

Innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias europeas y españolas



Elena Meliá Martí
Juan F. Juliá Igual
M^a Pía Carnicer Andrés

Valencia
Diciembre, 2015

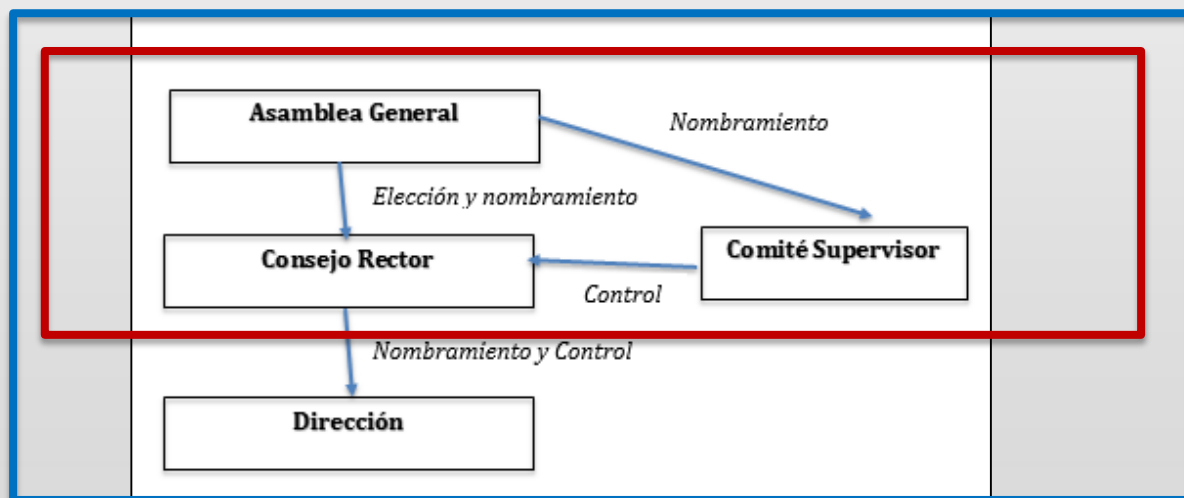
Índice

1. **Introducción**
2. **Objetivos y metodología**
3. **Innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea 27 (Bijman et. al 2014)**
4. **Análisis legislativo de su aplicabilidad en España**
5. **Análisis empírico de su aplicación: encuesta a cooperativas agroalimentarias españolas. Contraste cooperativas españolas vs. Europeas.**
6. **Conclusiones**

1. Introducció

➔ En la majoria de los Estados Miembros de la Unió Europea no existe un modelo estándar único para la gobernanza de cooperativas; existiendo normalmente **dos órganos de decisión**: el Consejo Rector y la Asamblea General; así como supervisores, auditores o inspectores independientes en algunos casos.

➔ La **estructura tradicional de gobierno interno** en las cooperativas agroalimentarias se compone habitualmente de los siguientes órganos (Bijman et al. 2013):



1. Introducción

➡ En la búsqueda continuada por una mejora de la competitividad, se producen cambios internos que pueden afectar entre otros a su gobierno interno.

➡ Un trabajo reciente sobre cambios en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de la UE destaca **7 innovaciones en su estructura de gobierno interno**. Bijman et al. (2014):

1. Profesionalización de la gestión

2. Voto proporcional

3. Externos en el C. Rector

4. Expertos externos (en el Consejo Supervisor)

5. Separación legal entre cooperativa y compañía

6. Asambleas de Delegados

7. Estructuras de propiedad híbridas

2. Objetivos y metodologí

- ➔ El presente trabajo pretende **analizar las opciones reales que las cooperativas agroalimentarias españolas disponen para introducir dichas innovaciones** en su gobierno interno
- ➔ Para ello, se realizará:
 - a) un **análisis de las leyes estatales y autonómicas de cooperativas**, para observar lo que contemplan en materia de gobierno interno.
 - b) una encuesta a cooperativas agroalimentarias de tamaño grande y mediano para constatar **el grado de aplicación y/o interés que tienen estas innovaciones.**

