



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Cátedra Cajamar-UPV
de Economía Social

WORKSHOP INTERNACIONAL

Nuevos modelos empresariales en el cooperativismo agroalimentario

Nuevas estrategias de crecimiento de los grandes grupos cooperativos agroalimentarios en la Unión Europea: tradicional vs. desmutualización

Elena Meliá Martí, M^a Pía Carnicer Andrés

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)
Universitat Politècnica de València (Spain)

emelia@cegea.upv.es; macaran@upvnet.upv.es

FINANCIADA POR



ORGANIZA



Cátedra Cajamar-UPV
de Economía Social

COLABORAN



Resumen

El entorno en el que vivimos, cada vez más globalizado, ha hecho que las cooperativas hayan acometido en los últimos tiempos diversas estrategias de crecimiento empresarial, existiendo una gran variedad de modelos de colaboración; que van desde las cooperativas tradicionales a las que han optado por nuevas fórmulas (incorporando diversos elementos como inversores externos, fusiones y adquisiciones empresariales, creación de sociedades mercantiles, etc).

A veces estos procesos pueden conducir a fórmulas híbridas o incluso a la desmutualización de la cooperativa, cuando van unidos a la creación de una sociedad mercantil con la incorporación de socios externos, viéndose diluida paulatinamente la proporción del capital y por tanto de control que queda en manos de la cooperativa o de sus socios.

Palabras clave: transformación, conversión, desmutualización, cooperativa.

1. Introducción

La dimensión se ha convertido en una de las principales estrategias de la mayoría de las cooperativas de la Unión Europea (UE). Promover procesos de integración para que sean más competitivas es una prioridad de los gobiernos de la UE y las organizaciones cooperativas (Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural, Parlamento Europeo, 2009).

Tal y como apuntaban autores como Server y Meliá (1999), la integración es, además de un medio de concentrar la oferta y regular los precios, una necesidad económica tendente a reforzar la posición de los productores en el mercado ante la progresiva concentración de la demanda. Por lo tanto, las cooperativas han adoptado diversas estrategias de crecimiento empresarial, a través de fórmulas como las fusiones y adquisiciones, empresas conjuntas, la creación de estructuras federadas, etc...desarrollando integraciones horizontales y verticales y consolidando grandes grupos cooperativos en la UE.

Algunas cooperativas han tratado de avanzar hacia un modelo dual, cooperativo y mercantil a la vez, siguiendo en mayor o menor medida modelos como los implementados por algunas cooperativas del norte de Europa, como Kerry Group, o Glanbia, creando una sociedad mercantil, participada por la propia cooperativa y/o sus socios, e incorporando posteriormente normalmente nuevos socios capitalistas (Juliá, et al. 2013).

La realidad es que existe una gran variedad de modelos de colaboración, que van desde las cooperativas tradicionales a los que han optado por nuevas fórmulas (que incorpora diversos elementos, tales como los inversores externos, los cambios en la asignación de beneficios, la creación de sociedades anónimas cotizadas y no cotizadas, etc). A veces estos procesos pueden conducir a la desmutualización de la cooperativa, cuando van unidos a la creación de una sociedad mercantil con la incorporación de socios externos, viéndose diluida paulatinamente la proporción del capital y por tanto de control que queda en manos de la cooperativa o de sus socios.

Diversos autores han analizado la desmutualización y las razones dadas por las entidades que han optado por esta fórmula, entre las que se encuentran: la necesidad de acceder al capital externo, el deseo de los miembros de poder tener acceso a su patrimonio neto o de realizar el valor de mercado de la cooperativa, la mala gestión de la cooperativa o falta de entendimiento de los principios cooperativos, entre otros. (Cronan, 1999; Fulton y Hueth, 2009; Hailu y Goordad, 2009, etc...).

La mayoría de estos estudios se basan en el análisis del fenómeno a nivel internacional (Galor, 2008; Cronan, 1999; Chaddad y Cook ,2004a), así como sobre cooperativas estadounidenses. En el caso de las cooperativas estadounidenses, se encuentran estudios teóricos, algunos de ellos basados especialmente en la metodología de estudio de casos (Stanford y Hogeland, 2004; Schrader, 1989), y en el sector seguros, ahorro y crédito (Chaddad y Cook, 2004b; Hadaway y Hadaway, 1981).

Por lo tanto, ante esta realidad la presente comunicación tiene como objetivo complementar esos estudios con un análisis empírico sobre los mayores grupos europeos del sector agroalimentario. Comprobaremos, utilizando los datos de sus cuentas anuales, si las distintas estrategias adoptadas tienen efectos diferentes sobre aspectos vitales de las cooperativas y sus miembros, tales como la estabilidad en el tiempo, la capacidad de expansión y el beneficio del miembro.

Para ello, en primer lugar se analizará la realidad del sector agroalimentario europeo, para posteriormente profundizar en el concepto de desmutualización y las razones que la provocan. En segundo lugar, a partir de una muestra consistente en los ochenta grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la UE (del sector lácteo, cárnico, hortofrutícola y suministros), se pretende analizar el perfil de las cooperativas que se han desmutualizado (entendiendo por éstas las que han optado en su modelo de expansión por la creación de una sociedad mercantil y la entrada de inversores externos, reduciendo por tanto el porcentaje de control cooperativo sobre la entidad), en comparación con aquellas que han optado por modelos organizativos de corte cooperativo (y que han mantenido la forma cooperativa tradicional), y cómo ha afectado este proceso a distintos aspectos de la cooperativa.

