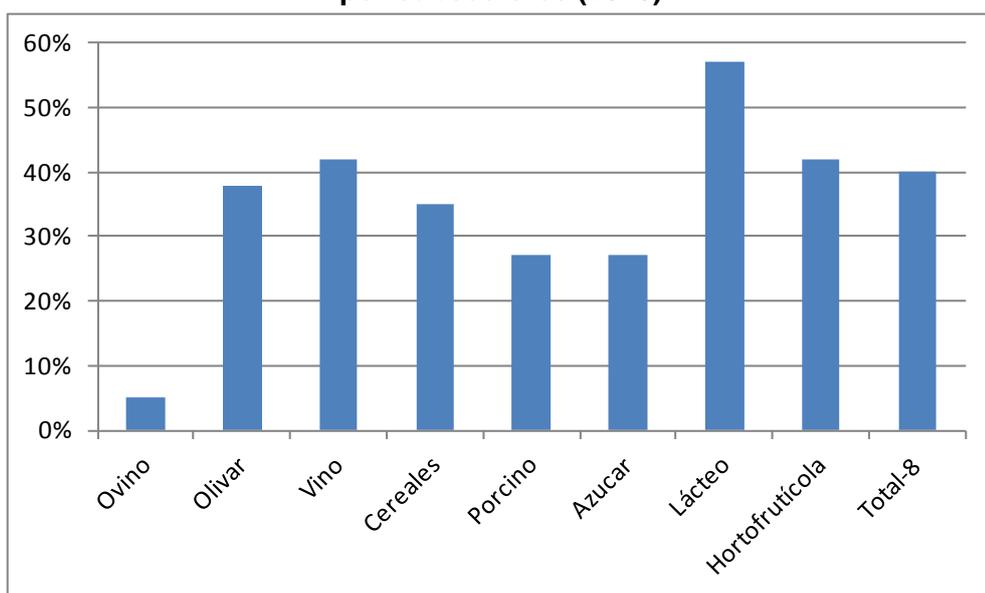
Asimismo, si analizamos la evolución de la productividad por empleado en los 10 años transcurridos desde 1998 a 2007 (Gráfico 18), se observa una evolución favorable para el caso de Holanda (casi del 100% de incremento), mientras que para España experimenta una leve disminución (-1,91%).

Tanto en Holanda como España, la productividad por empleado ha estado acompañada de un incremento de la facturación y del número de trabajadores por cooperativa. Sin embargo, el incremento de ambas variables ha sido mucho mayor en Holanda que en España. No obstante, cabe destacar el crecimiento experimentado por España, en torno al 90% para ambas variables, en estos 10 años.

#### **2.4 Cuota de mercado de las cooperativas agroalimentarias por subsectores de producción**

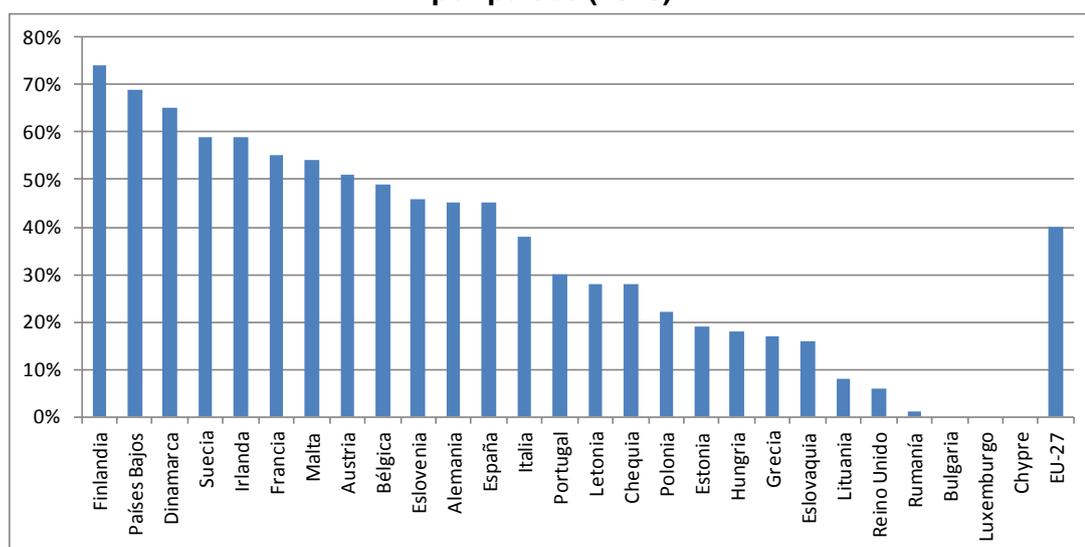
Como ya se indicó anteriormente, la cuota media de mercado de las cooperativas agroalimentarias en la UE se estima en torno al 40%. Sin embargo, hay que resaltar la heterogeneidad que existe tanto por productos como por países. Los sectores donde la participación de las cooperativas de la UE es mayor son el lácteo, el hortofrutícola y el olivar, mientras que por países destacan Finlandia, Holanda, Dinamarca y Suecia (Gráficos 19 y 20).

**Gráfico 19. Participación de las cooperativas agroalimentarias en la UE-27, por subsectores (2010)**



Fuente: Bijman et al. (2012).

**Gráfico 20. Participación de las cooperativas agroalimentarias en la UE-27, por países (2010)**



Fuente: Bijman et al. (2012).

Si nos centramos en España y Holanda, se aprecia que, en general, para todos los subsectores de los que se dispone información, las cooperativas holandesas acaparan una mayor cuota de mercado, destacando en los sectores de frutas y hortalizas, vacuno, leche y porcino, con porcentajes superiores al 80%. En cambio, en España destacan en los sectores del vino y el aceite, con porcentajes del 70% y, en menor medida en frutas y hortalizas y leche, con porcentajes en torno al 40% (Tabla 12).

Por otra parte, resulta interesante destacar que son precisamente los sectores en los que las cooperativas españolas y holandesas tienen una mayor cuota de mercado, los que, según se vio en apartados anteriores (Gráficos 19 y 20), han experimentado un incremento mayor del valor de su producción.

**Tabla 12. Cuota de mercado de las cooperativas agroalimentarias de España y Holanda, por subsectores. 2013**

<b>Subsector</b>	<b>España</b>	<b>Holanda</b>
Leche	40	86
Cereales	35	>55
Porcino	25	85
Vacuno	-	90
Frutas y hortalizas	35	95
Vino	70	-
Aceite de oliva	70	-
Insumos agrícolas	-	55

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trenzado (2013).

A continuación se analiza la evolución del tamaño de las principales cooperativas agroalimentarias españolas y holandesas, que operan en los principales subsectores. Para ello, se consideran los datos de las 5 cooperativas agroalimentarias más importantes por volumen de facturación (top 5).

## **2.5 Principales cooperativas agroalimentarias en España y Holanda**

El informe COGECA 2014 proporciona datos de las Top 100 cooperativas agroalimentarias de la UE por volumen de negocio. En este Top 100, cabe destacar la presencia de las cooperativas holandesas, ya que son nueve las que forman parte de este listado, correspondiendo la primera de ellas al sector lácteo, ocupando el segundo puesto del total y el primero

del sector lácteo. Sin embargo, en el top 100 solo aparecen 5 cooperativas españolas, de los sectores cárnico, lácteo, hortofrutícola y oleico, y todas a partir del puesto cincuenta y siete.

La Tabla 13 muestra las 5 cooperativas más grandes por volumen de negocio de Holanda y España, extraídas del Top 100 de cooperativas de la UE, su posición en este listado y su facturación en los años 2011, 2012 y 2013.

**Tabla 13. Cinco cooperativas más grandes por volumen de negocio de España y Holanda (2011-2013). En millones de euros**

Nº	ESPAÑA TOP 5	SECTOR	2011	2012	2013
57	Coren	Cárnico	1.005	982 <sup>a</sup>	982
76	Capsa	Lácteo	738	738	677
78	Grupo AN	Cereal / Fruta Verdura /Carne	528	665	665 <sup>b</sup>
86	Dcoop (Hojiblanca)	Oleico	453	541	564
94	Anecoop	Hortofrutícola	506	508	508 <sup>b</sup>
<b>TOTAL FACTURACIÓN</b>			3.230	3.434	3.396
<b>FACTURACIÓN MEDIA POR COOPERATIVA</b>			646	686	679
Nº	HOLANDA TOP 5	SECTOR	2011	2012	2013
2	FrieslandCampina	Lácteo	9.626	10.309	11.418
7	Vion Food	Cárnico	8.870	9.620	7.033
15	FloraHolland	Hortofrutícola	4.130	4.281	4.350
26	For Farmers	Suministros	5.224	6.620	2.625
27	Agrifirm	Suministros	2.272	2.436	2.532
<b>TOTAL FACTURACIÓN</b>			<b>30.122</b>	<b>33.266</b>	<b>27.958</b>
<b>FACTURACIÓN MEDIA POR COOPERATIVA</b>			<b>6.024</b>	<b>6.653</b>	<b>5.591</b>

a - Dato de 2013

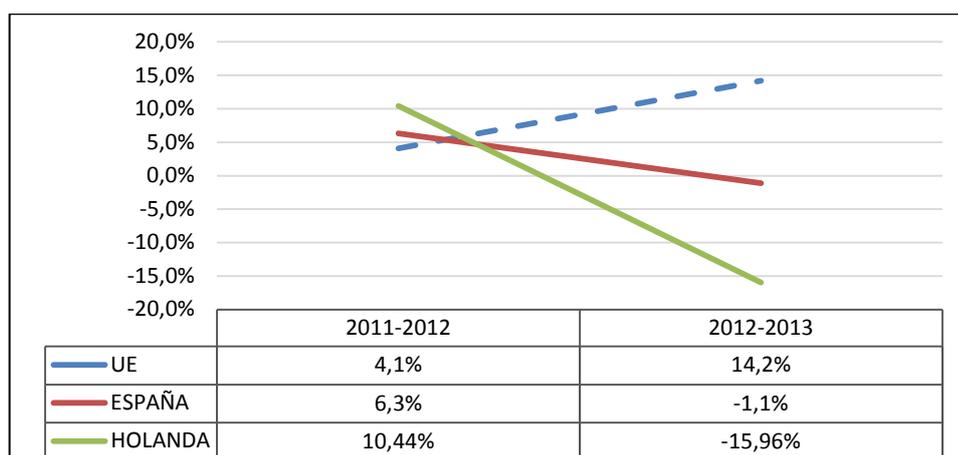
b – Dato de 2012

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

Los datos de la Tabla 13 revelan que las 5 cooperativas de Holanda están en la primera mitad en el Top 100, mientras que las 5 españolas aparecen en la segunda mitad del Top 100. Además, si observamos las cifras de ingresos, se aprecia que las cooperativas holandesas presentan cifras muy superiores a las españolas. Para facilitar la interpretación de estos datos, se calcula, para ambos países, la facturación media de estas 5 cooperativas para los tres años, llegando a la conclusión de que las cooperativas holandesas multiplican, aproximadamente, por 8 los ingresos medios de las españolas, lo que revela el mayor tamaño de las cooperativas holandesas, pertenecientes al modelo nórdico, frente a las españolas, del modelo mediterráneo.

Asimismo, se observa que la facturación del top 5 cooperativas de la UE aumentó un 4,1% entre 2011 y 2012, mientras que entre 2012 y 2013 el aumento fue del 14,2% (Gráfico 21). Además, se aprecia que en el periodo 2011-2012 las 5 cooperativas más grandes de España y Holanda crecieron por encima del top 5 de la UE, tendencia que, en cambio, se invirtió entre 2012-2013.

**Gráfico 21. Crecimiento de las cinco cooperativas españolas y holandesas más grandes por volumen de facturación en el periodo 2011-2012 y 2012-2013**



Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

## 2.6 Análisis de las principales cooperativas agroalimentarias españolas y holandesas por sector de actividad

Como hemos comentado anteriormente, cuando hablamos de las cooperativas agroalimentarias en la UE, hay que resaltar la heterogeneidad de las mismas en función de los sectores en los que operan. Por ello, a continuación vamos a analizar las cooperativas del top 10 de los principales sectores, identificando la posición que ocupan las cooperativas españolas y holandesas.

En el sector lácteo (ver Tabla 14), en el top 10 de la UE encontramos una empresa holandesa, FrieslandCampina, de modo que en 2013 es la segunda mayor cooperativa de la UE por volumen de facturación, con 11.418 millones, y la primera en este Top 10. Recordemos que en Holanda, las cooperativas del sector lácteo presentan una cuota de mercado del 86%. En cambio, en este listado no aparece ninguna cooperativa española.