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Universo	2718 entidades. Cooperativas agroalimentarias españolas de los 15 sectores más importantes, cuya facturación representaban el 96.65% de la facturación de total de las mismas (CCAE, 2013)
Población objetivo	231 cooperativas: - Grandes (>50 millones €) → 29 - Medianas1 (50-30 millones €) → 41 - Medianas 2 (30-10 millones €) → 161
Muestra	91 cooperativas: - Grandes (>50 millones €) → 14 - Medianas1 (50-30 millones €) → 19 - Medianas 2 (30-10 millones €) → 58
Margen de confianza	95%
Error muestral	± 0,05
Varianza	Máxima indeterminación ($p = q = 50\%$)
Periodo de realización de encuestas	Octubre-Noviembre 2015
Metodología	Encuesta vía internet (y posterior seguimiento telefónico)
Trabajo de campo	Cátedra de economía social Cajamar (CEGEA)
Grabación y creación de bases de datos	Cátedra de economía social Cajamar (CEGEA)

Nota: Se ha aplicado la corrección para poblaciones finitas (Malhotra, 2004).

3. Innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas de la UE

Punto de partida: Estudio realizado sobre gobierno interno cooperativo en las cooperativas de la UE-27 (Bijman et. al, 2014):

- **Fecha toma de datos:** 2011
- **Población:** Cooperativas agroalimentarias UE-27
- **Muestra:** **500 grandes cooperativas agroalimentarias en la UE.**
 - ❑ *Comprenden 8 diferentes sectores: lácteo, frutas y hortalizas, carne de cerdo, carne de cordero, cereales, azúcar, almazaras, y bodegas.*
 - ❑ *Incluye el top 5 de las cooperativas en los diferentes EM (en los que estos sectores están presentes).*
 - ❑ *No es una muestra aleatoria y no es representa el total de coop en la UE*
 - ❑ *Representan a las mayores cooperativas en términos de facturación y número de socios, en los sectores más importantes por actividad.*

Conclusiones Gobierno Cooperativas UE27 (Bijman, 2014)

1. Un **60% delegan en un directivo profesional** (a mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de que se de esta figura).
2. El 80% aplica el principio un socio-un voto, y **sólo el 20% utiliza el voto proporcional** (y de estas últimas, la mitad aplicaba un límite al número de votos que puede tener un socio).
3. Inclusión de **no miembros en el Consejo Rector**. **19 estados miembros lo permiten** en su legislación. **Un 14% cuentan con expertos no socios** en el CR.
4. En casi **1/4 parte de las cooperativas**, los **consejos de supervisión contaban con personas externas** (no socios).

Conclusiones Gobierno Cooperativas UE27 (Bijman, 2014)

5. **Separación legal cooperativa-compañía.** Sólo en una **1/5 parte de la muestra**; siendo común en países como Holanda o Alemania.
6. **Consejos de socios o Asamblea General de delegados**, no es aún muy común (**sólo un 15 % de la muestra lo tienen**), a pesar de estar permitido en 15 países de la UE.
7. **Las fórmulas híbridas** (inclusión de inversores no miembros en la propiedad) se encuentran en muy pocos países como Alemania o Dinamarca, siendo curioso que **sólo 7 estados miembros lo prohíben** explícitamente en su legislación.

4. Análisis legislativo de su aplicabilidad en España

1. Profesionalización de la gestión

Tanto en la legislación nacional como autonómica se refleja la posibilidad de delegar facultades en directivos profesionales.

2. Voto proporcional

Se contempla en la legislación (en func. de la actividad o del nº de socios, si es de 2º)

3. Externos en el C. Rector

Se recoge en la Ley 27/1999 con un máx de 1/3 del CR y 5 votos sociales, y en algunas leyes autonómicas. Algunas de las CCAA que lo contemplan reducen el límite máximo aplicado a nivel nacional, como por ejemplo Aragón y Castilla La Mancha. Estas personas nunca podrán ser Presidente ni Vicepresidente del CR.

4. Expertos externos (en el Consejo Supervisor)

Se recoge en la Ley 27/1999 (máx 1/3) y en algunas leyes autonómicas. También existe un límite máximo aplicable.

5. Separación legal entre cooperativa y compañía

No existe referencia específica en nuestra legislación, pero eso no impide que no se pueda llevar a cabo legalmente.

6. Asambleas de Delegados

Consejo de Socios. Casi todas las Leyes de coop. la contemplan.

7. Estructuras de propiedad híbridas

Tanto la legislación nacional, como algunas autonómicas (Asturias, Cantabria, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana, Extremadura o Galicia) posibilitan la participación en el capital de no socios en forma de figuras como los asociados, colaboradores o las participaciones especiales). En el País Vasco, esta posibilidad se recoge con la cooperativa mixta (Art. 136).