2.- Tendencias de las cooperativas agroalimentarias europeas.

El entorno en el que vivimos, cada vez más globalizado, ha hecho que las cooperativas hayan acometido en los últimos tiempos estrategias de crecimiento empresarial de distinto índole y a todos los niveles. Tal y como apunta Bijman (2013), en un trabajo en el que se analizan las cooperativas agroalimentarias en la UE, estas estrategias son diferentes, e incluyen procesos de fusión, joint ventures, creación de cooperativas de carácter supranacional (que admiten miembros extranjeros o cuentan con proveedores extranjeros), etc...

Asimismo, en el informe final de 'Apoyo a las cooperativas de agricultores' (Bijman *et al.*, 2012) también se señala que las fusiones entre cooperativas en la UE continuarán produciéndose, especialmente en sectores donde la oferta y la demanda están cambiando (por ejemplo, debido a las reformas de políticas como en el sector de azúcar o lácteo).

Otros autores, como Juliá *et al.* (2013), también han analizado las cooperativas agroalimentarias europeas y las distintas estrategias empresariales en orden a mejorar su competitividad; constatando que una de ellas ha sido la de alcanzar una mayor dimensión empresarial mediante diversos procesos de concentración. En ese mismo estudio se indicaba que, precisamente, es en los países del Norte de Europa donde se han desarrollado procesos de crecimiento con mayor éxito, destacando los ejemplos de Dinamarca, Holanda e Irlanda (Kerry Group, Danish Crown, Arla Foods, The Grenergy e Irish Dairy Board).

El modelo de gobierno interno es una pieza clave a la hora de emprender procesos de crecimiento empresarial. De hecho, en el informe final de 'Apoyo a las cooperativas de agricultores' (Bijman *et al.*, 2012) se tratan los modelos de gobernanza cooperativa, a raíz de los datos obtenidos sobre la muestra utilizada (de 500 cooperativas).

Desde el punto de vista del gobierno interno, un resultado interesante es que en las cooperativas que llevaron a cabo fusiones con otras cooperativas, adquisiciones de sociedades mercantiles, o bien hicieron inversiones en mercantiles, se dieron cuenta de la necesidad de atraer grandes cantidades de capital riesgo; pero a veces la estrategia no había sido suficientemente discutida con los miembros de la cooperativa, lo que provocó fusiones fallidas.

A raíz de ese estudio se pueden extraer características comunes en el gobierno interno cooperativo de la UE-27, como son:

- Las cooperativas europeas se caracterizan por contar con socios de su ámbito regional en general.
- La mayoría mantiene relaciones comerciales sobre todo con sus socios.
- Una quinta parte de esa muestra tiene estructura de holding.
- Sólo en el 14 % el Consejo Rector está integrado por directivos profesionales, mientras que en más del 60 % las actividades empresariales están dirigidas por profesionales.
- En casi un cuarto parte de las cooperativas, los consejos de supervisión están formados por personas externas (no socios).
- Aproximadamente el 80 % de esas cooperativas aplica el principio: un socio, un voto. Mientras que el 20 % aplica el voto proporcional (y de ahí, la mitad aplica un límite máximo al número de votos que puede tener un socio).
- Más o menos el 12 % de las cooperativas tienen filiales.
- Y más de la mitad mantienen relaciones comerciales con no socios.

Parece que, al revés de lo que se desprende de la literatura existente sobre gobierno interno en sociedades de capital, del análisis de la muestra de ese informe (Bijman *et al.* 2012) se refleja que un consejo rector compuesto por más socios contribuye a mejores resultados; a pesar de los mayores costes de toma de decisiones y coordinación.

El gobierno interno está muy relacionado con la estructura de propiedad. La internacionalización también ha hecho que surjan estructuras de propiedad híbrida, donde el agricultor-propietario original se resiste a compartir sus derechos de propiedad con externos, y los gestores o directivos a su vez quieren gestionar la cooperativa como si de una corporación se tratase, donde el beneficio es la máxima prioridad. En estas estructuras de tipo híbrido, la cuota de control de los miembros suele verse debilitada.

3.- Desmutualización y razones que la provocan

Tal y como se puede constatar en un estudio reciente de Bekkum (2013), en el que clasificaban las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo, Europa es el continente con cooperativas más grandes, siendo el sector lácteo, y el de suministros y comercialización (polivalentes), los dos sectores más importantes. Concretamente, en dicho listado, aparecen como las dos primeras cooperativas europeas BayWa y Friesland Campina.

Estas cooperativas, en un estudio previo de Meliá y Carnicer (2013), en el que se clasificaban los grandes grupos cooperativos europeos en aquellos que han seguido un modelo tradicional (de primero o segundo grado) y los que han optado por un modelo más desmutualizado (es decir, un modelo de expansión que incluye la creación de una sociedad mercantil y la entrada de inversores externos; reduciendo, por tanto, el porcentaje de control cooperativo sobre la entidad)¹ se catalogó a estas cooperativas dentro del grupo de cooperativas desmutualizadas.