**Tabla 14. Cooperativas de la UE del Top 10 en el sector lácteo (2011-2013).  
Facturación en millones de euros**

Nº	Cooperativa	País	2011	2012	2013
1	FrieslandCampina	NL	9.626	10.309	11.418
2	Arla Foods	DK	7.384	8.450	9.887
3	Kerry Group	IE	4.700	5.848	5.836
4	DMK	DE	4.575	4.438	5.310
5	Sodiaal	FR	4.021	4.421	4.616
6	Glanbia	IE	2.735	3.038	3.282
7	Irish Dairy Board	IE	1.905	1.977	2.100
8	Even	FR	1.800	1.958	2.060
9	Valio	FI	1.929	1.999	2.029
10	Maîtres Laitiers du Cotentin	FR	1.028	1.305	1.400

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

En el sector cárnico (ver Tabla 15) encontramos una cooperativa holandesa ocupando la posición 2 del top 10, Vion Food (nº 7 en el Top 100), y una española en la posición 9, Coren. Sin embargo, aunque ambas cooperativas aparecen en este listado, la holandesa presenta una facturación mucho mayor que la española, multiplicando sus ingresos por 7. La cuota de mercado del sector cárnico en Holanda representa en torno al 85%-90%, mientras que en España este dato se sitúa en el 25%.

**Tabla 15. Cooperativas de la UE del Top 10 en el sector cárnico (2011-2013).  
Facturación en millones de euros**

Nº	Cooperativa	País	2011	2012	2013
1	Danish Crown	DK	6.954	6.940	7.844
2	Vion Food	NL	8.870	9.620	7.033
3	Agricola Tre Valli SCA 2	IT	3.056	:	3.135
4	Westfleisch	DE	2.207	2.475	2.507
5	HKScan	FI	2.491	2.546	2.100
6	Cooperl Arc Atlantique	FR	1.700	1.952	2.100
7	Atria	FI	1.302	1.343	1.411
8	Gesco Consorzio Cooperativo SCA 3	IT	:	:	1.352
9	Coren	ES	1.005	:	982
10	Grandi Salumifici Italiani	IT	605	652	675

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

En cuanto al sector suministros, nos encontramos con dos cooperativas holandesas en el puesto 9 y 10 del Top 10 de la UE, destacando la disminución en el importe de facturación de una de ellas, ForFarmers, en el año 2013 comparado con los años anteriores. En este ranking no aparece ninguna cooperativa española (Ver Tabla 16).

**Tabla 16. Cooperativas de la UE del Top 10 en el sector suministros (2011-2013). Facturación en millones de euros**

Nº	Cooperativa	País	2011	2012	2013
1	Bay Wa	DE	9.586	10.531	15.957
2	DLG	DK	5.494	6.510	7.939
3	Agravis	DE	6.468	7.108	7.504
4	InVivo	FR	6.083	5.669	6.138
5	Axéreal	FR	3.375	3.400	3.707
6	Danish Agro	DK	2.130	2.263	3.400
7	RWZ Rhein Main, Köln	DE	1.910	2.298	2.683
8	RWA	AT	2.513	2.696	2.657
9	ForFarmers	NL	5.224	6.620	2.625
10	Agrifirm	NL	2.272	2.436	2.532

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

El sector hortofrutícola es uno de los más importantes tanto en la economía holandesa como en la española. La cuota de mercado de las cooperativas en España asciende al 35%, mientras que en Holanda es del 95%. Si observamos la Tabla 17, aparecen 2 cooperativas holandesas en los puestos 1 y 3, Flora Holland y Coforta, respectivamente, y una cooperativa española en el puesto 6, Anecoop. Aunque los dos países presentan cooperativas en este ranking, las dos cooperativas holandesas tienen un tamaño muy superior a la española, multiplicando su facturación por 7 y por 2, respectivamente.

**Tabla 17. Cooperativas de la UE del Top 10 en el sector hortofrutícola (2011-2013). Facturación en millones de euros**

Nº	Cooperativa	Páís	2011	2012	2013
1	FloraHolland	NL	4.130	4.281	4.350
2	Landgard	DE	2.024	2.033	2.035
3	Coforta ( The Greenery)	NL	1.843	1.397	1.293
4	Conserve Italia	IT	1.009	1.033	980
5	Apo Conerpo	IT	696	702	723
6	Anecoop	ES	506	508	593
7	ZON fruit & vegetables	NL	326	353	362
8	Belorta	BE	:	:	350
9	Consorzio Melinda	IT	244	:	286
10	Agrintesa	IT	250	:	274

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

Por último, nos detenemos en las cooperativas del sector oleico, ya que cuenta con la presencia de ocho cooperativas españolas entre las diez más importantes de este sector en la UE. En cambio, no cuenta con la presencia de ninguna cooperativa holandesa. Asimismo, cabe mencionar que la primera de este listado, Dcoop (Hojiblanca), con 564 millones de euros de facturación en 2013, ocupa el puesto 86 dentro del Top 100 de cooperativas de la UE. (Tabla 18).

**Tabla 18. Cooperativas de la UE del Top 10 en el sector oleico en la UE (2013).  
Facturación en millones de euros**

Nº	Cooperativa	País	2013
1	Dcoop (Hojiblanca)	ES	564
2	Agro Sevilla Aceitunas	ES	96
3	Jaencoop	ES	72
4	Oleoestepa	ES	71
5	Granada Oil "Tierras Altas" (Highlands)	ES	40
6	Ntra. Sra. Del Pilar	ES	32
7	Montalbano	IT	25
8	Manzanilla Olive	ES	22
9	Nuestra Señora De Las Virtudes	ES	22
10	Moura E Barrancos –Cooperativa Agrícola, Crl	PT	15

Fuente: Elaboración propia con datos de COGECA (2015).

Para concluir este apartado, señala que, en el caso de España, las cooperativas hortofrutícolas son las que presentan una mayor participación en la facturación (24,1%), seguidas de las del aceite de oliva (12,9%), la alimentación animal (10,3%) y los cultivos herbáceos (8,5%), alcanzando las cooperativas de estos cuatro subsectores más del 50% de la cifra de negocio de todas las cooperativas agroalimentarias españolas.

En Holanda, las cooperativas del sector lácteo son las que presentan una mayor participación en la facturación, (35,7%), seguidas del sector cárnico (22,0%) de la horticultura (18,8%) y la alimentación animal (16,1%). Todas estas cooperativas acaparan más del 90% de la cifra de negocio de las cooperativas holandesas.

### **3. SINGULARIDADES DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA Y HOLANDA**

#### **3.1 En España**

##### Origen, evolución y marco normativo

Los orígenes de las cooperativas en España se pueden localizar a finales de 1800 y principios de 1900 cuando el movimiento sindical católico impulsó la cooperación para contrarrestar los movimientos obreros socialistas. El ala social de la Iglesia Católica se propuso proteger los derechos de los pequeños propietarios agrícolas para no ser "arrastrados" por el socialismo, en respuesta a los altos niveles de deuda y la ruina a la que se enfrentaban los agricultores debido a los prestamistas sin escrúpulos.

Las primeras cooperativas españolas aparecieron al amparo de la Ley de Asociaciones de 1887, y sólo en Cataluña alcanzaron una implantación de cierta importancia. Posteriormente se difundieron a gran velocidad por casi toda España a lo largo de las décadas de 1920 y 1930, tras la promulgación en 1906 de la Ley de Sindicatos Agrícolas, considerada como la primera norma jurídica del cooperativismo agrario español. Al amparo de esta Ley, las asociaciones agrarias españolas comienzan a desarrollar una intensa actividad en el terreno económico y de prestación de servicios, ayudando a modernizar las atrasadas estructuras del sector agrario.

Durante la República se promulgaron la Ley de Cooperativas de 1931 y la de 1938, ambas con un marcado carácter ideológico y dotando a las cooperativas con un régimen jurídico propio, basado en los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que marca una clara distinción de ellas con las sociedades mercantiles o capitalistas.

Después de la Guerra Civil (1936-1939), las autoridades franquistas eliminaron e incautaron el patrimonio de las organizaciones sindicales y cooperativas vinculadas a los sectores de la izquierda socialista y anarquista, al tiempo que procedieron a la integración de muchas de las organizaciones agrarias católicas en la nueva estructura corporativa del

régimen franquista. Tres años después, en 1942, coincidiendo con el franquismo, se modifica la Ley de Cooperativas incorporando ciertos aspectos que tienen que ver más con el control público que con su funcionamiento interno.

Al amparo de la Ley General de Cooperativas de 1942 se crearon durante la década de los años cincuenta y sesenta la mayoría de las cooperativas agrarias actuales, especialmente bodegas y almazaras. Esta Ley estructuró la vida de la cooperativa bajo la Organización Sindical del Movimiento y del Estado, encargando a la Obra Sindical de la Cooperación la organización jerárquica del movimiento cooperativista. Los agricultores estaban obligados a adherirse a las Hermandades Locales de Labradores y Ganaderos y a los Sindicatos Verticales de Rama, integrándose de forma obligatoria todas las cooperativas existentes en una provincia en las Uniones Territoriales de Cooperativas del Campo (UTECO). Estos eran los organismos corporativos reconocidos por los poderes públicos como representantes del cooperativismo provincial. A escala nacional las distintas UTECO se agrupaban en la Unión Nacional de Cooperativas del Campo (UNACO), institución superior de representación del cooperativismo con presencia en las máximas instituciones políticas del régimen franquista, ejerciendo una notable influencia en cooperativismo agrario español.

Con la Ley General de Cooperativas de 1974 y fundamentalmente con la promulgación de su posterior Reglamento de 1978, se asienta una concepción más empresarial de la cooperativa a la vez que se fomenta la creación de estructuras cooperativas de segundo grado. Especial mención merece la Constitución Española de 1978, que en su artículo 129.2 cita expresamente el fomento del cooperativismo. En concreto, señala que “los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”. Este artículo ha sido muy importante para el desarrollo del cooperativismo español, en la medida en que permitió establecer políticas y promulgar leyes con medidas específicas para su promoción y fomento.

Tras la Constitución, y como consecuencia de las transferencias legislativas en esta materia a las distintas comunidades autónomas, durante la década de los 80 se promulgaron diferentes leyes de cooperativas, así como una Ley General de Cooperativas de 1987. Esta Ley supone un avance significativo de las cooperativas al reconocerles el desarrollo de actividades empresariales y el abandono de las referencias al mutualismo y la superación de antiguos mitos.

Durante la década de los 90 el cooperativismo agrario español ha asistido a importantes cambios, destacando el desarrollo de un nuevo marco legislativo para la sociedad cooperativa, tanto a nivel autonómico como estatal, destacando en este último caso la Ley de 27/1999 de Cooperativas, de 16 de julio (Tabla 19). Esta Ley, todavía en vigor, define la cooperativa como "una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley".

Por lo tanto, en la actualidad, además de la legislación nacional, las cooperativas se rigen por leyes de cooperativas autonómicas. Debido al gran número de leyes y políticas sobre las cooperativas en las distintas comunidades autónomas, España carece de una política unificada en materia de cooperativas, ideal para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Esta multitud de leyes de cooperativas no se encuentran en ningún otro país de Europa. El resultado final es una Ley nacional "débil", que proporciona un esquema regulatorio aplicable a las cooperativas que optan por no estar constituidas al amparo de las leyes autonómicas. Además, las Comunidades Autónomas con competencias en materia de cooperativas, pero no sobre legislación comercial, han asumido un papel importante en la promoción de las cooperativas. En este sentido, cabe señalar que la gran mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas se rigen por las leyes de la su comunidad autónoma.

**Tabla 19. Resumen evolución de las Leyes de cooperativas españolas**

1887	Publicación de la Ley de Asociaciones que contempla a las Cooperativas de Producción y Consumo.
1906	Publicación de la Ley de Sindicatos Agrícolas, gracias a la cual se crearon numerosas Cooperativas Agrarias, ya que en ella se les reconoce ventajas de tipo fiscal e incentivos de carácter económico.
1931	Primera Ley de Cooperativas.
1938	Nueva Ley de Cooperativas.
1942	Nueva Ley de Cooperativas.
1971	Nuevo Reglamento que desarrolla la Ley de 1942.
1974	Promulgación de la Ley General de Cooperativas.
1978	El art. 129.2 de la Constitución Española dicta que "los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación de la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas...".
1982	Ley de Cooperativas de Euskadi.
1983	Ley de Cooperativas de Cataluña.
1985	Ley de Cooperativas Andaluzas. Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.
1987	Ley General de Cooperativas.
1989	Ley Foral de Cooperativas de Navarra.
1999	Ley 27/1999 General de Cooperativas de 16 de julio.
Posterior	Promulgación de Leyes de Cooperativas por parte de diferentes Comunidades Autónomas.

Fuente: Elaboración propia.