8. Papel de la mujer

- ❖ En los puestos directivos o Consejos Rectores de las cooperativas agroalimentarias españolas → baja presencia de mujeres.
- ❖ Algunas legislaciones autonómicas más recientes han observado referencias al papel de la mujer. Ej.: Andalucía, Castilla La Mancha o el art. 42.6 de Ley 8/2003 de la Comunidad Valenciana, modificado en 2014, donde se dice textualmente:

“las cooperativas procurarán incluir en su consejo rector un número de mujeres que permita alcanzar en su seno una presencia equilibrada de mujeres y hombres coherente con la composición de su masa social”.

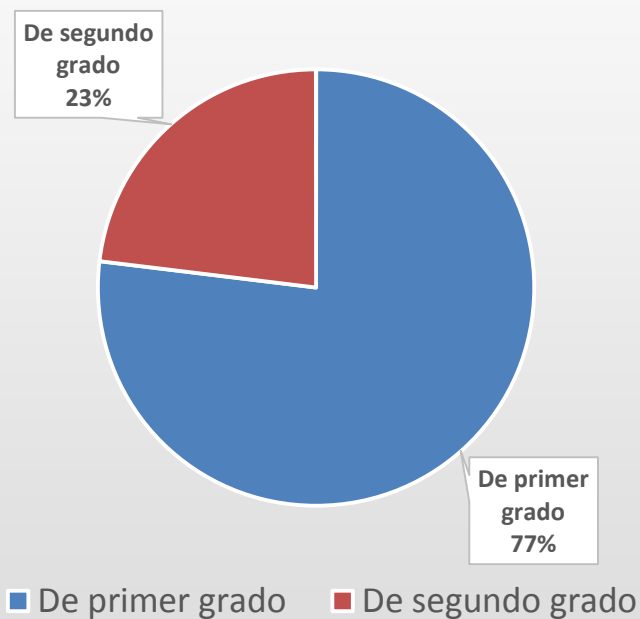
5. Anàlisis empírico de su aplicación: encuesta a cooperativas agroalimentarias españolas

DATOS GENERALES

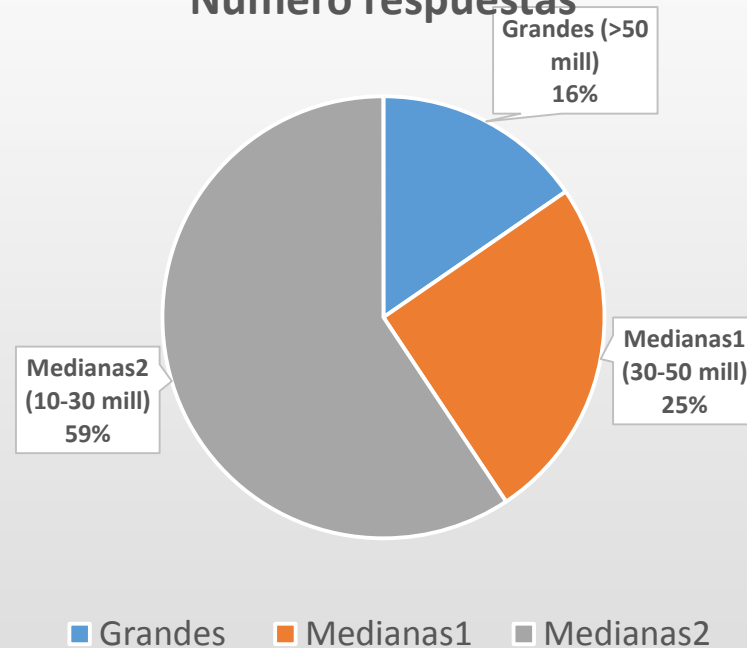
		Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
E S P A Ñ A	Número respuestas	91	14	23	54
	Clasificación				
	De primer grado	70	7	9	40
	De segundo grado	21	7	14	14
	Número medio miembros CR	10,6	13,2	10,1	10,1

	Total
U E - 2 7	Número respuestas
	500
	Número medio miembros CR
	8,8
Observaciones: muestra UE-27	

Clasificación



Número respuestas



DATOS GENERALES

		Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
E S P A Ñ A	Número respuestas	91	14	23	54
	Clasificación				
	De primer grado	70	7	9	40
	De segundo grado	21	7	14	14
	Número medio miembros CR	10,6	13,2	10,1	10,1