De hecho, muchos de los grupos que mayor tamaño han alcanzado a nivel europeo han incorporado fórmulas de esta índole, entre otras, para alcanzar dicho fin. Hay trabajos que van más allá (como Bijman *et al.*, 2012) en su análisis y afirman que las cooperativas tradicionales son menos eficientes que las cooperativas pertenecientes a inversores externos que, por regla general, tienen una mayor rentabilidad, realidad que también constataron Meliá y Carnicer (2013).

El fenómeno de la desmutualización de cooperativas llevado a su extremo más radical está aún más presente en países como Australia, Gran Bretaña, Sudáfrica y Estados Unidos, donde muchas mutuas y organizaciones cooperativas han decidido convertirse en formas mercantiles (Chaddad y Cookb, 2004).

Entre las razones que llevan a la desmutualización a una cooperativa se encuentran: la necesidad adicional de capital para sustentar el crecimiento (Chaddad y Cook, 2004b; Harte, 1997; Fernández Guadaño, 2008; Carow *et al.*, 2009; Fulton y Hueth, 2009; Hailu y Goddard, 2009; Cronan, 1999; Bekkum y Bijman, 2006), el coste de acceso al capital (Collins, 1991), el dar un valor de mercado a las participaciones de los miembros (Chaddad y Cook, 2004b; Harte, 1997; Fulton y Hueth, 2009; Bekkum y Bijman, 2006; Holmström, 1999), una motivación particular del staff directivo en orden a obtener una mayor remuneración (Harte, 1997; Holmström, 1999), o el deseo de flexibilizar la estructura cooperativa (Cronan, 1999); coincidiendo los autores en que estas iniciativas en ocasiones son un reflejo y quizás una consecuencia de una falta de entendimiento y conocimiento de los principios cooperativos (Cronan, 1999; Galor, 2008) o de una ineficaz dirección de las cooperativas por los miembros (Chaddad y Cook, 2004b; Fulton

¹ En el informe final de ‘Apoyo a las cooperativas de agricultores’ (Bijman *et al.*, 2012) se indica sobre los inversores externos lo siguiente: *mientras las acciones disponibles para negociar no excedan el 49%, la cooperativa sigue estando controlada por los miembros, aunque también hay que tener en cuenta los intereses de los usuarios (socios). Por ello, los miembros tienen que estar prevenidos sobre estas asociaciones libres y reorganizar su gobierno interno a través de estatutos cooperativos.*

y Hueth, 2009), provocando sin duda una pérdida de la identidad cooperativa (Griffiths, 2003).

Sin embargo, es destacable que contrariamente a lo que se señala en muchos trabajos, el informe final de 'Apoyo a las cooperativas de agricultores' (Bijman *et al.*, 2012) arroja que en los estudios de casos realizados se ha observado que para muchas cooperativas el acceso a la financiación no es un gran obstáculo para el crecimiento.

Otro elemento destacado en distintos informes es que no parece que haya mucha coherencia entre las políticas agrícolas que suscitan la aglutinación bajo la Organización Común de Mercados y las políticas de competencia que parecen no permitir la puesta en común de información y otras formas de colaboración (Bijman, 2013). Tal vez esta es una de las razones que hace que surjan fórmulas híbridas, lo que pone en valor la imaginación que deben poseer estas entidades para poder seguir creciendo y a la vez cumplir la normativa existente.

Para Bijman (2013) y el informe final de 'Apoyo a las cooperativas de agricultores' (Bijman *et al.*, 2012), cada vez se verán más en Europa estructuras de propiedad híbrida, siguiendo el ejemplo de HKScan y Atria, o VION (todas ellas cotizan en bolsa). En ese caso, se utiliza el término "estructura de propiedad híbrida" para las cooperativas que combinan las características de una cooperativa tradicional con las de otras formas jurídicas, sobre todo la corporación; y no cumplen estrictamente los principios que marcan la diferencia cooperativa, según los cuales las cooperativas pertenecen a los usuarios, son controladas por los usuarios y benefician a los usuarios.

Dentro de las estructuras de propiedad híbrida, el informe final de 'Apoyo a las cooperativas de agricultores' (Bijman *et al.*, 2012) distingue dos tipos diferentes: las cooperativas que admiten inversores externos (no usuarios), ya sea en la cooperativa o en alguna de sus filiales o subsidiarias, y las cooperativas que perteneciendo a los agricultores o a una o varias organizaciones de agricultores, han dejado de ser jurídicamente cooperativas. Por último, hay que indicar que normalmente este crecimiento implica cambios en el gobierno interno y la necesidad de contar con directivos profesionales o inversores externos; algo que puede llevar a una pérdida de control por parte de los miembros sobre la sociedad cooperativa.

4. - Datos, hipótesis y metodología.

4.1.- Selección de la muestra, datos y descripción de las variables.

