



HAL
open science

Cooperativismo, cadena alimentaria y territorios rurales en Francia

Pierre Triboulet

► **To cite this version:**

Pierre Triboulet. Cooperativismo, cadena alimentaria y territorios rurales en Francia. Agricultura familiar en Espana - Anuario 2015, , 396 p., 2015. hal-01415258

HAL Id: hal-01415258

<https://hal.science/hal-01415258>

Submitted on 12 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**AGRICULTURA
FAMILIAR EN ESPAÑA**

**ANUARIO
2015**


FUNDACIÓN DE ESTUDIOS RURALES



▼ **Redacción y administración**
Agustín de Betancourt, 17-3º.
28003 Madrid
Tel.: 915 541 870
upa@upa.es
www.upa.es

▼ **Redactores y colaboradores**
Diego Juste
Elena Conesa Sánchez
José Manuel Delgado
Javier Alejandre
Mari Luz de Santos
David Erice
Ana Batanero
Nieves Alonso
Mariola Núñez
Lola Núñez
Marta Oncina (Madrid)
Óscar Fontán (Castilla y León)
Elvira Gómez (Extremadura)
Xosé da Riva (Galicia)
Juan Antonio Siles (Andalucía)
Ana Cuevas (Castilla-La Mancha)
Ángeles Pérez (Aragón)
Javier Poza (Bruselas)

▼ **Secretaría**
Pilar Montanel
Ernestina Rufo
Raquel Domingo

▼ **Coordinador de los artículos**
Eduardo Moyano

▼ **Fotografía**
Joaquín Terán

▼ **Documentación**
Dto. Técnico de UPA
Uniones Territoriales de UPA
Órganos Consultivos de UPA

▼ **Maquetación**
QAR Comunicación

▼ **Dpto. de publicidad**
Agustín de Betancourt, 17-6º.
28003 Madrid
Tels.: 915 350 827

▼ **Impresión**
Gráficas Jomagar
D.L. M-26114-2007
ISSN: 1887-9292

Fotografía de portada
María Vila Marqués. Premio especial FADEMUR del Concurso de Fotografía del Mundo Rural 2014. *La protección de la mano del hombre y la mujer* (Huerta de Valencia)

Fotografías de las guardas
De portada: Kike Balenzategui Arbizu. Primer premio en el Concurso de Fotografía del Mundo Rural 2014. *Santa Bárbara* (Berbinzana - Navarra)

De contraportada: Roberto de la Torre Camiña. Finalista del Concurso de Fotografía del Mundo Rural 2014. *Vendimia de altura* (Viñedos de Doade Sober)

Esta publicación está impresa en papel con celulosa blanqueada totalmente sin cloro, a partir de materias obtenidas con criterios ecológicos y sostenibles.

Fundación de Estudios Rurales

AGRICULTURA FAMILIAR EN ESPAÑA

ANUARIO 2015

▼ La cadena alimentaria, en busca del equilibrio

Eficiencia, transparencia e innovación en la cadena alimentaria 6
Isabel García Tejerina

Retos y oportunidades para la agricultura europea en la cadena alimentaria 10
Phil Hogan

Las personas y el empleo en el centro de las políticas 12
Cándido Méndez

La cadena alimentaria y la cultura de mercado 15
Lorenzo Ramos

Rigor, transparencia y eficacia para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria 20
José Miguel Herrero

La defensa de un territorio y un estilo de vida 22
Clara E. Aguilera

Es necesario exportar la Ley de la Cadena Alimentaria a Europa 27
Esther Herranz García

De la política de mercados agrarios a la política de la cadena alimentaria en la PAC 2020 32
Albert Massot Martí

¿Contribuirá la nueva PAC a un mejor equilibrio de la cadena alimentaria? 43
Tomás García Azcárate

El seguro como instrumento útil para ganar competitividad en el sector agrario 50
José María García de Francisco

Sobre la gobernanza de la cadena alimentaria 54
Eduardo Moyano Estrada

Cooperativismo y cadena agroalimentaria 60
Eduardo Baamonde



La industria española de la alimentación y bebidas en la vertebración de la cadena alimentaria 63
Mauricio García de Quevedo

Claves para la mejora de la cadena alimentaria 69
Aurelio del Pino González

La cadena agroalimentaria de valor compartido: un nuevo enfoque desde la distribución alimentaria 72
Ignacio García Magarzo

La modernización del tejido productivo garantiza la sostenibilidad 78
Javier Millán-Astray

El pequeño comercio, gran perjudicado de la concentración del mercado 84
Ana Isabel Ceballo Sierra

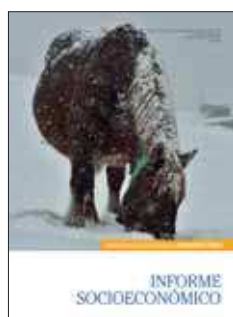
Prácticas comerciales en la cadena alimentaria 87
Antonio Maudes y Mateo Silos

Participación de los productores en los precios de venta al consumidor de productos perecederos 95
Alfonso Rebollo Arévalo

La cadena agroalimentaria de siempre, como nunca 102
Victor J. Martín Cerdeño

Cambios en los hábitos de compra del consumidor de productos alimentarios 111
Francisco Javier Casares Ripol