		Total
U	Número respuestas	500
E	Número medio miembros CR	8,8
27	Observaciones: muestra UE-27	



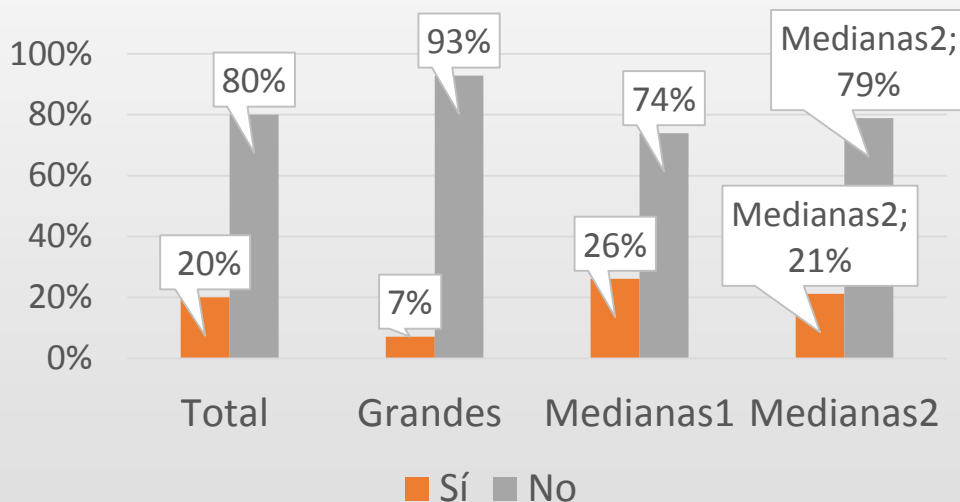
1. Profesionalización de la gestión

E S P A Ñ A	El gerente es miembro del CR	Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Sí	20%	7%	26%	21%
	No	80%	93%	74%	79%
	<i>En los casos afirmativos, normalmente está en calidad de Presidente</i>				

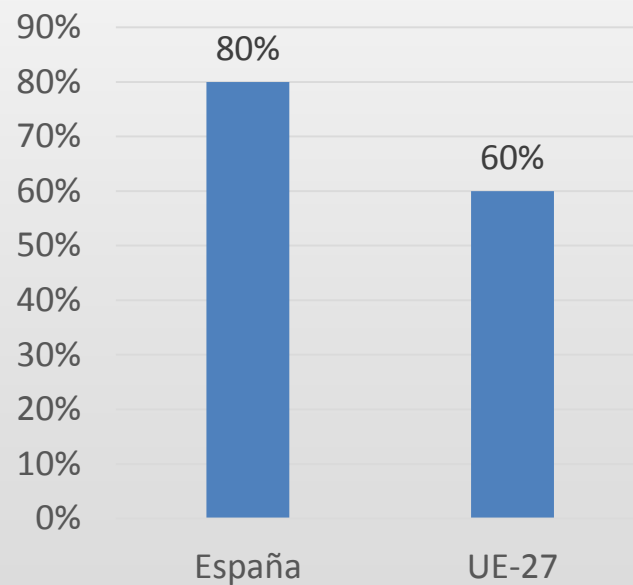
U E - 2 7	El Gerente es un profesional
	Un 60% de las cooperativas delegaban en un profesional gestor.
	A mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de contar con gerente profesional.

1. Profesionalización de la gestión

Gerente miembro del CR (España)



Existencia de gerencia profesional



2. Voto proporcional

		Total	1er grado	2º grado
E S P	Sí, en función del nº de socios	8%		10%
	Sí, en función del volumen de actividad coop.	38%		71%
A Ñ	Si	46%	39%	81%
A	No	54%	61%	19%

U E		Total	1er grado	2º grado
2	Sí	20%	13%	42%
7	No	80%	87%	58%

Algunas legislaciones de la UE-27 no lo permiten.

Existen diferencias en cuanto a los límites existentes para las cooperativas de primer grado y segundo grado.

El 80% de esas cooperativas aplicaba el principio un socio-un voto, y el 20% el voto proporcional.