Tomando como punto de partida una base de datos creada en un trabajo previo de Meliá y Carnicer (2013), que analizó ochenta grupos cooperativos (específicamente los veinte primeros grupos europeos cooperativos del sector lácteo, cárnico, hortofrutícola y

suministros) y los dividió en cinco modelos de crecimiento diferentes, vamos a dividir la muestra en dos grupos²:

- Grupo Tradicional → aquellas cooperativas que han mantenido la forma cooperativa tradicional.
- Grupo Desmutualizado → aquellas cooperativas que se han desmutualizado³ (es decir, han optado en su modelo de expansión por la creación de una sociedad mercantil y la entrada de inversores externos; reduciendo, por tanto, el porcentaje de control cooperativo sobre la entidad).

Cabe recordar que para la selección de la muestra, se utilizaron las listas COGECA proporcionados por una de sus publicaciones ("Cooperativas Agrícolas en Europa. Principales temas y tendencias", 2010), así como la base de datos de Amadeus⁴, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ser una Cooperativa de la UE. Las sociedades de capital han sido incluidas si son en parte propiedad de una cooperativa. Un grupo encabezado por una sociedad de capital es comúnmente aceptado como un grupo cooperativo por los académicos, siempre y cuando más del 50% de las acciones de la sociedad sean propiedad de una cooperativa o sus miembros, garantizando así que la cooperativa tiene el control del grupo (Bijman *et al.*, 2012). (En este caso no fue posible tener acceso a la información sobre la cantidad total de acciones propiedad de la cooperativa o de sus miembros, sobre todo porque los miembros son anónimos. Por esa razón, la condición que se ha establecido para considerar un grupo como cooperativo, e incluirla en la muestra, ha sido la de ser en parte propiedad de una cooperativa).
- Pertenecer al sector lácteo, cárnico, hortofrutícola o el sector suministros, de acuerdo con la clasificación de la NACE de las actividades económicas⁵.
- La facturación utilizada para seleccionar los 20 mayores grupos cooperativos de cada sector fue la de 2009 (todos los datos fueron obtenidos de los estados financieros consolidados de los grupos).

² (La muestra final, con los ochenta grupos de estudio separados por grupo tradicional y desmutualizado aparece en el Apéndice 1)

³ En este caso, se ha tomado como grupo desmutualizado el grupo CC del trabajo Meliá y Carnicer (2013).

⁴ Además, se utilizó una lista proporcionada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que muestra las mayores y más importantes 300 cooperativas en la Unión Europea. Esta selección ha sido un proceso largo y costoso, debido principalmente a la escasa información sobre la clasificación de las mayores cooperativas agrarias europeas y de información financiera tales grupos cooperativos.

⁵ Códigos:

- Lácteo: 1050/ 1051/ 4633
- Cárnico: 1010/1011/1013/4632/4623
- Hortofrutícola: 1030/1031/1039/4631
- Suministros: 1091/ 4611/ 4614/ 4617/ 4621/ 4623/ 4661/ 4671

Posteriormente, se han elegido ocho indicadores para el análisis, tomando los valores de tres momentos estáticos en el tiempo: 2012, 2010 y 2008 (a través de los estados financieros consolidados de los grupos de la muestra correspondiente a los 80 grupos cooperativos mencionados anteriormente).

Estos indicadores analizan cuatro diferentes áreas de la empresa: el tamaño, el capital, la rentabilidad y remuneración al personal.

- El TAMAÑO → que se medirá a través del ln de los activos totales (Carson *et al.*, 1998).
- El CAPITAL → que se medirá a través del ln del capital social, y de los ratios Capital/Activo y Capital/Ingresos Explotación
- La RENTABILIDAD → dividida entre rentabilidad de la entidad (a través del ROA y ROE) y el beneficio del socio. El beneficio del socio se medirá a través del ratio (EBITA+Coste materiales)/Ingresos de explotación, ya que en términos de rendimiento, las características específicas de las cooperativas aconsejan, como diversos autores han señalado (por ejemplo, Soboh *et al.*, 2012), la necesidad de utilizar diferentes instrumentos de los utilizados para analizar las sociedades mercantiles.
 - ROA - Rentabilidad económica: (Resultados antes de impuestos/Activos Totales)*100
 - ROE - Rentabilidad financiera: (Resultados antes de impuestos/Fondos propios)*100
 - Beneficio del socio: Los miembros de las cooperativas tradicionalmente esperan recibir sus ingresos en forma de mejores precios por sus productos o precios de entrada más bajos, en lugar de recibir directamente su inversión de capital en la cooperativa (Parliament *et al.*, 1990).
 - Medida a través del ratio⁶ (EBITA+Coste materiales)/Ingresos de explotación
- GASTOS EN PERSONAL → medido a través del ratio (Coste de empleados/Ingresos explotación)

Los ratios ROA y ROE reflejan la capacidad de la empresa para proporcionar rendimientos a los miembros, pero no tienen en cuenta otros beneficios de los miembros, tales como la capacidad de la cooperativa de pagar mejores precios por sus productos. Por el contrario, Kalegoras, *et al.* (2007), a través de un análisis de la estructura de cooperativas de comercialización, afirmó que los miembros prefieren que la estructura de capital de sus cooperativas se muevan hacia una empresa más orientada a los

⁶ Aunque los materiales no sólo incluyen los proporcionados por los miembros (ya que incluyen los materiales comprados a otros), estos ratios son una medida bastante precisa de los rendimientos, ya que un alto porcentaje de este ítem corresponde a compras a los miembros.

inversores y que la cooperativa distribuya beneficios de acuerdo a las participaciones de los miembros, además del precio del producto.