Las cooperativas agroalimentarias, en general, asocian a pequeños y medianos agricultores que se agrupan mediante proyectos económicos que no están particularmente orientados por principios cooperativos tradicionales de solidaridad (Bijman et al., 2012). Sin embargo, en realidad, las cooperativas en España han tenido un papel muy importante en el desarrollo de las economías rurales. La mayoría de cooperativas agroalimentarias, de crédito y de otro tipo se ubican en zonas donde, por lo menos inicialmente, ninguna otra empresa capitalista habría elegido para operar (Julia y Marí, 2002). Algunas investigaciones se han centrado en la relación entre las cooperativas y el desarrollo de las zonas rurales (Giagnocavo et. al., 2010), sugiriendo que el componente "social" y el valor de las cooperativas, aunque

no necesariamente establecido mediante la legislación, ha persistido debido a la forma de poner en práctica la filosofía cooperativa.

Asimismo, cabe resaltar que con la incorporación de España a la Comunidad Europea y la apertura de los mercados, las cooperativas agroalimentarias experimentaron cambios significativos, siendo las cooperativas de crédito cruciales en su desarrollo (Giagnocavo et al., 2010). Su papel fue mucho más allá de facilitarles el crédito. Dieron importancia a la inversión en nuevas tecnologías, crearon servicios de asesoramiento y gestión de riesgos, fomentaron las cooperativas compartidas, la innovación, los avances en infraestructura, en investigación y desarrollo, así como la creación de comunidades en zonas rurales que habían quedado económica y socialmente deprimidas debido a la larga dictadura.

En la actualidad, el Grupo Cajamar, con sede en Almería, es el banco cooperativo más grande de España. El mismo, cuenta con fuertes vínculos y presta importantes servicios a las cooperativas agroalimentarias españolas. Mondragón, en el norte de España, creada en 1956, también es un importante referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional por su producción industrial y venta al por menor, que también está ligado a un sector cooperativo financiero.

### Situación actual y organizaciones representativas

En España las cooperativas agroalimentarias presentan importantes diferencias regionales en los planos político, económico y social. Además, las que operan en ciertos subsectores agroalimentarios dominan en una región, mientras que en otras son inexistentes.

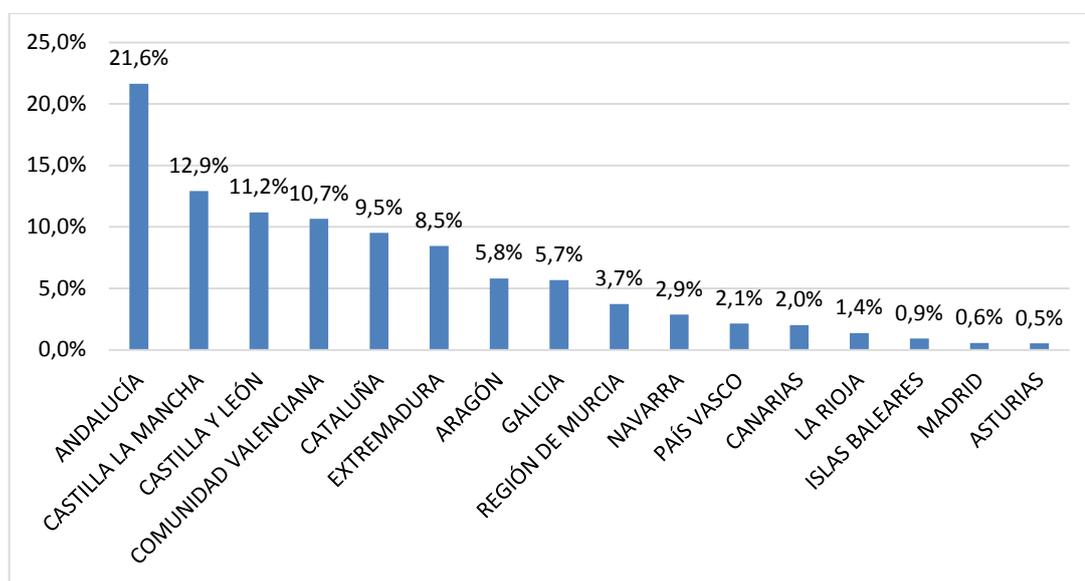
La mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas tienen un ámbito regional que se enmarca en la Comunidad Autónoma, con el fin de aprovechar las políticas regionales, así como los incentivos y las subvenciones que, en su mayor parte, se administran desde las Comunidades Autónomas. Las incoherencias regionales complican la cooperación entre las cooperativas de diferentes regiones, lo cual, en última instancia, trunca las estrategias de crecimiento y de internacionalización. Las

dificultades financieras son habituales en las cooperativas, en especial cuando se trata de cooperativas "confinadas" en sus regiones.

En la actualidad en España existen unas 3.800 cooperativas agroalimentarias, que emplean a más de 95.000 trabajadores. 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 leche y frutas y hortalizas (sobre el 40%), e inferior al 25% en los demás sectores.

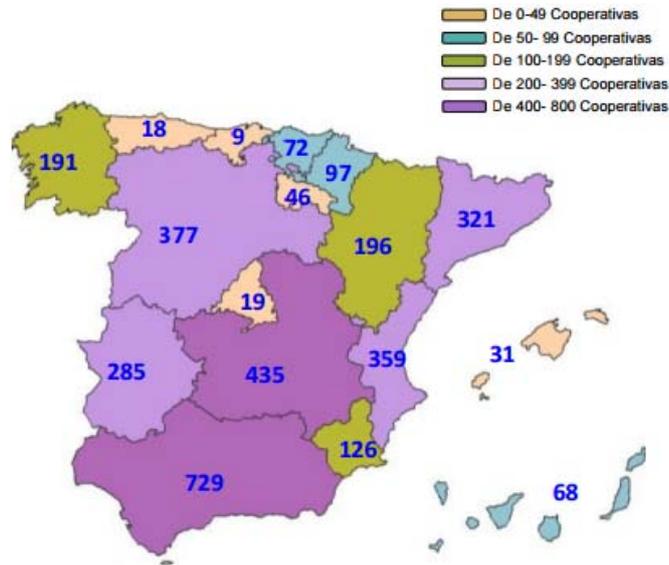
Las dos regiones con el mayor número de cooperativas agroalimentarias son Andalucía y Castilla la Mancha, con 729 y 435 respectivamente. Les sigue Castilla y León (377), la Comunidad Valenciana (359), Cataluña (321) y Extremadura (285). Estas 6 Comunidades Autónomas concentran el 74% de las cooperativas agroalimentarias españolas (Gráfico 22 y 23).

**Gráfico 22. Distribución geográfica de las cooperativas agroalimentarias españolas (2013)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Cooperativas Agroalimentarias (2013).

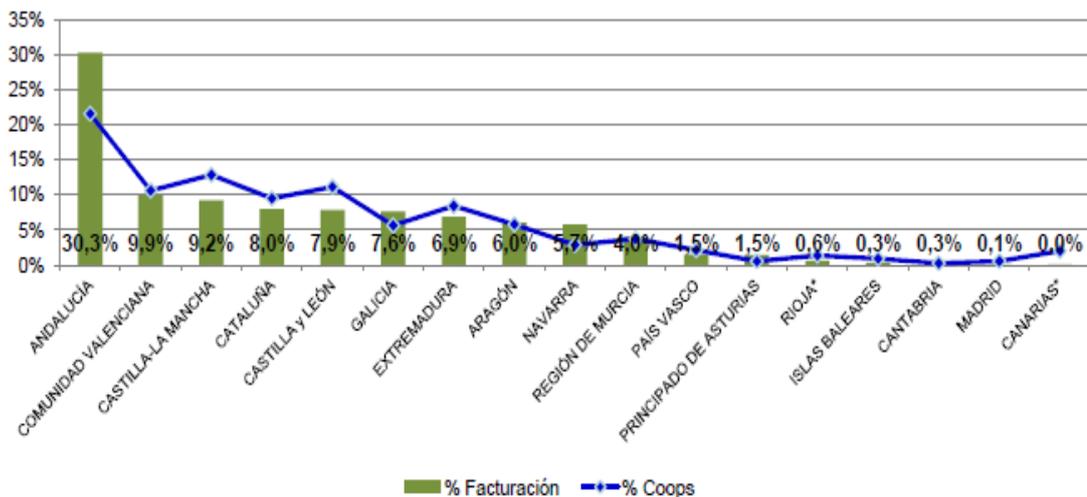
**Gráfico 23. Distribución geográfica de las cooperativas agroalimentarias españolas (2013)**



Fuente: Cooperativas Agroalimentarias (2013).

La importancia de las Comunidades Autónomas no se mantiene si consideramos el volumen de facturación. En este caso, también aparece en cabeza Andalucía (30,3%), pero seguida de la Comunidad Valenciana (9,9%), Castilla la Mancha (9,2%), Cataluña (8%), Castilla y León (7,9%) y Galicia (7,6%), de forma que las cooperativas de estas 6 Comunidades Autónomas facturan el 73% del total de las españolas (Gráfico 24).

**Gráfico 24. Relación del nº de cooperativas agroalimentarias y facturación por Comunidades Autónomas (2013)**

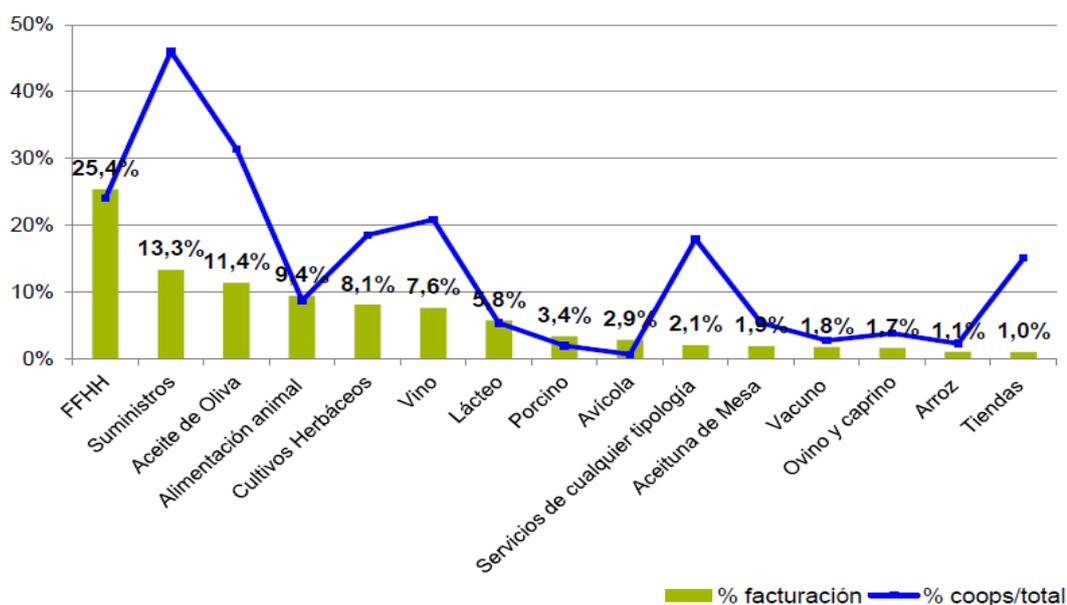


Fuente: Cooperativas Agroalimentarias (2013).

Por otro lado, cabe hacer mención a los principales sectores de actividad de las cooperativas agroalimentarias españolas, por volumen de facturación, así como a la participación de las cooperativas en las distintas actividades desarrolladas. En este sentido, las principales cooperativas por volumen de facturación, según datos de 2013, son las de frutas y hortalizas (25,4%), seguidas de las de suministros (13,3%), las de aceite de oliva (11,4%), y las de alimentación animal, cultivos herbáceos y vino con un 9,4%, 8,1% y 7,6%, respectivamente (Gráfico 25)

En cuanto a la participación de las cooperativas en los sectores de actividad, el 46% desarrollan su actividad en el sector suministros, un 31% en el del aceite de oliva, un 24% en el de frutas y hortalizas “FFHH”, un 21% en vino y un 17% en cultivos herbáceos (Gráfico 25).

**Gráfico 25. Principales 15 subsectores y participación de las cooperativas (2013)**



Fuente: Cooperativas Agroalimentarias (2013).

Asimismo, cabe resaltar la existencia en la actualidad de 132 entidades de segundo grado, que concentran el 30% de la facturación total de las cooperativas. Entre ellas, se encuentran las cuatro cooperativas españolas de mayor facturación (COREN, AN, DCOOP y ANECOOP), siendo la fórmula preferida por las cooperativas agroalimentarias españolas para incrementar su tamaño.