Del 20% que lo permiten:

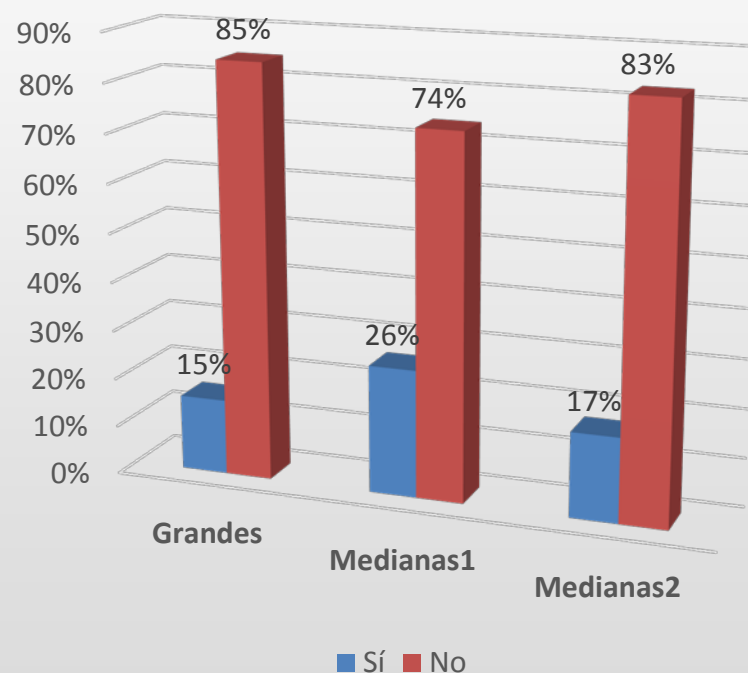
- el 60% es en función de la actividad
- El 40% en función del número de participaciones

3. Externos en el C. Rector

		Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
E	SÍ	19%	15%	26%	17%
S	NO	81%	85%	74%	83%
P	Número medio: 1,8 Normalmente abogados, economistas o ingenieros				
A					
Ñ					
A					

	Externos en el CR		
U	SÍ		14%
E	NO		86%
-	En 19 países la legislación lo permite.		
2			
7	En España, la mayor parte de legislaciones lo permiten		

Expertos externos en CR

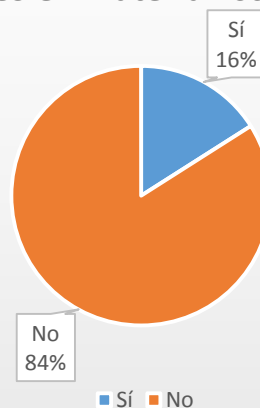




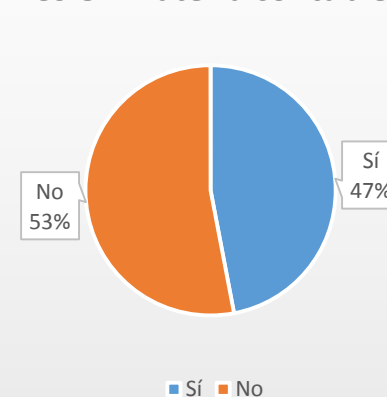
4a. Consejo Supervisor

E S P A ÑA	En materia fiscal	
	Sí	16%
	No	84%
	En materia contable	
	Sí	47%
	No	53%
	En materia de estrategia empresarial	
	Sí	17%
	No	83%
	En materia de política de liquidaciones a los socios	
	Sí	16%
	No	84%

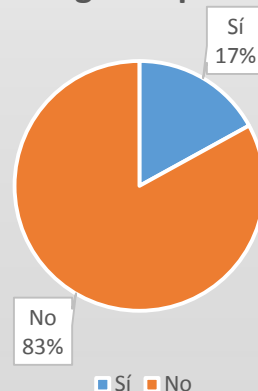
CS en materia fiscal



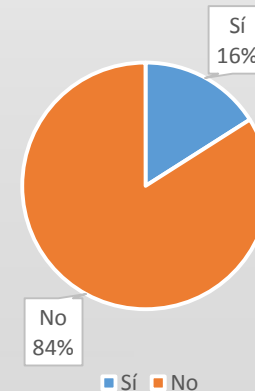
CS en materia contable



CS en materia de estrategia empresarial



CS en política de liquidaciones a socios

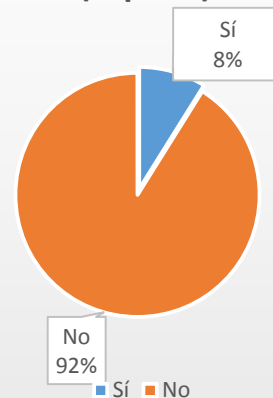


4b. Expertos externos (en el Consejo Supervisor)