4.2.- Hipótesis y metodología. Análisis del efecto de la desmutualización en aspecto relacionados con el tamaño, capital, rentabilidad y remuneración al personal.

Las hipótesis de partida a analizar van encaminadas a contrastar si las cooperativas que han optado por estructuras de corte desmutualizado han logrado los objetivos que las llevaron a ello, así como si se constatan algunos de los elementos que a partir de la revisión bibliográfica se muestran como diferenciales entre las cooperativas y las formas mercantiles.

Por lo tanto, basándonos en la teoría anterior, y según las razones argumentadas por las cooperativas para acabar en una desmutualización, vamos a plantear las siguientes hipótesis:

- Razón 1: las cooperativas se desmutualizan para obtener más capital y crecer.
 - **H1: Las cooperativas desmutualizadas han conseguidos mayor tamaño** → Medido a través del Ln (Activos totales)
 - **H2: Las cooperativas desmutualizadas han conseguido captar más capital y éste ha propiciado un aumento de la actividad** → Medido a través del Ln (Cap.Social) y Capital/Activo y Capital/Ingresos Explotación
- Razón 2: las cooperativas se desmutualizan para aumentar la rentabilidad.
 - **H3: Las cooperativas desmutualizadas han conseguido mayor rentabilidad** → Medido a través de la rentabilidad económica, rentabilidad financiera y beneficio del socio.
- Razón 3: las cooperativas se desmutualizan para remunerar mejor a la plantilla.
 - **H4: Las cooperativas desmutualizadas destinan más recursos a remunerar al personal** → Medido a través del ratio: Coste Empleados/Ingresos de explotación

Para comprobar estas hipótesis se realizará un contraste de hipótesis para dos muestras independientes, en el que se confirmará si las diferencias entre cada uno de los grupos, así como entre los diferentes momentos del tiempo analizados, son significativas o no.

5. – Resultados del análisis y discusión

Tras el contraste de hipótesis realizado, se ha observado una incidencia de la desmutualización en los siguientes elementos, los cuales ayudan a definir su perfil:

Tabla 1. Comparación grupo tradicional vs. desmutualizado (año 2012)

VARIABLE (2012)	GRUPO			
	Coop. Tradicionales		Coop. Desmutualizadas	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Tamaño				
Ln (activos totales)	12,44	12,38***	13,98	14,16***
Capital				
Ln (Capital Social)	9,41	9,52	10,28	10,50
Capital/Activos totales	0,09	0,06***	0,04	0,03***
Capital/Ingresos de explotación	0,03	0,02*	0,01	0,01*
Rentabilidad				
ROE	7,59	6,08	8,51	12,56
ROA	2,40	1,54	2,94	2,99
(EBITDA + Coste materiales)/Ingresos de explotación	0,82	0,84	0,79	0,79
Remuneración al personal				
Cote de empleados/Ingresos explotación	0,07	0,06*	0,10	0,11*
N	69		11	

NOTA1: Las diferencias en medias/medianas entre los dos grupos es significativa al 0,01 (***), 0,05 (**), 0,10 (*)

NOTA 2: Las medianas están marcadas para las variables con distribución no normal y las medias para las variables con distribución normal.

NOTA 3: Se obtuvieron resultados similares excluyendo el sector Suministros.

Tabla 2. Comparación grupo tradicional vs. desmutualizado (año 2010)

VARIABLE (2010)	GRUPO			
	Coop. Tradicionales		Coop. Desmutualizadas	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Tamaño				
Ln (activos totales)	12,34	12,26***	13,77	14,16***
Capital				
Ln (Capital Social)	9,25	9,51	10,45	10,78
Capital/Activos totales	0,09	0,07***	0,04	0,04***
Capital/Ingresos de explotación	0,16	0,03	0,02	0,02
Rentabilidad				
ROE	9,24	5,40	12,76	12,33
ROA	3,26	1,46	3,65	3,10
(EBITDA + Coste materiales)/Ingresos de explotación	0,81	0,83	0,78	0,80
Remuneración al personal				

Cote de empleados/Ingresos explotación	0,07	0,06*	0,10	0,09*
N	69		11	

NOTA1: Las diferencias en medias/medianas entre los dos grupos es significativa al 0,01 (***), 0,05 (**), 0,10 (*)

NOTA 2: Las medianas están marcadas para las variables con distribución no normal y las medias para las variables con distribución normal.

NOTA 3: Se obtuvieron resultados similares excluyendo el sector Suministros.