En cuanto a las asociaciones representativas del cooperativismo español, cabe destacar a la Confederación Española de Empresas de Economía Social (CEPES), que desempeña un papel clave en la defensa de las cooperativas españolas. La confederación nacional "Cooperativas Agroalimentarias", perteneciente a CEPES y al Comité General de Cooperación Agraria (COGECA), organismo representativo de las cooperativas agroalimentarias en la Unión Europea, representa y defiende los intereses económicos y sociales de las cooperativas agroalimentarias españolas, teniendo como miembros aproximadamente un 70% de estas cooperativas. Cooperativas Agro-alimentarias se compone de 16 Federaciones, Uniones Territoriales de Cooperativas Agrarias (Tabla 20). Los servicios que ofrecen las Federaciones de Cooperativas suelen ser de carácter consultivo en áreas como la economía, contabilidad, laboral, fiscal, legal y comercial. También informan a los miembros de las cooperativas de los nuevos desarrollos en sus sectores. Además, interactúan con los organismos oficiales para la gestión de ayudas y subvenciones (Montegut et al., 2007).

**Tabla 20. Principales federaciones de cooperativas agroalimentarias**

FEDERACIONES DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	COMUNIDAD AUTONOMA
Asociación Gallega de Cooperativas Agrarias (AGACA)	Galicia
Cooperativas Agro-alimentarias de Andalucía	Andalucía
Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla La Mancha	Castilla La Mancha
Cooperativas Agro-alimentarias de Aragón	Aragón
Cooperativas Agro-alimentarias de Navarra	Navarra
Cooperativas Agro-alimentarias del Principado de Asturias	Asturias
Cooperativas Agro-alimentarias de Extremadura	Extremadura
Cooperativas Agro-alimentarias de la Comunidad Valenciana	Cdad. Valenciana
Cooperativas Agro-alimentarias de Islas Baleares	Islas Baleares
Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA)	Andalucía
Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC)	Cataluña
Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi (FCAE)	País Vasco
Federación de Cooperativas Agrarias de la Rioja (FEOAR)	La Rioja
Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM)	Región de Murcia
Unión de Cooperativas Agrarias de Madrid (UCAM)	Madrid
Unión Regional de Cooperativas Agrarias de Castilla y León (URCACYL)	Castilla y León

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 En Holanda**

### Origen, evolución y marco normativo

Las cooperativas agroalimentarias holandesas tienen su origen al final del siglo XIX, con motivo de la crisis del mercado de cereales en 1880 por la competencia del procedente de USA y Rusia, circunstancia que obligó a los agricultores holandeses a reorientar sus producciones y desarrollar el cooperativismo agrario. La primera cooperativa se crea en 1877, en Aardenburg para el suministro de abonos, y posteriormente se fueron extendiendo, dedicándose a otras actividades como la transformación de la remolacha, patatas, etc. (Juliá y Fernández, 1998). En paralelo al cooperativismo agrario también se fue desarrollando el crédito, experimentando fuertes procesos de concentración desde sus inicios, de forma que en 1898 las dos entidades de crédito central se fusionaron creando el Rabobank Nederland, que hoy es una de las mayores empresas financieras en Holanda, con 1,8 millones de socios a finales de 2010.

Las cooperativas en Holanda se pueden encontrar en todos los sectores de la economía. Poseen una gran cuota de mercado las cooperativas relacionadas con la agricultura y el crédito (por ejemplo, Rabobank), también se pueden encontrar en el comercio mayorista y minorista de alimentos, seguros, manufactura, vivienda y cuidado de la salud. La mayor parte del crecimiento del número de cooperativas se puede encontrar en los servicios profesionales y en la asistencia sanitaria, de forma que en 2006 Holanda llegó a contar con 4.000 cooperativas.

Las cooperativas agroalimentarias holandesas son un claro exponente de los procesos de concentración experimentados en la segunda mitad del siglo XX, mediante agrupaciones y fusiones de cooperativas, que han conducido al sector cooperativo a un notable grado de desarrollo y presencia en la mayoría de los sectores agropecuarios. Tal fue el caso de las cooperativas de subastas para frutas y hortalizas, conocidas como Veiling, que pasaron de 169 en 1949 a 36 en 1986 y 8 doce años después. Otro tanto se puede decir de las flores y plantas, que de 18 en 1949 pasaron a 10 en 1986 y 7 en 1998 (Arcas et al., 2004).

Otro sector donde se ha producido aún una mayor concentración ha sido el de los productos lácteos, pasando de 416 cooperativas en 1942 a 21 en 1986 y 6 en 1998. De forma similar, las cooperativas de suministros, en esos mismos años, pasaron de 1.160 a 45, y en el sector de remolacha azucarera las cooperativas de producción de azúcar se reunieron en 1970 en una sola cooperativa, la Suiker Unie, con el 63% de cuota de mercado. Pero quizás, el sector donde se produjo una concentración empresarial cooperativa mayor fue en las patatas para la fabricación de fécula, donde a partir de los años 60 las cooperativas patateras se fusionaron creando AVEBE, grupo que en 1978 adquirió todas las acciones de la última empresa privada que seguía operando en el mercado, alcanzando de esta forma el 100% de cuota de mercado (Arcas et al., 2004).

La primera regulación legal de la cooperación en Holanda se encuentra en la Ley General de Asociaciones de 1855. En 1876, se promulgó una específica Ley de Asociaciones Cooperativas con el fin de sustituir la reglamentación de 1855 considerada como muy restrictiva. Esta regulación general se mantuvo vigente, aunque las cooperativas encontraron acomodo legal en la nueva Ley de Asociaciones de 1925, que estuvo vigente hasta 1976. Desde 1976, mediante la Ley de ocho de abril, relativa a la introducción del nuevo Código Civil, la regulación legal de las cooperativas se encuentra integrada dentro de este cuerpo legal en el Libro II, Título 3, Secciones 1 y 2.

Esta regulación de 1976 se reformó en 1988 y posteriormente en 1991, entrando en vigor el 16 de marzo de 1992 y reconociendo dos formas de asociación: las asociaciones cooperativas y las mutuas aseguradoras. Así pues, en la actualidad las cooperativas holandesas están sujetas a la regulación prevista en el Código Civil para las Asociaciones, y en concreto para las “asociaciones cooperativas” (arts. 53 a 63). El art. 53.1 del Código Civil holandés conceptúa a la cooperativa como una asociación constituida mediante acta notarial bajo la forma de una “asociación cooperativa” con la finalidad de satisfacer las necesidades materiales de sus socios a través de la actividad empresarial que se hubiese acordado, siendo determinante que así resulte de sus Estatutos (Montolío, 2000).

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. 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.

### Situación actual y organizaciones representativas

El proceso general de concentración experimentado por las cooperativas holandesas en la segunda mitad del siglo XX continua con la entrada del nuevo siglo. De esta forma, 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 Friesland Campina).

Holanda es un país con muchas cooperativas de gran tamaño. En la lista de las trescientas cooperativas más grandes de todo el mundo de la Alianza Internacional de Cooperativas (ICA Global), Holanda está representada con 20 cooperativas. Tomando la facturación total de las cooperativas más grandes, Holanda tiene una quinta posición, por detrás de Francia (1), Japón (2), EE.UU. (3) y Alemania (4). En la comparación de la facturación total de estas 20 cooperativas con el PIB de la madre patria, Holanda también está la quinta en la lista, después de Finlandia, Nueva Zelanda, Suiza y Dinamarca (todos con un PIB inferior al de Holanda). Por último, la combinación de ambas dimensiones, es decir, la participación de

las cooperativas holandesas en ICA 300, y el volumen de negocio de las cooperativas holandesas en el PIB, hace que este país sea el segundo país más cooperativista, después de Francia (Bijman et al., 2012).

Por otra parte, en los últimos 5 años se ha producido un rápido crecimiento en el número de cooperativas de Holanda, en particular en los servicios financieros. Según R. Galle, director de la NCR, el número de cooperativas ha aumentado a 7.500 en 2010. Este incremento se atribuye, en parte, a la creciente popularidad del modelo de empresa cooperativa después de la crisis financiera de 2008, y también a las buenas experiencias en el sector de la salud, donde los médicos, farmacias, dentistas y otros profesionales se han dado cuenta de que pueden mantener su propia identidad y beneficiarse de las economías de escala en la compra conjunta de insumos y compartir servicios de administración. Además de estos aspectos positivos, la mayor parte del aumento es consecuencia de los cambios en la legislación y aplicación de impuestos. Incluso las oficinas holandesas de las grandes empresas de consultoría como Ernst & Young, KPMG y PwC están organizadas como cooperativas (Bijman et al., 2012).

El número de cooperativas agroalimentarias holandesas en la actualidad es resultado de dos procesos paralelos. De un lado, el proceso de concentración continúa a través de fusiones entre las cooperativas. Si bien la mayor parte de ellas tuvo lugar antes de 2000, este proceso continuó en el siglo XXI. Este ha sido el caso del sector lácteo, donde el número de cooperativas se redujo de 6 en 2000 a 4 en 2009, aunque posteriormente se (incrementaron a 5 en 2010). Esta tendencia es aún más visible entre las cooperativas de suministro, donde el número de cooperativas de alimentación se redujo de 25 en 2000 a 13 en 2010 (Bijman et al., 2012).

El rápido descenso del número de cooperativas locales debido a las fusiones también se puede ver en el caso de Rabobank, una cooperativa federada que agrupa a bancos locales, y que ha llegado a ser una de las mayores empresas financieras en Holanda. Rabobank es el principal proveedor de préstamos a los agricultores, pero también ha crecido sustancialmente en otros servicios financieros. Por ejemplo, es el mayor

proveedor de hipotecas en el mercado inmobiliario holandés. En 2000 había unos 400 Rabobank locales, y en 2010 el número había disminuido a 141. Aunque la mayor parte de los 75.000 agricultores en Holanda son miembros del Rabobank, el total de miembros de esta cooperativa financiera fue de 1,8 millones a finales de 2010 (Bijman et al., 2012).

Mientras que el número total de cooperativas está disminuyendo debido a procesos de fusión, el número de cooperativas hortofrutícolas ha aumentado, debido principalmente al desmantelamiento del sistema de subastas y la aparición de la reglamentación comunitaria que fomentó la figura de Organización de Productores (OP), y que ha sido aprovechada por muchos productores para fomentar un determinado tipo de producto muy específico, o representar mejor sus intereses sin estar dentro de una estructura mayor que la consideran alejada o ajena a su actividad (Trenzado, 2013).

Además, nos encontramos con nuevas cooperativas y OP para la compra colectiva de gas y electricidad, sobre todo entre los agricultores de invernadero. Un desarrollo interesante entre las cooperativas de agricultores que se iniciaron en la década de 1990 es el aumento de las cooperativas ambientales (también llamadas asociaciones de conservación de la naturaleza). Estas OP pueden tener diferentes formas jurídicas, como cooperativa, asociación o fundación. El objetivo principal de estas OP es que sus miembros suscriban un contrato conjunto con las autoridades públicas locales y regionales de conservación de la naturaleza en las tierras de las que son propietarios. En 1994 había 9 cooperativas ambientales, en 2004 124 y en el 2006 150. Las principales tareas de estas OP son la preservación de la biodiversidad y el desarrollo y mantenimiento de elementos naturales en el paisaje, como setos, pequeños arroyos y pequeñas áreas forestales (Bijman et al., 2012).

Según expertos del Consejo Cooperativo Nacional para la Agricultura y la Horticultura (NCR), organización nacional que representa los intereses de la agricultura y otras cooperativas, en 2010 había cerca de 80 organizaciones con la forma jurídica de cooperativa, que proporcionan

insumos y servicios de comercialización a los agricultores (este grupo incluye las cooperativas de maquinaria y cooperativas que prestan empleo temporal). Además de estas cooperativas formales están las Organizaciones de Productores (OP), por lo general registradas como asociaciones, en frutas y hortalizas, en plantas ornamentales, y en la conservación de la naturaleza en las explotaciones agrícolas (Bijman et al., 2012).

En la Tabla 21 se puede observar el número de cooperativas agroalimentarias holandesas según los principales sectores de actividad. Destacan las cooperativas de frutas y hortalizas, así como la de suministros de insumos, seguidas por las del sector lácteo.

**Tabla 21. Número de cooperativas holandesas por sectores en 2010**

<b>SECTORES</b>	<b>Nº COOPERATIVAS</b>
LACTEOS	10
CEREALES	5
FRUTAS Y HORTALIZAS	42
AZUCAR	2
PATATAS	7
SETAS	3
PLANTAS ORNAMENTALES	3
VINO	1
LECHE DE CABRA	3
ESPECIALIDADES	2
SUMINISTRO DE INSUMOS	20

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bijman et al.(2012).