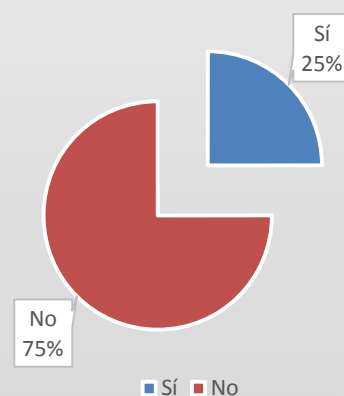
E S P A N A	Se permite la entrada de no socios en el CSup?	
	Sí	8%
	No	92%

U E - 2 7	Personas no socios en el CSup	
	Sí	25%
	No	75%
	16 E. Miembros posibilitan la existencia de expertos en el C. Sup.	

Se permite entrada de no socios en CS? (España)



Personas no socias en el CS (UE-27)



5. Separación legal entre cooperativa y compañía

E S P A Ñ A	Se plantearía crear una soc. mercantil participada por su cooperativa?	Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Sí, para incrementar el capital social	2.91	3.2	2.45	2.65
	Sí, para incrementar operaciones con terceros	5.02	4.77	4.46	4.79
	Sí, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones	3.92	3.92	3.72	3.4
	Sí, para crear filiales en otros países	3.11	3.53	3.1	2.53
	Observaciones: medias de una escala de 1 (poco probable) a 7 (muy probable). Se marcan en verde las medias superiores a 4.				

U 2
E 7

Se encuentra en un 25% de la muestra; siendo común en países como Holanda o Alemania

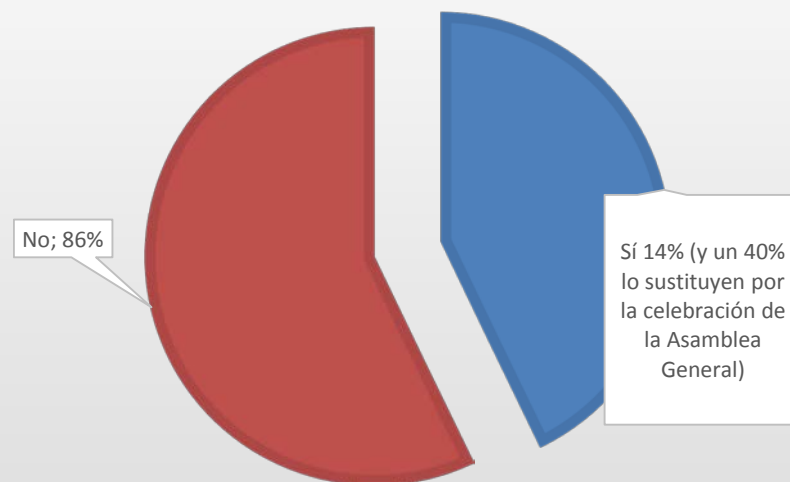
6. Asambleas de Delegados

	Sí	No
E S P A Ñ A	14%	86%
U - 2 E - 7	15%	85%

Aún no es muy común en la UE-27, a pesar de estar permitido en 15 países de la UE-27

Asamblea general de delegados

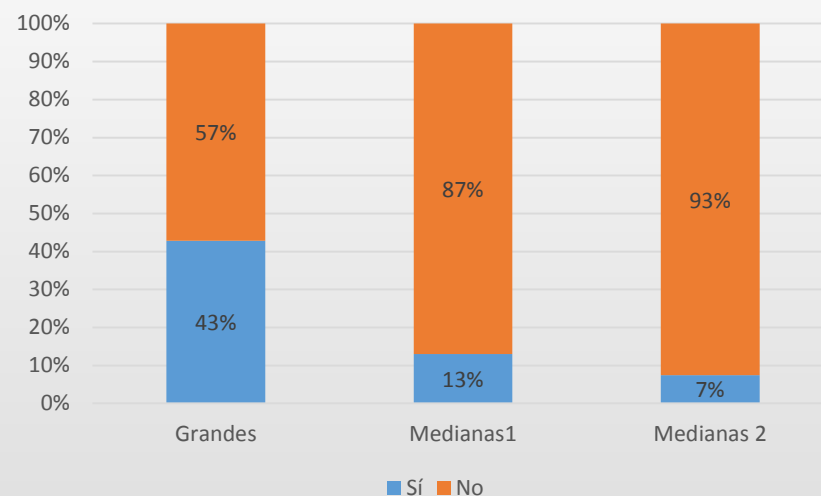
■ Sí ■ No



6. Asambleas de Delegados

E S P A ÑA	Existe AGD?	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Sí	43%	13%	7%
	No	57%	87%	93%