Tabla 3. Comparación grupo tradicional vs. desmutualizado (año 2008)

VARIABLE (2008)	GRUPO			
	Coop. Tradicionales		Coop. Desmutualizadas	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Tamaño				
Ln (activos totales)	12,19	12,07***	13,74	13,92***
Capital				
Ln (Capital Social)	8,98	9,11***	10,41	10,79***
Capital/Activos totales	0,07	0,06**	0,05	0,04**
Capital/Ingresos de explotación	0,03	0,02	0,01	0,01
Rentabilidad				
ROE	5,55	5,33	14,58	10,58
ROA	1,24	1,08**	3,31	2,78**
(EBITDA + Coste materiales)/Ingresos de explotación	0,82	0,85	0,77	0,80
Remuneración al personal				
Cote de empleados/Ingresos explotación	0,06	0,05***	0,10	0,08***
N	69		11	

NOTA1: Las diferencias en medias/medianas entre los dos grupos es significativa al 0,01 (***), 0,05 (**), 0,10 (*)

NOTA 2: Las medianas están marcadas para las variables con distribución no normal y las medias para las variables con distribución normal.

NOTA 3: Se obtuvieron resultados similares excluyendo el sector Suministros.

En el caso del tamaño, cabe destacar que en los tres años estudiados se muestra una diferencia significativa entre ambos grupos, confirmando que las cooperativas desmutualizadas han logrado un tamaño significativamente mayor que las no desmutualizadas. (Ver tablas 1, 2 y 3).

Respecto a la inversión en capital, en valor absoluto las cooperativas desmutualizadas logran una mayor inversión en capital, aunque no existen diferencias significativas (excepto en el año 2008) entre ambos grupos. Además, las cooperativas desmutualizadas consiguen desarrollar una mayor actividad a partir de este capital (en volumen de activos, al 1% de significatividad en los 3 años estudiados, y de ventas, al 10% de significatividad en el 2012).

Analizando la rentabilidad en todos sus ámbitos, no se observan diferencias significativas (excepto en el ROA del año 2008), lo que no confirmaría la hipótesis de que las cooperativas desmutualizadas son más rentables que las no desmutualizadas,

coincidiendo autores como Gentzoglanis (1997), en el que empresas del sector lácteo en Canadá no mostraban diferencias significativas en rentabilidad respecto a las cooperativas de dicho sector.

Sin embargo, cabe destacar que los ratios ROE y ROA son mayores en el grupo de cooperativas desmutualizadas, mientras que el beneficio de los socios - medido a través del ratio $(EBITDA + \text{Coste materiales}) / \text{Ingresos de explotación}$ - es mayor en el grupo de las cooperativas tradicionales. En este caso, se coincide también con Meliá y Carnicer (2013), donde se demostraba que las cooperativas tradicionales eran las de lejos remuneraban más a sus miembros.

Por último, en la remuneración al personal, sí que volvemos a encontrar diferencias significativas en los tres años estudiados, lo que confirma que las cooperativas desmutualizadas destinan más proporción de sus ingresos a remunerar a la plantilla que el grupo no desmutualizado (significativo al 1% en el año 2008, y al 10 % los años 2010 y 2012); coincidiendo con autores como O'Connor and Thompson (2001), que señalaban que la proporción destinada de los ingresos a remunerar al personal es mayor en las cooperativas desmutualizadas que en las tradicionales.

6.- Conclusiones

La tendencia de muchas cooperativas agroalimentarias en Europa es formar grandes grupos, en ocasiones con un carácter híbrido (entre cooperativa y sociedad de capital) lo que facilita el incremento de tamaño de estos grupos; aun con el inconveniente de que a veces se alejan de los intereses de los socios de base de la cooperativa.

Muchas cooperativas han emprendido un camino caracterizado por la implantación de cambios en sus modelos organizativos, que las distancian en mayor o menor medida de los principios cooperativos tradicionales y que las pueden hacer desembocar en algún caso en la total desmutualización. Estos cambios tienen su origen fundamentalmente en la necesidad de financiación del crecimiento, llevándose a cabo a través de la entrada de capital externo, y con múltiples consecuencias dependiendo del tipo de modelo organizativo.

Diversos autores han analizado la desmutualización y las razones dadas por las entidades que han optado por esta fórmula, entre las que se encuentran: la necesidad de acceder al capital externo, el deseo de los miembros de poder tener acceso a su patrimonio neto o de realizar el valor de mercado de la cooperativa, la mala gestión de la cooperativa o falta de entendimiento de los principios cooperativos, entre otras.

En este trabajo se han analizado, en primer lugar, las causas o razones que impulsan a las cooperativas hacia un proceso de desmutualización. En segundo lugar, a partir de una muestra que consiste en los ochenta grandes grupos cooperativos agroalimentarios de la UE de los sectores lácteo, cárnico, hortofrutícola y suministros, se han seleccionado dos grupos: aquellos que se han desmutualizado y los que no lo han hecho; para analizar si las cooperativas desmutualizadas han conseguido los objetivos planteados.

Tras el contraste de hipótesis realizado se ha observado que las cooperativas desmutualizadas son significativamente mayores en tamaño y destinan más proporción de sus ingresos a remunerar a la plantilla que el grupo no desmutualizado (en los tres años estudiados). Respecto a la inversión en capital, en valor absoluto las cooperativas desmutualizadas logran una mayor inversión en capital, aunque no existen diferencias significativas (excepto en el año 2008) entre ambos grupos. Además, las cooperativas desmutualizadas consiguen desarrollar una mayor actividad a partir de este capital (en este caso, existiendo diferencias significativas).