En cuanto al número de agricultores asociados, se estima en unos 100.000 socios, pero teniendo en cuenta que en Holanda existen 70.000 agricultores, se deduce que muchos pertenecen a más de una cooperativa y que, por regla general, los agricultores están muy comprometidos con el

movimiento cooperativo, siendo la mayoría, si no todos, miembros de al menos una cooperativa. Además, hay que tener en cuenta que en estos cálculos no se incluye a los miembros del Rabobank, ni los miembros de las cooperativas de energía y de las ambientales (Bijman et al., 2012).

El principal órgano de representación de las cooperativas agroalimentarias holandesas es el Consejo Nacional del Cooperativismo Agrícola y Hortícola (NCR). Creado en 1934, es una organización que defiende sus intereses ante el Estado y, a través del COGECA, ante la U.E., teniendo como objetivo prioritario la representación, defensa y promoción del cooperativismo agrario en Holanda. En el NCR confluyen las tres grandes organizaciones agrícolas de ámbito nacional: la Unión Católica de Agricultores y Horticultores (KNBTB), la Unión Cristiana de Agricultores y Horticultores (CBTB) y el Real Comité de la Agricultura (KNLC). El Consejo, como representante de sector, está vinculado con la banca cooperativa y los seguros mutuos, de forma que entre sus afiliados figuran bancos y mutuas con dicho carácter (Montolío, 2000).

Como ya hemos apuntado, la NCR es una organización que representa a las cooperativas a nivel nacional. Sus miembros son cooperativas de segundo grado, o bien grandes cooperativas de primer grado, por lo que, aunque su número pueda parecer pequeño, existen detrás de cada miembro de la NCR cooperativas de menor entidad, y sobre todo, un gran número de agricultores que están representados a través de ellas. Es interesante destacar, por su originalidad, el hecho de que los sindicatos de agricultores, ya comentados anteriormente (KNBTB, CBTB y KNLC), son también miembros de la NCR, lo que nos muestra el alto grado de complementariedad entre el cooperativismo y el sindicalismo agrario en Holanda.

El número de cooperativas asociadas directamente a la NCR es de 28, existiendo, además, siete organismos con un estatuto especial de asociación, cuatro Institutos Cooperativos Agrícolas, que desempeñan funciones de asesoramiento y formación en las distintas regiones, y tres Organismos de Servicios Cooperativos.

El NRC se compone administrativamente de los siguientes organismos:

- Asamblea General, formada por los delegados de las distintas organizaciones afiliadas y de los miembros del Comité Ejecutivo. Este órgano tiene potestad para designar la comisión encargada del control y verificación de las cuentas anuales de la NCR, así como para modificar el reglamento interno de la NCR y otras reglas de funcionamiento, así como el nombramiento o destitución de los miembros del Comité ejecutivo.
- Comité Ejecutivo, formado por un representante de cada una de las organizaciones afiliadas de tipo ordinario. Se reúnen dos o tres veces al año y las decisiones se adoptan por mayoría absoluta. Entre sus funciones está elegir al presidente y vicepresidente de la NCR, y representar y comparecer ante la justicia en nombre de la NCR.
- Buró u Oficina de Dirección: Son elegidos por el Comité Ejecutivo en un número no inferior a siete. Entre ellos debe figurar un representante de cada una de las ya citadas organizaciones profesionales agrarias. Se reúne cuatro o cinco veces al año y sus decisiones han de ser tomadas por mayoría absoluta. Entre sus funciones se destaca la de preparar las reuniones del comité ejecutivo y la aplicación de las resoluciones de éste último, así como las que se deriven de la Asamblea General.
- Consejo Administrativo: De carácter exclusivamente administrativo, consta de un director y de un grupo de técnicos administrativos. Además, posee de un secretariado compuesto por 12 personas. Su finalidad es facilitar la participación de los representantes de las cooperativas y organizaciones agrarias en el seno de las diferentes comisiones de la NCR.

La NCR se financia exclusivamente con las cotizaciones que realizan las organizaciones afiliadas, no recibiendo ningún tipo de ayuda o subvención por parte del Estado, lo que le permite en cierta manera una

mayor libertad de acción e independencia a la hora de negociar con la Administración.

Asimismo, el artículo 3 de los estatutos de la NCR establece que los fines para los que ha sido creada son:

1º- La promoción del cooperativismo y de otras formas reconocidas de colaboración económica en el sector agrario de los Países Bajos.

2º- La defensa de los intereses de sus afiliados, ejerciendo, entre otras, la función de órgano de representación y coordinación de las cooperativas agroalimentarias holandesas a nivel nacional e internacional.

3º- La defensa de los intereses de la agricultura, especialmente a través de:

- a) Su participación y colaboración en la elaboración de la política gubernamental en materia agrícola y hortícola
- b) La mejora de la puesta en marcha de esta política, en particular para conseguir reforzar la posición de todas las ramas agrarias en el mercado, teniendo en cuenta las características y vocación específicas de las organizaciones y cooperativa agroalimentarias.

En 1970 se llevó a cabo una modificación de los estatutos, a partir del cual el NCR comenzó a orientar su actividad reivindicativa hacia la defensa de los intereses de las cooperativas agroalimentarias, lo que significaba un importante cambio en sus objetivos, ya que hasta ese momento había ejercido una función de representación general para todos los sectores del cooperativismo holandés. Después de este cambio, en los estatutos, la afiliación ha quedado restringida solo a las organizaciones agrarias, de ahí la retirada de la NCR de algunas de sus antiguas organizaciones cooperativas, como la cooperativa de consumidores Coop-Netherland.

#### **4. GOBERNANZA INTERNA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN ESPAÑA Y HOLANDA**

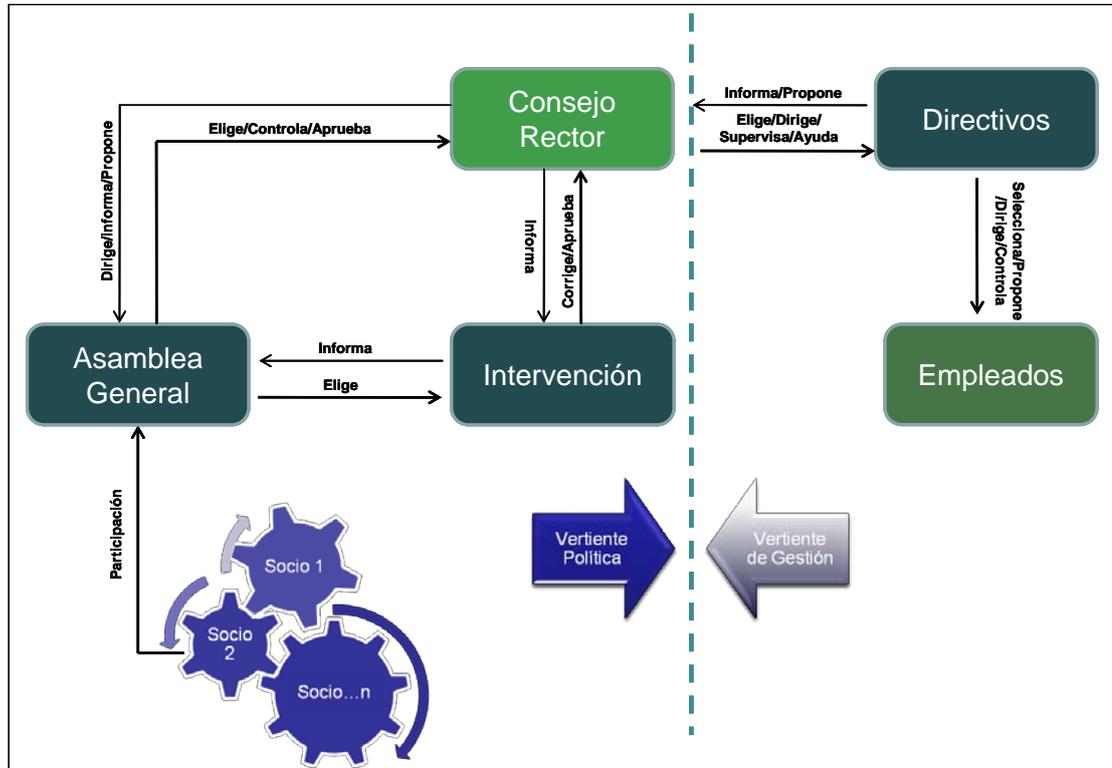
Por gobierno de la empresa o gobierno corporativo se entiende la forma como se organizan, se dirigen y se controlan las tareas, personas y responsabilidades, es decir, cómo se fijan, se modifican, se supervisan, y se hacen cumplir los derechos y deberes de las partes que componen una organización empresarial para alcanzar unos fines determinados (Lizcano, 2006).

En el caso de las cooperativas, el carácter democrático de su gobierno implica que todos los socios pueden participar activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Segundo Principio Cooperativo). De esta forma, como señala Chaves (2004), a diferencia de las sociedades capitalistas, el modelo de gobierno cooperativo reposa sobre varias premisas que lo caracterizan relacionadas con la vertiente política de la cooperativa configurada, en el caso de España, por la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención (art. 19 de la Ley General de Cooperativas) (Figura 1). Estas premisas son:

- Los socios gestionan y deciden democráticamente en la Asamblea General.
- Los socios participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
- Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
- Los cargos representativos son responsables ante los socios.
- Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo o vertiente de gestión, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

- La intervención controla las finanzas.

Figura 1. El gobierno de las cooperativas



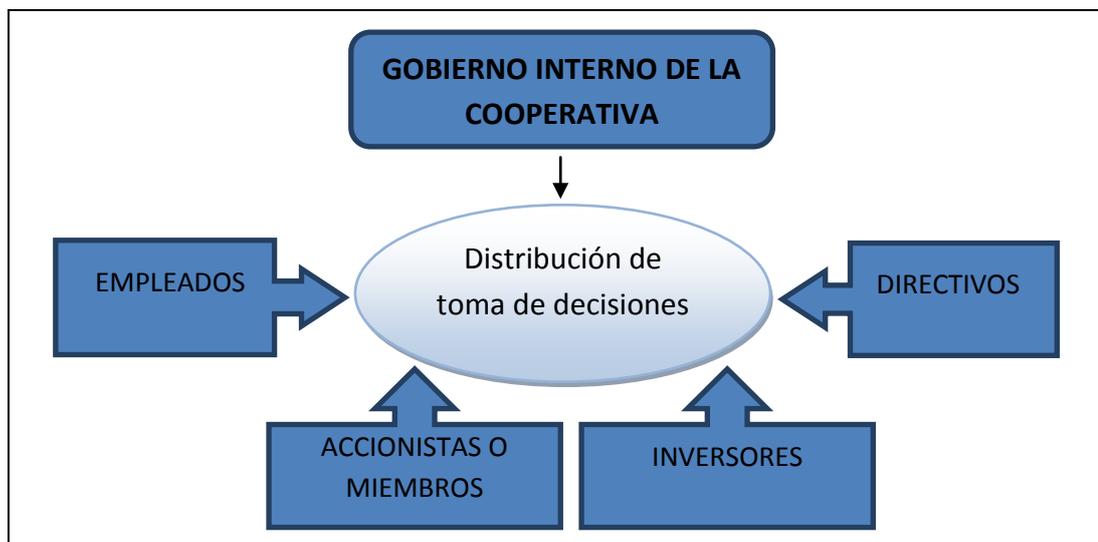
Fuente: Chaves (2004).

En la actualidad, el gobierno de las cooperativas se enfrenta al desafío de conciliar su carácter democrático con las transformaciones generadas por las cooperativas como consecuencia de su crecimiento y desarrollo empresarial. Como señala Arcas (2011), el necesario crecimiento de las cooperativas agroalimentarias conlleva múltiples cambios en las cooperativas, como son el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social, y la necesidad de incorporar profesionales asalariados cualificados (directivos). Estos cambios alteran significativamente el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las cooperativas, las relaciones que establecen y el escenario del proceso democrático, aumentando la complejidad de su gobierno y, los posibles fallos del mismo. Entre estas múltiples relaciones destacan, por un lado, las mantenidas entre propietarios y gestores profesionales (directivos) y, por otro, entre socios directivos (miembros del Consejo Rector) y resto de socios. Esta complejidad creciente

ha puesto de manifiesto una serie de fallos en el gobierno que se analizan a continuación.

En general, las cooperativas de la Unión Europea están introduciendo nuevas formas de gobierno interno en respuesta a los cambios en el entorno competitivo. Con la finalidad de ofrecer respuestas estratégicas adecuadas a la liberalización del mercado, la globalización, los cambios en las preferencias de los consumidores, y el creciente poder de negociación de proveedores y clientes, 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 et al., 2012).

**Figura 2. Distribución de la toma de decisiones en las cooperativas**



Fuente: Elaboración propia.