Asamblea general de delegados



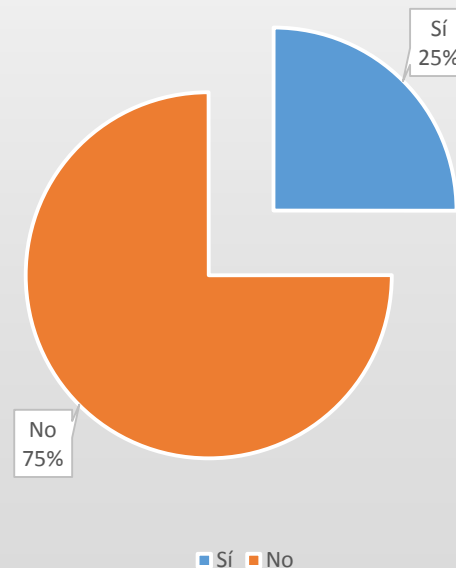
7. Estructuras de propiedad híbridas

		La cooperativa cuenta con capital procedente de no socios	Total	Grandes	Mediana s1	Mediana s2
E S P A Ñ A		Sí, procedente de socios colaboradores o asociados	15%	8%	22%	12%
		Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales	1%	8%	0%	0%
		No	84%	84%	78%	88%
		En los casos afirmativos, normalmente es para asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad, más que para atraer capital.				
		Sin derecho a voto en un 40% de los casos.				
U E -	2	Se encuentran en muy pocos países.				
	7	Ejemplo: Alemania o Dinamarca.				
		Sólo 7 estados miembros lo prohíben explícitamente en su legislación. (Bijman et al., 2012).				

7. Estructuras de propiedad híbridas

		Sí	No
E S P A Ñ A	Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?	25%	75%

Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?



7. Estructuras de propiedad híbridas

E S P A ÑA	Del capital social total, qué % procede de estas fuentes?	Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Menos del 5%	43%	50%	57%	29%
	Entre el 5 y 30 %	14%	50%	0%	14%
	Más del 30%	18%	0%	14%	21%
	NS/NC (es destacable el elevado % de NS/NC en esta pregunta)	25%	0%	29%	36%

8. Papel de la mujer

E S P A Ñ A	Existe alguna mujer en el CR?	Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Sí	30%	29%	30%	31%
	No	70%	71%	70%	69%
	El número medio es 1,5				
	Y en el equipo directivo?	Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
	Sí	61%	83%	70%	55%
	No	39%	17%	30%	45%
	El número medio es 1,9				
	Normalmente ocupan puestos de Dirección Financiera, Responsable de Administración o Dirección de RR.HH.				