Por último, aunque no se observan diferencias significativas (excepto en el ROA del año 2008), hay que señalar que los ratios ROE y ROA son mayores en el grupo de cooperativas desmutualizadas, mientras que el beneficio de los socios - medido a través del ratio $(EBITDA + \text{Coste materiales}) / \text{Ingresos de explotación}$ - es mayor en el grupo de las cooperativas tradicionales.

Por último, debemos indicar que esta muestra (al estar basada en los veinte primeros grupos de cada sector) no es representativa de la población. Además, en algunos modelos y sectores las agrupaciones estaban integradas por dos o tres entidades, por tener algunos de los modelos contrastados aún relativa poca implantación. Por lo tanto, los resultados obtenidos suponen una primera aproximación a la realidad de estos modelos, y deberán ser contrastados con un estudio más amplio, aunque indudablemente marcan una tendencia reseñable.

Referencias

- Bekkum, O.F. y Bijman, J. (2006). "Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives". 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands. págs. 1-15.
- Bekkum, O.F. (2013). "Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo". En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', Mediterráneo Económico, Vol. 24, págs. 33-40.
- Bijman, J. C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijssels, K. Hagedorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Köhl, P. Ollila, P. Pykkönen, y G. van der Sangen (2012). "Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final". Wageningen: Wageningen UR.
- Bijman, J. (2013). "Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos". En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', Mediterráneo Económico, Vol. 24, págs. 41-60.
- Carow, K., Cox, S. y Roden, D. (2009). "Demutualization: Determinants and consequences of the mutual holding company choice". Journal of Banking & Finance, nº 33, págs. 1454–1463.
- Carson, J. M., Forster, M. D., y McNamara, M. J. (1998). "Changes in ownership structure: theory and evidence from life insurer demutualizations". Journal of Insurance issues, págs. 1-22.
- COGECA (2010). "Las cooperativas agrarias en Europa. Datos principales y tendencias." En www.ccae.es
- Collins, R.A. (1991). "The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence". Western Journal of Agricultural Economics, 16(2): págs. 326-330
- Comisión Europea, 2009. "Comunicación de la Comisión Europea para un mejor funcionamiento de la cadena de suministro en Europa", de 28/10/2009.
- Cronan, G. (1999). "Something for Nothing - It's Fabulous": An Australian Perspective of Demutualisation. *The World of Co-operative Enterprise*, 11-28.
- Chaddad, F.R. y Cook, M.L. (2004a). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology". Review of Agricultural Economics, 26:3, págs. 348-360.
- Chaddad, F. y Cook, M. (2004b). "The Economics of Organization Structure Changes: a US perspective on demutualization". Annals of Public and Cooperative Economics 75:4, págs. 575–594.
- Fernández Guadaño, J. (2008). "La Desmutualización de la sociedad cooperativa en Europa: el caso de los socios inversores externos". Revista Venezolana de Economía Social (Cayapa), vol. 8, núm. 15, págs. 117-133.
- Fulton, M. y Hueth B. (2009) "Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview". Journal of cooperatives. Vol 23. págs. 1-11.
- Galor, Z., (2008). "Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives". Report:
<http://www.coopgalor.com/doc/DemutualizationCooperatives21.5.08.pdf>
- Gentzoglani, A. (1997). "Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study". In 'Strategies and

structures in the agro-food industries', (171-182). Van Gorcum & Comp. B.V. Assen, The Netherlands. Jerker Nilsson and Gert van Dijk (Eds).

- Griffiths, D. (2003). "The Co-op Dictionary". Co-operative Federation of Victoria Ltd. Second edition: 2004, págs. 1-41.
- Hadaway, B.L., y Hadaway, S. C. (1981). "An analysis of the performance characteristics of converted savings and loan associations". *Journal of financial research*, 4(3), págs. 195-206.
- Hailu G., y Goddard E. (2009). "Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd". *Journal of cooperatives*. Vol 23. págs. 116-129.
- Harte, L. (1997). "Creeping Privatization of Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation". *Strategies and structures in the agro-food industries* (Nilsson, J. and Dijk, G.), págs. 31-54. (LIBRO)
- Holmström, B. (1999). "Future of Cooperatives: A Corporate Perspective". *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, págs. 404-417.
- International Cooperative Alliance (ICA). <http://ica.coop/es/>
- Juliá, J.F., Meliá, E., y García, G. (2013). "Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea". En 'El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial', *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, págs. 139-154.
- Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Van Dijk, G. y Van der Lans, I.A.. (2007). "The structure of marketing cooperatives". En 'Vertical markets and cooperative hierarchies', (73-92). Springer. K. Kartantinini y Jekker Nilsson.
- Meliá, E. y Carnicer M.P. (2013). "Financial and economic characterization of the major agri-food cooperative groups in the European Union". 4º Congreso Mundial de Investigadores en Economía Social, Amberes 2013.
- O'Connor, J. y Thompson, G. (2001). "International Trends in the Structure of Agricultural Cooperatives." A report for the Rural Industries Research and Development Corporation. RIRDC Publication No 01/06.
- Parliament, C., Lerman, Z. and Fulton, J. (1990). "Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry". *Journal of Agricultural Cooperation*, 5, 1-16.
- Schrader, L.F. (1989). "Equity Capital and Restructuring of Cooperatives as Investor-Oriented Firms". *Journal of Agricultural Cooperation*, 4.
- Server, R. y Meliá, E. (1999). "Caracterización empresarial de los grupos y otras formas de integración cooperativa al amparo del nuevo marco legislativo". *REVESCO- Revista de Estudios Cooperativos*, nº 69.
- Soboh, R., Lansink, A. y Van Dijk G. (2012). "Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited". *Journal of Agricultural Economics*, 63:1, 142–157.
- Stanford, L. y Hogeland, J.A. (2004). "Designing organizations for a globalized world: Calavo's transition from cooperative to corporation" *American Agricultural Economics Association* 86: 5, págs.: 1269–1275.