El gobierno interno de las cooperativas gestiona la distribución de los derechos de toma de decisiones entre los distintos grupos de interés, como miembros, directivos, empleados y, a veces, inversores. Esto se aplica tanto a la estructura como al proceso de toma de decisiones.

Dado que las cooperativas se definen como organizaciones controladas por los usuarios, la prioridad a la hora de tomar decisiones

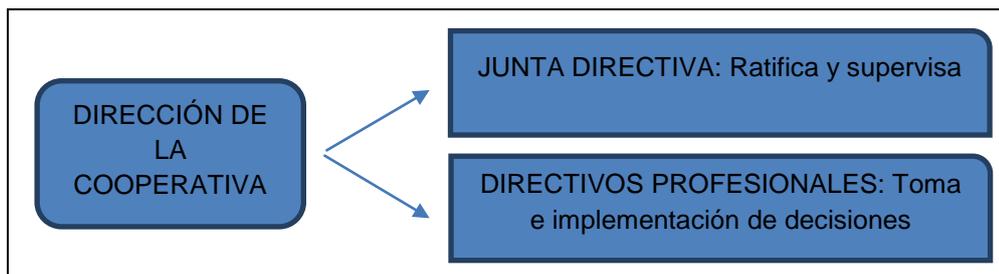
formales acerca de las estrategias y políticas a seguir recae en estos usuarios, es decir, en los miembros. Sin embargo, en realidad, los miembros comparten algunos de sus derechos o los han delegado a otras partes. Existen distintos modelos de gobierno interno de las cooperativas y, recientemente, se han identificado algunas innovaciones en estos modelos en las cooperativas agroalimentarias europeas.

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. Aun así, la mayoría de países que permiten el voto proporcional también estipulan un número máximo de votos por miembro.

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).

**Figura 3. Posibilidades de dirección de la cooperativa**



Fuente: Elaboración propia

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., 2012).

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. 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, el 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.

Mostramos a continuación, en la Tabla 22, un resumen de las principales características de la gobernanza interna de las cooperativas en España y Holanda.

**Tabla 22. Principales características de la gobernanza interna de las cooperativas en España y Holanda**

CARACTERÍSTICAS	ESPAÑA	HOLANDA
<b>Marco legal</b>	Ley 27/99 de cooperativas y Leyes autonómica y legislación específica para cada comunidad autónoma.	Libro II, Título 3, Secciones 1 y 2 del Código Civil.
<b>Clasificación</b>	De primer y segundo grado	Cooperativas sin responsabilidad, de responsabilidad limitada y sin limitación de responsabilidad
<b>Registro</b>	Registro de Sociedades Cooperativas	Registro mercantil
<b>Principios cooperativos</b>	Siete principios	No se establece nada en la legislación, sin embargo se inspira en los principios de puerta abierta y gestión democrática.
<b>Socios</b>	Cooperativas de Primer grado: al menos tres socios Coop. Segundo grado: al menos dos cooperativas como socio	Al menos dos socios, no existiendo número máximo
<b>Admisión socios</b>	Aportación obligatoria de capital social fijada en Estatutos. Formalizar ante el Consejo Rector	No exigencia de aportación de capital salvo disposición de lo contrario en los Estatutos. Formalizar ante el Consejo de Administración
<b>Voto</b>	Un socio un voto (hay excepciones)	Voto proporcional
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Limitada a sus aportaciones al capital social	Establecida en los estatutos, y en caso contrario, todos ellos son responsables en partes iguales
<b>Baja de socios</b>	Voluntaria y obligatoria	Voluntaria y obligatoria
<b>Órganos de gobierno</b>	Asamblea General Consejo Rector Interventores	Asamblea General Consejo de administración Junta de supervisores u órgano de control
<b>Dirección de la cooperativa</b>	Junta Directiva (formada por miembros de la cooperativa)	Directivos-gerentes profesionales contratados
<b>Organismo supervisor</b>	Formado por los interventores, para fiscalizar. Atribuciones limitadas	Junta de supervisores. Más sólido que los interventores, más atribuciones. Expertos externos, llamado Consejo Auditor
<b>Fondos y reservas</b>	La ley de Cooperativas prevé un Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) y un Fondo de Educación y Promoción (FEP)	No se determina en ley la constitución de reservas, aunque si puede ser que se prevea en estatutos
<b>Normativa sobre Fusión, escisión, disolución y liquidación</b>	Altamente regulado	No existen específicas previsiones al respecto en la legislación cooperativa
<b>Organización defensa cooperativas país</b>	Cooperativas Agro-alimentarias (antes llamada Confederación de Cooperativas Agrarias de España)	Consejo Nacional de Cooperativas Agrarias y Hortícolas (NCR).
<b>Tipo de Gobernanza interna</b>	Caracterizada por la rigidez y sistema tradicional.	Caracterizada por la flexibilidad. Nuevos modelos de gobierno basados en la profesionalidad y mayor control interno

Fuente: Elaboración propia.

Entre las principales características a resaltar de la gobernanza de las cooperativas, cabe destacar, en primer lugar, el marco legislativo de las cooperativas españolas frente a las holandesas. Así, en España existe una marcada regulación específica para este tipo de organización, no solo a nivel nacional con la Ley 27/99 de cooperativas, sino también con las distintas leyes autonómicas. Sin embargo, la regulación de las cooperativas holandesas se incluye en su Código Civil, de modo que no se verán sujetas a una legislación propia ni ley especial, por lo que su ámbito de regulación será de naturaleza civil en íntima conexión con el carácter de asociación, de ahí que las cooperativas sean denominadas por el derecho holandés como “asociaciones económicas”.

El registro de las cooperativas en España se realiza en un registro específico para estas organizaciones denominado “Registro de sociedades cooperativas”, mientras que en Holanda se lleva a cabo en el Registro mercantil.

Por otro lado, las cooperativas holandesas no contemplan en su legislación ningún principio cooperativo, sin embargo, las españolas se caracterizan por los siguientes siete principios cooperativos:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática.
3. Participación económica de los socios, distribución cooperativa de los excedentes y limitación de intereses al capital.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.

En cuanto a los socios, en España el número mínimo se establece en, al menos, tres para cooperativas de primer grado y dos cooperativas en las de segundo grado. En la admisión de socios es necesaria la aportación de una cantidad de capital social fijado en los estatutos y la aprobación de la admisión por parte del Consejo Rector. Asimismo, se establece la norma de un socio un voto, quedando la responsabilidad de los mismos limitada a su

aportación al capital social. La baja de los socios puede llevarse a cabo de forma obligatoria o voluntaria. En cambio, en Holanda, el número mínimo de socios es, al menos, dos. En la admisión de socios no se exigen aportaciones de capital, salvo indicación de lo contrario en los estatutos, y la admisión debe ser aprobada por parte del Consejo de Administración. Asimismo, el voto de los socios se realiza de forma proporcional, quedando la responsabilidad de los mismos fijada en los estatutos o, en su defecto, todos los socios serán responsables en partes iguales. La baja de los socios puede llevarse a cabo de forma obligatoria o voluntaria.

En cuanto a los órganos de gobierno, tanto España como Holanda, cuentan con 3 organismos principales con las funciones de dirección, supervisión y control, pero la principal diferencia entre ambos países difiere en la dirección y supervisión de las cooperativas. Mientras que en España estas funciones están asignadas a los propios organismos de la cooperativa, en Holanda se caracteriza por contar con expertos externos que se ocupen de estas funciones.

Otros aspectos a destacar en España son la constitución de un Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) que sirve para la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa y de un Fondo de Educación y Promoción (FEP) destinado a la educación cooperativa y general, promoción de la intercooperación y mejora de la comunidad. Sin embargo, en Holanda no se establece la constitución de ningún fondo según la legislación.

Observamos que, en general, las cooperativas holandesas adoptan una forma de gobierno menos tradicional, aplicando unos nuevos modelos de gobierno en la que la delegación de funciones permite velar mejor por los intereses de la cooperativa y no tanto por los intereses individuales de los socios. Las principales ventajas de estos nuevos modelos de gobierno aplicados por Holanda son:

- Una más clara separación de responsabilidades entre la gestión profesional (manejo del negocio) y la de los representantes de los miembros de la cooperativa. La gestión profesional ha obtenido una

mayor autonomía, lo que proporciona más espacio para la iniciativa empresarial en el ámbito de la empresa cooperativa.

- Un mayor control de la gestión, ya que tanto en el Modelo de gestión y en el Modelo Corporativo sólo hay una junta de supervisores, formada por miembros de la cooperativa y expertos externos.

## **5. EXPLICACIÓN DEL MAYOR ÉXITO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS HOLANDEASAS EN COMPARACIÓN A LAS ESPAÑOLAS**

Tras el estudio realizado en los capítulos anteriores, en este nos vamos a centrar en analizar cómo las diferencias entre las cooperativas agroalimentarias de España y Holanda podrían explicar, en parte, la mejor evolución y eficiencia del sector agrario holandés, en comparación al español.

El desarrollo del modelo cooperativo en los diferentes países ha estado muy influido por un conjunto de elementos que van desde las cuestiones históricas hasta el entorno institucional y legal. Sin embargo, los factores más determinantes quizá tengan que ver con la mentalidad de los socios productores, que son quienes deciden en última instancia qué estrategias adoptar en el desarrollo y evolución del modelo empresarial cooperativo.

El modelo cooperativo del Norte parece estar mucho más orientado al mercado y presenta una mayor flexibilidad. Por el contrario, en los países mediterráneos está todavía muy centrado en la producción y en unas empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios alejados de la necesaria orientación al mercado.

Si bien ambos modelos parten de la misma necesidad y objetivo, (favorecer la rentabilidad de las empresas agrarias de sus socios mediante la prestación de los servicios adecuados), las formas de evolucionar y de responder a los retos que plantea el mercado actual han sido muy dispares. Por ello, no es casualidad que en las discusiones sobre la reforma de la PAC del próximo período 2015-2020, las cooperativas de la mayor parte del Norte de la UE (Dinamarca, Suecia, Holanda, Alemania o Irlanda) hayan defendido una postura mucho más liberal que las de los países mediterráneos (Francia, Italia, España, Portugal), muy recelosos ante el funcionamiento de un mercado desregulado y abierto.

A continuación detallamos las principales diferencias entre el cooperativismo agroalimentario de España y Holanda, que podría, explicar, en parte, la mayor eficiencia de las cooperativas holandesas (productividad, cuota de mercado) y del sector agrario de este país, en comparación con España, tal y como se ha puesto de relieve en los apartados anteriores

### **5.1 Razones históricas**

En **España** la historia del cooperativismo está marcada por sus relaciones con los poderes públicos, de forma que ha estado vinculado a un movimiento político determinado. Así, inicialmente, las cooperativas agroalimentarias fueron una fórmula empresarial fomentada por la iglesia católica para organizar a agricultores y ganaderos frente a la industria e intermediarios, evitando de esta manera el avance de la militancia a movimientos socialistas o comunistas.

En cualquier caso, esta vinculación del cooperativismo con el poder institucional y la sociedad local ha marcado su evolución, o no evolución, lo que ha implicado fórmulas más rígidas de organización interna, una mayor dificultad a la hora de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas y una fuerte reglamentación cuyo objetivo de fomentar o proteger el cooperativismo no siempre ha dado los resultados esperados.

Las razones históricas del desarrollo cooperativo en los países del norte son muy diversas. En concreto, en **Holanda**, históricamente hay una gran mentalidad de colaboración, la cual se observa desde hace siglos al obligar a los agricultores a cooperar alrededor de los molinos para mantener los campos libres de inundaciones. Por tanto, el denominador común del movimiento cooperativo holandés descansa en la necesidad de colaboración de los productores para generar economías de escala y acceder a servicios o financiación al menor coste posible. Además, el modelo cooperativo holandés así como el de los países del norte de Europa se ha caracterizado por una orientación al mercado muy marcada, y no tanto por su preocupación en asuntos sociales.

## **5.2 Razones legislativas**

En **España** existen 13 leyes de cooperativas autonómicas, más otra nacional, con fuerte vinculación con el entorno institucional y político. Esta gran diversidad de leyes es un ejemplo de la gran complejidad existente en un mercado que va mucho más allá de las demarcaciones política-administrativas, prueba de que los gobiernos regionales muestran un gran interés por apoyar el cooperativismo, al menos formalmente, y de la inexistencia en el país una estrategia unificada respecto al cooperativismo.

El modelo cooperativo español está muy vinculado a la economía social, lo que implica un modelo no solamente enfocado en la actividad económica sino al papel socioeconómico que estas empresas juegan en las zonas rurales. Además, suelen contar con reglas específicas que la diferencian claramente de las empresas mercantiles en la organización interna, funcionamiento e incluso en su fiscalidad, ya que España cuenta con leyes cooperativas y con sistemas fiscales específicos bajo reglas impositivas y de contabilidad diferenciadas para adaptarse y compensar las obligaciones y limitaciones legales que impone el modelo cooperativo respecto al modelo de empresa capitalista o puramente mercantil.