6. Conclusiones

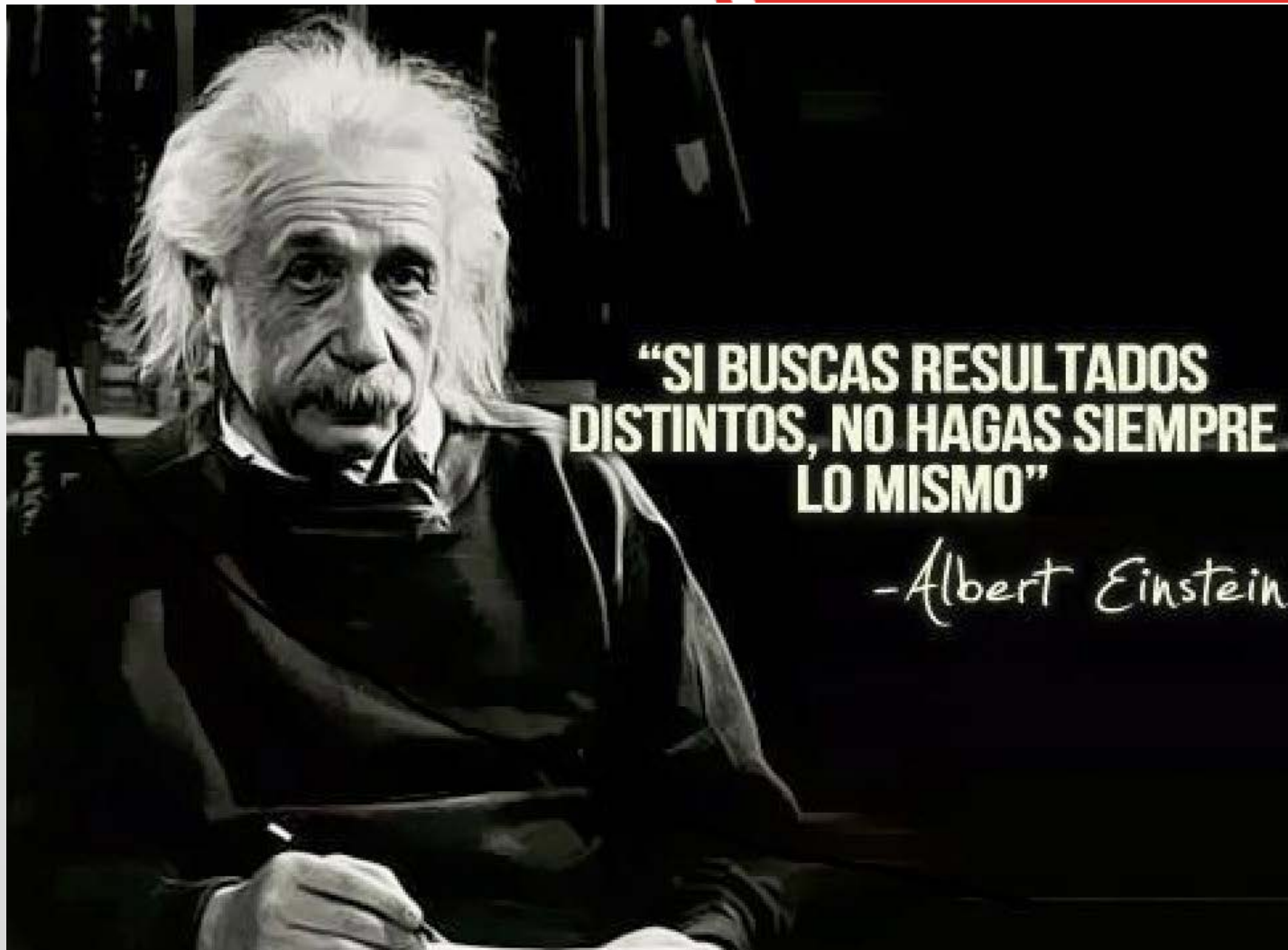
- ➔ En materia de gobierno interno, muchas cooperativas agroalimentarias de Europa están abordando **innovaciones importantes** para dotar de mayor flexibilidad su gestión, especialmente cuando crecen. Esto en muchos casos esto las lleva a desviarse del modelo tradicional de gobierno interno,
- ➔ En España, en la mayoría de los casos nuestra legislación no impide 'legalmente' la implementación de las innovaciones planteadas por Bijman et al. (2014).
- ➔ Sin embargo, algunas de las figuras que permitirían implantar dichas innovaciones no se crearon en primera instancia con tal fin. Por ejemplo:
 - las estructuras de propiedad híbrida, serían posibles a través de las cooperativas mixtas del País Vasco, o utilizando la figura del socio colaborador o asociado.

6. Conclusiones



Los resultados de la encuesta realizada a las mayores cooperativas agroalimentarias españolas, reflejan que:

- ◆ A pesar de poder implementar las innovaciones comentadas anteriormente, con la ‘libertad’ que la legislación española les da en ese aspecto, algunas **no son habitualmente introducidas** o utilizadas por las cooperativas, como son :
 - ◆ la **inclusión de personas no socias** en la composición del **Consejo Rector** (en un 19% de coop.)
 - ◆ la **presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor** (8% de las coop),
 - ◆ la creación de un Consejo de Socios (o **Asamblea General de Delegados**) (14% de las coop.)
 - ◆ la formación de **estructuras de propiedad híbridas** – que permitan diferentes tipos funcionales de propietarios, con la consecuente introducción de inversores externos en el capital, **o la sep. Coop-cia.**



Gracias por su atención

emelia@cega.upv.es

www.cegea.upv.es