Apéndice 1

Clasificación de los grupos cooperativos de la muestra

Nombre	Grupo Tradicional (T) o Desmutualizado (D)
AGRAVIS RAIFFEISEN AG	D
AGRICOLA TRE VALLI SOCIETA COOPERATIVA	T
AGRINTESA SOCIETA' AGRICOLA COOPERATIVA	T
AIM GROUPE	D
ANDELSSELSKABET TIKAN A.M.B.A	T
ANECOOP S COOP	T
APO CONERPO SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	T
ARLA FOODS AMBA	T
ARLA MILK LINK LIMITED	T
ATRIA OYJ	D
AVELTIS	T
BAYERNLAND EG	T
BAYWA AG	D
BERGLANDMILCH EGEN	T
CONSERVE ITALIA - CONSORZIO ITALIANO FRA COOPERATIVE AGRICOLE SOC.COOP. AG RICOLA .	T
CONSORZIO CASALASCO DEL POMODORO SOCIETA AGRICOLA COOPERATIVA	T
CONSORZIO MELINDA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	T
COOP AGRICOL VENDEE APPROV VENDE CEREALE	T
COOP OURENSANAS S COOP GALEGA	T
COOP PROVINCIAL AGRICOLA GANADERA SAN ISIDRO SDAD COOP ANDALUZA	T
COÖPERATIE AGRICO U.A.	T
COÖPERATIE KONINKLIJKE CEBECO GROEP U.A.	T
COÖPERATIE KONINKLIJKE FRUITMASTERS GROEP U.A.	T
COÖPERATIEVE NEDERLANDSE BLOEMBOLLENCENTRALE (U.A.)	T
COOPERATIEVE VEILING ROESELARE	T
COOPERATIVA PRODUTTORI SUINI PRO SUS SOCIETA COOPERATIVA AGRICOLA	T
COOPERATIVE AGRICOLE PRESTOR	T
COOPERATIVE DES AGRICULTEURS DE LA MAYENNE	T
COOPERATIVE DU GOUessant	T
COOPERL ARC ATLANTIQUE	T
COVALIS	T
DEUTSCHES MILCHKONTOR EG	T
DLA AGRO A.M.B.A.	T
DLG SERVICE A/S	T
EMMI AG	D
EPIS-CENTRE	T
ERZEUGERGEMEINSCHAFT SÜDOSTBAYERN EG	T
FELLESKJØPET AGRI SA	T

FRUTTAGEL SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA PER AZIONI IN SIGLA FRUTTAGEL S.C.P.A.	T
GESCO CONSORZIO COOPERATIVO SOCIETA COOPERATIVA AGRICOLA	T
GLANBIA PUBLIC LIMITED COMPANY	D
GRANLATTE SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA GRANLATTE	D
HKSCAN OYJ	D
HOCHWALD MILCH EG	T
HUMANA MILCHUNION EG	D
ITALCARNI SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	T
KERRY GROUP PUBLIC LIMITED COMPANY	D
KONINKLIJKE COOPERATIE COSUN U.A.	T
KONINKLIJKE COÖPERATIEVE BLOEMENVEILING FLORAHOLLAND U.A.	T
LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A	T
LANDGARD EG	T
LANTMÄNNEN EK FÖR	T
LEVERANDØRSELSKABET DANISH CROWN AMBA	T
LUR BERRI	T
MILCOBEL	T
MLEKPOL SPÓ?DZIELNIA MLECZARSKA	T
MUH ARLA EG	T
NORIAP	T
NORTURA SA	T
REG AGRARTECHNIK GMBH	T
RWA RAIFFEISEN WARE AUSTRIA AKTIENGESELLSCHAFT	D
SCA NOURICIA	T
SOC COOPERATIVE AGRICOLE CAP SEINE	T
SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE ARTERRIS	T
SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE UNEAL	T
SOCIETE D INITIATIVES ET DE COOPERATION AGRICOLES	T
SODIAAL UNION	T
TELERSCOÖPERATIE FRESQ U.A.	T
THE GREENERY B.V.	T
THE IRISH DAIRY BOARD (UK) LIMITED	T
TINE SA	T
UNION INVIVO	T
UNIPEG SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA	T
VALIO OY	T
VEILING HOOGSTRATEN	T
VI.P COOP. SOC. AGRICOLA % VI.P GEN.LANDW.GESELLSCHAFT	T
VION HOLDING N.V.	T
VIVESCIA	T
WESTFLEISCH EG	T
ZUIVELCOÖPERATIE FRIESLANDCAMPINA U.A.	T