En cambio, **Holanda** tiene poca legislación referida a las cooperativas y es muy flexible. Tampoco existen tratamientos fiscales específicos de apoyo o que las diferencien de las sociedades mercantiles. En otros países del norte, como Dinamarca, se caracteriza por la ausencia de leyes para las cooperativas.

La diversidad de normas legales en España puede llevar a la confusión sobre lo que debe ser una cooperativa. Según los principios asentados por Dunn (1988) la empresa cooperativa, independientemente de su figura jurídica y organización interna, cumple con tres elementos básicos coincidentes, que es que el socio miembro y usuario de una cooperativa es al mismo tiempo propietario, controlador de su gestión y beneficiario de la misma.

### **5.3 Razones de gobernanza Interna**

Las estructuras de gobierno de las cooperativas **españolas**, suelen ser las del cooperativismo clásico, caracterizadas por:

- Una Asamblea General formada por los socios productores y encargada de aprobar las cuentas anuales y de decidir sobre las decisiones de estrategia empresarial de la cooperativa (fusiones, inversiones, reglas básicas de funcionamiento interno).
- Un Consejo Rector elegido por la Asamblea General entre sus miembros, que se encarga de la dirección y de la elección de un presidente, máximo representante de la cooperativa, y de la contratación de un director gerente, generalmente un profesional externo encargado de la gestión ordinaria y empresarial.
- No suelen haber, o no es la regla general, órganos de control o de auditoría interna. La figura del interventor de cuentas del cooperativismo español no puede definirse como un verdadero órgano de control interno, puesto que solamente ostenta potestad de acceso a la documentación y las cuentas.
- La legislación cooperativa deja muy poco margen de maniobra a la hora de desarrollar la gobernanza interna. En España la presencia de profesionales externos en los consejos está limitada por la mayoría de leyes autonómicas y la estatal a un máximo de un tercio de sus miembros.

Por tanto, estamos ante un modelo donde la intervención de los socios y sus miembros electos en la gestión ordinaria y empresarial es mucho más intensa que en los países del norte, lo que implica que haya frecuentes confusiones entre gestores empresariales con representantes electos.

Es bastante común que el presidente de una cooperativa llegue a ser un presidente ejecutivo, prácticamente el gestor empresarial, y el director

gerente se limite a llevar a la práctica los designios de este y de su Consejo Rector sin contar con el margen de maniobra suficiente para tomar medidas de gestión ordinarias.

La toma de decisiones también sigue patrones más vinculados al cooperativismo clásico, siendo muy frecuente todavía la regla de un hombre un voto, y menos la proporcionalidad de la actividad, pero tampoco existe una regla general que defina el modelo. Sin embargo, esta regla se relaja cuando llegamos a estructuras de segundo grado o federadas, donde se aplican criterios de la proporcionalidad del capital aportado o el número de productores miembros. En cualquier caso, el modelo de toma de decisiones es más rígido y lento que el de una empresa mercantil.

Las cooperativas **holandesas** tienen gran libertad a la hora de establecer sus propios órganos de gobierno así como la personalidad jurídica a adoptar. La organización o gobernanza interna de estas cooperativas no sigue una regla fija y su principal característica es la flexibilidad, dependiendo de la dimensión o estrategia empresarial.

Las cooperativas de menor dimensión suelen adoptar las estructuras cooperativas clásicas de asamblea general, consejo rector o de directores más el director-gerente de la cooperativa. En cambio, las cooperativas de mayor dimensión optan por una gobernanza interna adaptada a las circunstancias del negocio y por un modelo más representativo y profesional, separando las responsabilidades de los miembros electos de la gestión empresarial. De esta manera la asamblea general puede incluir a todos los socios o también elegir a sus representantes en asambleas regionales, que luego forman la asamblea general encargada de elegir al consejo rector o de directores, aprobar las cuentas, la gestión general y las decisiones estratégicas (fusiones, inversiones importantes, etc.). El consejo rector o director ha evolucionado hacia órganos más profesionalizados que se encargan de la contratación del director gerente, que muchas veces forma parte del propio consejo, y donde también suelen incluirse a los representantes de los trabajadores de la propia cooperativa. Además, hay que destacar la figura del consejo auditor, que es un órgano interno

independiente de control formado tanto por socios como profesionales externos que evalúan y auditan la gestión y la estrategia de la cooperativa.

La asamblea general no suele utilizar la regla de un hombre un voto, siendo más común el establecimiento de reglas relacionadas con la proporcionalidad ya sea por la aportación de la producción o participación en el capital.

Tampoco se cumple el principio general cooperativo de puertas abiertas, siendo habitual el control de entrada de nuevos socios, lo que facilita su homogeneidad.

La norma general es la plena flexibilidad en la organización interna y, por tanto, a medida que la cooperativa aumenta de dimensión o su estructura empresarial se hace más compleja, se abandonan los principios cooperativos clásicos y se integran otros basados en la profesionalidad de la gestión e instrumentos de control interno que permitan a los socios mantener cierta fiscalización y control sobre la cooperativa.

Por otro lado, resulta muy normal que determinadas cooperativas coticen en bolsa, o que creen sociedades anónimas filiales manteniendo el control mayoritario de su capital. En Holanda la tendencia a crear filiales y empresas matrices ha sido un método para limitar la responsabilidad del negocio cooperativo en caso de quiebra, lo que ha llevado a que se desarrolle toda una red de empresas y filiales que les ha permitido ampliar su negocio e internacionalizarse más allá de sus mercados naturales.

Esta situación provoca, como es lógico, reticencias en algunos productores socios que no se sienten vinculados con la empresa por haber perdido el control de la misma. De hecho, en Holanda es difícil reconocer una cooperativa de otra empresa porque no hay normas claras que las diferencien de otro tipo de sociedades. Esta flexibilidad ha sido fundamental a la hora de adaptar las estrategias comerciales en aquellas cooperativas que han elegido el camino de la dimensión, internacionalización y expansión.

A pesar de lo anterior existen cooperativas más tradicionales y de menor dimensión, o cuyo objetivo consiste simplemente en negociar mejores

precios en nombre de sus socios, lo que se conoce como bargaining associations (su objetivo principal es concentrar la producción de sus socios para conseguir mejores precios, sin ir más allá en la cadena de valor.). En Holanda se viene observando en los últimos años algún movimiento en la creación de organizaciones de productores de menor dimensión con el objeto de representar mejor sus intereses.

#### **5.4 Razones de tamaño**

En **España** el elevado número cooperativas y su escasa dimensión media provoca que el papel que juegan sea en muchos casos la mera agrupación de la oferta de los productos agrarios, siendo otros agentes los que abordan los procesos de mayor valor añadido. A lo largo de los últimos años se están produciendo movimientos de integración entre las cooperativas españolas, sin embargo, la dimensión que han alcanzado es todavía pequeña en comparación con el resto de empresas del sector y, más aún, frente a los grandes grupos cooperativos europeos.

En cambio, el número de cooperativas en **Holanda** es muy inferior y su tamaño mayor, debido al continuo proceso de fusiones en la década de los 90, cuya tendencia aún continúa, y por el proceso de compra de empresas en el exterior. Un informe holandés de Steen en 1989 concluyó que la industria agroalimentaria holandesa estaba poco orientada al mercado, poco dimensionada y demasiado enfocada a la producción de materias primas y con bajo valor añadido. A partir de ese momento se inició un proceso de fusiones que ha durado unos 20 años.

Sin embargo, y al contrario que en la tendencia general, el sector de las frutas y hortalizas ha visto incrementar el número de cooperativa y organizaciones de productores. Esto ha sido debido, principalmente, al desmantelamiento del sistema de subastas y la aparición de la reglamentación comunitaria que fomentó la figura de la Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), y que ha sido aprovechada por muchos productores para fomentar un determinado tipo de producto muy específico, o representar mejor sus intereses sin estar dentro de una estructura mayor que la consideran alejada o ajena a su actividad.

En Holanda, al contrario de lo que sucede en España, las estructuras de segundo grado parece que no son tan deseadas y se evitan, especialmente por razones de eficiencia económica y operatividad (Bijman et al., 2012).

### **5.5 Razones de presencia internacional y transnacional**

Entendemos como cooperativa internacional aquella que comercializa, negocia y vende productos de otros agricultores o ganaderos de otros países. Y la transnacional es aquella que cuenta con socios miembros fuera de sus fronteras.

En **España** resulta poco común encontrarse con cooperativas internacionales. Existen cooperativas del Norte que sí operan y colaboran con cooperativas o productores de España, pero no al contrario. España cuenta con cooperativas internacionales que operan con otras cooperativas o productores en otros países, pero ninguna de ellas puede considerarse que haya dado el salto y contar con socios más allá de sus fronteras para que puedan ser consideradas como transnacionales.

En cambio, en **Holanda** existe un gran número de cooperativas que trabajan a nivel internacional o transnacional en el Norte de la UE. Una característica común al modelo cooperativo del Norte de la UE es que viven en un mercado muy interconectado y existen muchas cooperativas internacionales con actividad entre estos países, pero es cada día más común que, además, cuenten con socios más allá de sus fronteras.

En el sector lácteo holandés encontramos el caso más relevante en Freesland-Campina, con socios en Alemania y Bélgica; y en el sector hortofrutícola encontramos los casos de The Greenery y de FloraHolland, en la que un 4,1 % de sus socios proceden de fuera de la UE (Kenia, Etiopía o Israel).

## 6. CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo ha sido explorar en qué medida la mayor eficiencia del sector agrario holandés, en comparación al español, y que en los últimos años ha llevado a Holanda a desbancar a España como principal exportador de algunas frutas y hortalizas, se podría explicar, en parte, por las diferencias entre las cooperativas agroalimentarias de ambos países. Además, hay que señalar que esta situación se ha dado a pesar de las debilidades del sector agrario holandés, relacionadas con la reducida superficie y las condiciones climatológicas adversas (clima frío y pocas horas de sol), y de contar con menos ayudas públicas por parte de la Unión Europea.

Para alcanzar el objetivo planteado, en primer lugar se ha realizado un estudio comparado, analizando una serie de variables, de **la agricultura española y holandesa**, llegando a las siguientes conclusiones:

- El peso del sector primario en la economía es mayor en España (2,5% de su PIB) que en Holanda (1,8% del PIB), superando ambos al correspondiente a la Unión Europea (1,6% del PIB). Además, en los dos países ha permanecido constante en los últimos años (2010-2014).
- El Valor Añadido Bruto (VAB) de la agricultura española duplica al de la holandesa, sin embargo, en los últimos años (2010-2014), mientras que en la última se ha incrementado un 5,2% en la primera se ha reducido el -2,1%.
- El análisis de la productividad por empleado y por superficie cultivada revela una mayor eficiencia de la agricultura holandesa en comparación a la española, y una evolución más favorable de la primera. Así, respecto a la productividad por empleado, medida a través de la variación de los números índice, se observa que el crecimiento experimentado en Holanda en el 2009-2013 (31%) triplica al de España (10%). Y, en cuanto a la productividad por superficie cultivada, la de Holanda, no solo multiplica

por seis a la de España, sino que en el periodo 2010-2014 ha experimentado un crecimiento mayor (3,4% frente al 0,4% de España).

- En cuanto a los principales subsectores agrarios, Holanda cuenta con una actividad agraria más especializada que la española, ya que un menor número de subsectores acaparan un mayor porcentaje de la producción agraria. En concreto, el sector de las hortalizas y el lácteo aportan casi el 60% del valor de la producción agraria holandesa, mientras que en España para alcanzar esta contribución hay que contemplar cuatro subsectores: hortalizas, frutas, ganado porcino y ovino.
- Respecto a las principales características de las explotaciones, destacan:
  - España se caracteriza por poseer un gran número de explotaciones de tamaño pequeño y mediano (67,4%), mientras que Holanda cuenta con una mayoría de explotaciones de tamaño grande (57,2%).
  - La edad media de los titulares de las explotaciones en España se caracteriza por ser de una mayor edad (edades superiores a 45 años), respecto a las holandesas. Por tanto, se deduce un elevado grado de envejecimiento, algo que no siempre es favorable a la adopción de nuevas tecnologías y al progreso, y que con frecuencia se relaciona con una menor profesionalización y capacidad de gestión.
- Los precios de venta de los principales productos agrarios comercializados por ambos países son superiores en Holanda que en España, lo cual confirma que las empresas agrarias holandesas obtienen unos precios más competitivos por sus productos que sus homólogas españolas.
- Adicionalmente, destaca que Holanda cuenta con menores ayudas de la PAC que España. Esto evidencia que los agricultores holandeses obtienen en mayor medida sus rentas en el mercado por la venta de sus productos, mientras que los españoles precisan de ayudas de la Unión

Europea para poder garantizar un nivel de renta mínimo a sus agricultores.

En segundo lugar se ha realizado un estudio comparado analizando algunas variables de las **cooperativas agroalimentarias españolas y holandesas**, lo que ha permitido identificar una serie de características que diferencian el cooperativismo agroalimentario de ambos países. En concreto, destacan las siguientes:

- El cooperativismo español está muy atomizado (3.844 cooperativas en España frente a 215 en Holanda), y poco dimensionado e internacionalizado, siguiendo la estructura del modelo mediterráneo, mientras que el holandés se encuentra concentrado en pocas empresas, consecuencia de una estrategia caracterizada por las grandes fusiones y la internacionalización de sus cooperativas. Prueba de la menor dimensión de las cooperativas españolas es que la facturación media por cooperativa es de 6,7 millones de euros, frente a los 148,8 millones de euros de las holandesas, y que en el top 100 de las cooperativas agroalimentarias europeas encontramos nueve holandesas, entre las que destacan Friesland Campina (puesto 2) y Vion Food (puesto 7), mientras que no encontramos ninguna española hasta el puesto cincuenta y siete, sumando un total de cinco cooperativas. Adicionalmente, Holanda en casi todos los subsectores sitúa cooperativas en el top 10, como es el caso del lácteo (puesto 1), cárnico (puestos 1 y 9), suministros (puesto 9 y 10), y hortofrutícola (puestos 1 y 3). En cambio, España solo sitúa una en los subsectores cárnico (puesto 6) y hortofrutícola (puesto 6), y destaca en el oleícola con 8 cooperativas en el top 10.
- Las cooperativas agroalimentarias holandesas presentan una mayor eficiencia frente a las españolas, dato que se ha medido a través de la productividad por empleado, que en Holanda es cuatro veces superior al de España.
- Para todos los subsectores de los que se dispone información, en general, las cooperativas holandesas acaparan una mayor cuota de

mercado, destacando en los de frutas y hortalizas, vacuno, leche y porcino, con porcentajes superiores al 80%. En cambio, en España destacan en los sectores del vino y el aceite, con porcentajes del 70% y, en menor medida, en frutas y hortalizas y leche, con porcentajes en torno al 40%.

En tercer lugar, se ha procedido a analizar la **historia de las cooperativas** de ambos países así como la **gobernanza interna** de las mismas, destacando las siguientes características:

- La estructura interna de las cooperativas en Holanda está más orientada al mercado, y es más flexible y profesional que en España.

El modelo cooperativo holandés está mucho más orientado al mercado, y cuenta con una gran flexibilidad en su legislación cooperativa, ya que esta es mínima o inexistente, lo que permite adaptar la estructura interna de las cooperativas a su actividad económica. Además, cuenta con la participación de profesionales cualificados y especialistas contratados o independientes en sus órganos de gobierno, separando la gestión comercial de la política interna de la cooperativa. Ello hace que el cooperativismo holandés sea muy dispar, pudiendo encontrar empresas que, a pesar de denominarse cooperativas, funcionan como verdaderas sociedades anónimas que cotizan en bolsa.

Por el contrario, en España el modelo está todavía muy centrado en la producción, con empresas que juegan un importante papel en las zonas donde están emplazadas, y en algunos casos con fuertes implicaciones políticas que imponen criterios alejados de la necesaria orientación al mercado. También existe una amplia legislación cooperativa que hace que estas empresas tengan más dificultades a la hora de adaptar sus estructuras a las necesidades del mercado. Por último, la separación entre gestión empresarial y gestión interna de la cooperativa no está clara o simplemente no existe, por lo que se observa falta de profesionalización en la gestión.

- Asimismo, es importante resaltar que en la configuración de estos dos modelos ha podido influir la diferente percepción que los agricultores y ganaderos de ambos países tienen de las cooperativas. En este sentido, en Holanda conciben la cooperativa como un medio más que un fin en sí mismo. Quizás esto ayuda a comprender la diferente organización de las cooperativas agroalimentarias holandesas, sus procesos de concentración, que sean más estrictas en los aspectos económicos, como el principio de exclusividad, que en los relacionados con la filosofía cooperativa, como el de un hombre un voto, que aplican junto al voto proporcional en función de su participación en la actividad de la cooperativa. Esto es posible en la medida que lo permite su legislación, una de las más flexibles en cuanto a la organización y funcionamiento, ya que deja prácticamente todo a lo que voluntariamente las cooperativas establezcan en sus estatutos, como también sucede en lo relativo a las aportaciones sociales, reservas, responsabilidad de los socios, etc. (Juliá y Fernández, 1998).

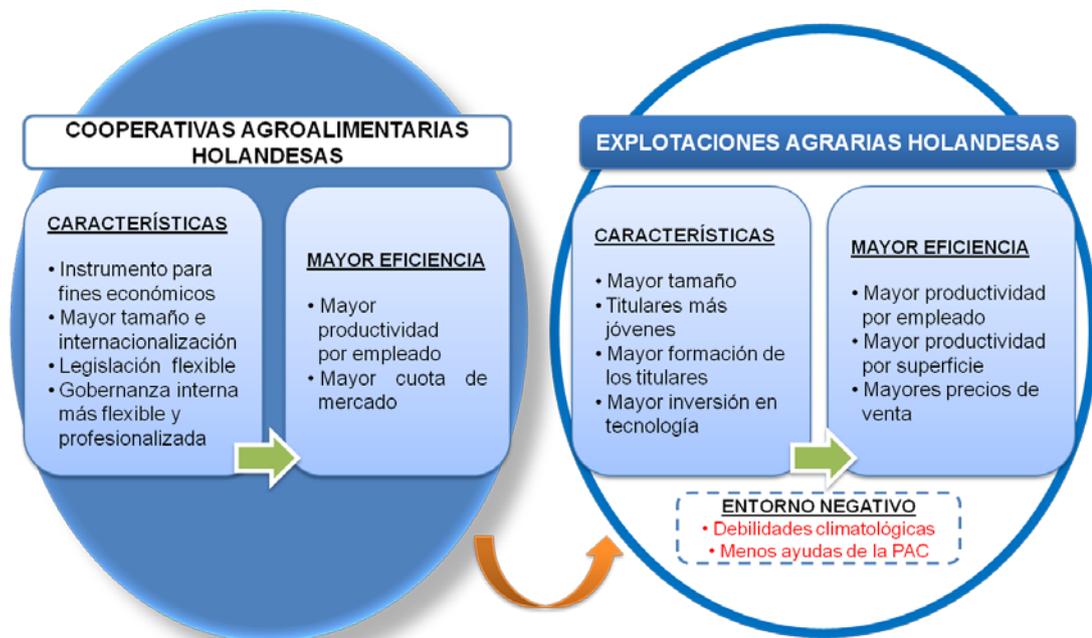
Las diferencias en ambos modelos pensamos que podrían explicar, en parte, la mayor productividad y cuota de mercado de las cooperativas agroalimentarias holandesas, en comparación a las españolas, así como la mayor eficiencia del sector agrario holandés respecto al español. Esta afirmación, tanto por la diversidad de factores que afectan a la competitividad de las cooperativas y de la actividad agraria, como por las características y las limitaciones del estudio realizado (basado en fuentes de información secundarias que adolecen de carencias importantes), tan solo se puede considerar como hipótesis de carácter exploratorio, cuyo contraste precisa de futuros trabajos de investigación.

En cualquier caso, la afirmación anterior se sustenta en la capacidad de las cooperativas agroalimentarias, señalada al inicio de este trabajo, de mejorar la competitividad de las empresas agrarias de sus socios, a través de los servicios (suministro de inputs, asesoramiento técnico, formación, información, I+D+i, transformación, comercialización...) que le prestan. Servicios que, como también se indicó, permiten a las empresas agrarias asociadas mejorar sus estructuras productivas (incremento de su dimensión,

incorporación de jóvenes agricultores, mayor formación de sus titulares, adopción de tecnologías....), incrementar su eficiencia, al reducir sus costes de producción, mejorar su poder de negociación frente a proveedores y clientes, responder a las exigencias del mercado y capturar valor de la cadena agroalimentaria.

En la Figura 4 aparecen resumidos los principales resultados y conclusiones, que se acaban de exponer, del análisis comparado de las explotaciones y cooperativas agrarias españolas y holandesas.

**Figura 4. Comparativa de las explotaciones y cooperativas agrarias holandesas con relación a las españolas**



Tras este ejercicio comparativo realizado podemos concluir que el modelo nórdico de cooperativismo aplicado en Holanda en sí mismo no es la clave del éxito, puesto que la adaptación del modelo a los países del mediterráneo como España chocaría, como parece evidente, con un componente humano y de mentalidad que podría deberse a la excesiva intervención pública en el desarrollo del cooperativismo, especialmente en cuanto a su funcionamiento interno. Sin embargo, si hay algo que define la continuidad de la actividad económica y, por tanto, la salida y rentabilidad a la producción de sus socios, es **la capacidad de adaptación de la cooperativa a los cambios que se producen en el mercado, una fuerte**

**profesionalización de su gestión y la posibilidad de que los socios productores sigan contando con un nivel de control interno que les implique en el proyecto empresarial.**

Parece que el modelo cooperativo holandés se ha desarrollado por necesidades técnicas y económicas, y no tanto por las decisiones políticas o legislativas. Y, no hay pruebas concluyentes de que una determinada política o incentivo pueda tener la clave del éxito del desarrollo del modelo cooperativo de empresa, pero sí de que un modelo cooperativo bien dimensionado, con poder en el mercado y gestionado profesionalmente es la mejor fórmula para lograr los objetivos de las cooperativas y mejorar la rentabilidad de las explotaciones de sus socios.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

- ARCAS (2011): “El gobierno de las cooperativas agroalimentarias, factores de éxito”. Almería, Fundación Cajamar.
- ARCAS LARIO, N. y HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2013): “Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas”. Cajamar Caja Rural. España.
- ARCAS LARIO, N. y MUNUERA, J.L. (1998): “El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria”; *Distribución y Consumo*, 42, pp. 55-71.
- ARCAS ET AL. (2004): “El cooperativismo hortofrutícola de la Región de Murcia. Evolución reciente y diagnóstico actual”. Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia.
- BAAMONDE, E. (2009): “El cooperativismo agroalimentario”; en Lamo de Espinosa, J., coord.: *Mediterráneo Económico* (15): El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global”. Almería, Fundación Cajamar; pp. 229-246.
- BIJMAN ET AL. (2012): “Apoyo a las cooperativas agrarias, Informe final”. Wageningen, en Cooperativas Agro-alimentarias.
- COGEGA European Agri-cooperatives (2015): “Development of agricultural cooperatives in the EU 2014”, en Cooperativas Agro-alimentarias.
- DUNN, J.R. (1988): “Basic Cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices”; *Journal of Agricultural Corporation*, 3, pp. 83-93.
- EUROPEAN COMMISSION (2014): “Política Agraria Común de la UE; por nuestra alimentación, nuestro campo y nuestro medio ambiente”, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983): “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, 26; pp. 301-325.

GIAGNOCAVO, ET AL. (2010). "Modern sustainable agriculture, financial innovation and local development". In Financial cooperative approaches to local development through sustainable innovation. Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises and the School on Local Development of the University of Trento, Italy.

JULIÁ IGUAL, J.F. y FERNÁNDEZ MENDEZ, M., (1998): "Concentración empresarial, internacionalización. Actuaciones del cooperativismo agrario en la Unión Europea". Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de Buenos Aires.

JULIÁ, J.F. and MARÍ, S. (2002). "Farm cooperatives and the social economy: the case of Spain", *Journal of Rural Cooperation*, 30, pp. 161-179.

LIZCANO, J.L. (2006): "Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa"; *Partida Doble*, 182, pp. 20-30.

MOLINERO, F. (2006). "La evolución de la agricultura en España: tradición, modernización y perspectivas", *Revista de Geografía*, 11, pp. 85-106.

MONTEGUT ET AL. (2007): "Caracterización de las almazaras cooperativas catalanas, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 93, pp. 68-97.

MONTOLÍO, J.M (2000): "Legislación cooperativa en la Unión Europea".

TRENZADO (2013): "Las cooperativas en la UE. El modelo nórdico y el mediterráneo". Almería, Fundación Cajamar.

WEBGRAFÍA:

- Base de datos European Commission- EUROSTAT:

<http://ec.europa.eu/eurostat>

- Base de datos FAOSTAT: <http://faostat3.fao.org/home/E>

- Cooperativas Agro-alimentarias de España (2013): OSCAE 2013.

-[http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/pdf/151\\_35.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/pdf/151_35.pdf)