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| Los hábitos alimentarios de los españoles Cecilia Díaz Méndez | 117 | Las “cadenas cortas” de comercialización en el marco de la nueva PAC Gianluca Brunori y Fabio Bartolini | 206 |
| Construyendo la ciudadanía alimentaria Cristóbal Gómez-Benito y Carmen Lozano-Cabedo | 126 | El sector agroalimentario y el reto de la innovación José María García Álvarez-Coque | 216 |
| El sistema agroalimentario español ante el paradigma de la globalización Fernando Ramos Real | 135 | Mercados municipales y cadenas cortas de comercialización Juan Ignacio Robles | 222 |
| Es el tamaño, pero no lo único, en la cadena alimentaria Raúl Compés López | 150 | La cadena alimentaria en el escenario urbano Julián Briz e Isabel de Felipe | 230 |
| El sistema alimentario, entre la globalización y la economía local Alicia Langreo | 158 | Comercio justo y consumo responsable M. Teresa Hernández, Tomás de Haro y Laura Maeso | 236 |
| El Observatorio de Precios y Mercados de Andalucía Mariana Lorbach, David Polonio, Trinidad Manrique y Pilar Garrido | 166 | ¿Aún se puede tener un papel protagonista en el comercio electrónico alimentario? Rafael García-Plata | 242 |
| Nuestra apuesta por la sostenibilidad del tabaco en Extremadura Javier Figaredo | 174 | La unión hace la marca Mateo Blay Bertó | 249 |
| Cadena alimentaria y políticas de la competencia en la Unión Europea Stéfano Boccaletti | 177 | La cadena de valor del aceite de oliva Javier Sanz Cañada y Manuel D. García Brenes | 258 |
| Agricultura contractual y asociacionismo agrario Jos Bijman | 186 | Competitividad y mercados de los productos ganaderos Miguel Ángel Díaz Yubero | 264 |
| Cooperativismo, cadena alimentaria y territorios rurales en Francia Pierre Triboulet | 195 | La cadena del sector cítrico Anabel Siguán Boehmer | 272 |
| La cadena alimentaria en Reino Unido Matthew Desoutter | 204 | Análisis de la cadena alimentaria en el sector del vino Francisco Martínez Arroyo | 284 |



▼ Informe socioeconómico

| | |
|--|-----|
| La agricultura española en 2014 | 292 |
| Sectores | 298 |
| Fichas sectoriales | 308 |
| Comunidades autónomas | 313 |



▼ Acción sindical de UPA

| | |
|------------------------------|-----|
| Balance 2014/2015 | 324 |
| Órganos Consultivos | 337 |
| Uniones Territoriales | 373 |

Cooperativismo, cadena alimentaria y territorios rurales en Francia



Pierre Triboulet
pierre.triboulet@
toulouse.inra.fr
INRA-Toulouse

Las cooperativas agrarias han contribuido a la modernización de la agricultura francesa, siendo uno de los pilares institucionales destinados a consolidar el modelo de explotación familiar promovido después de la II Guerra Mundial. Como instrumento económico y social en manos de los agricultores, las cooperativas han permitido desarrollar actividades de aprovisionamiento de insumos, de concentración de la oferta y de comercialización y transformación, como prolongación de las actividades de los agricultores asociados a ellas. Además, el cooperativismo ha reafirmado cada vez más su posición en las cadenas agroalimentarias (*filiales*) y en el territorio rural, hasta el punto de que hoy ocupa una parte muy importante del mercado agroalimentario francés (en torno al 40%, tal como puede verse en la web Coop de France).

Para ello, las cooperativas han tenido que transformarse y desarrollar modelos asociativos de mayor nivel, como la creación de grupos cooperativos o cooperativas de segundo y tercer grado, multiplicando las operaciones de fusión-absorción y reafirmando como líderes económicos en el concierto de la economía francesa e internacional. Estos grupos cooperativos, con los

que el cooperativismo pretende alcanzar un tamaño adecuado, plantean, sin embargo, la cuestión del rol específico que deben desempeñar las cooperativas ante la competencia de las grandes empresas privadas con las que tienen que competir.

Cabe preguntarse si estamos asistiendo o no a una disolución de los principios cooperativos en estas grandes estructuras asociativas en las cuales lo prioritario es la competitividad. Asimismo, cabe interrogarse sobre qué es lo que queda realmente de los lazos tradicionales que han mantenido las cooperativas con los agricultores asociados y que, como sabemos, ha sido la base fundamental del movimiento cooperativo.

La cuestión del lugar de las cooperativas agrarias hay que plantearlo en un contexto social y económico que ha ido evolucionando fuertemente en las últimas décadas. Por ejemplo, el aumento de las exigencias ambientales incita a cambiar los sistemas de producción agrícola basados en el uso intensivo de insumos sintéticos y en un proceso creciente de especialización productiva. Sin embargo, para adoptar modelos de producción más agroecológicos se necesita reflexionar sobre los actuales sistemas productivos,

▼
Las explotaciones agrarias han cambiado, se han hecho más grandes, menos numerosas y con unos agricultores mejor formados, pero también más individualistas que en el pasado. Este es el contexto en el que se tienen que mover las cooperativas de hoy

y esto no solo al nivel de la explotación, sino también en todo lo que se refiere a la *filière* y el territorio. Al mismo tiempo, las explotaciones agrarias han cambiado, se han hecho más grandes, menos numerosas y con unos agricultores mejor formados, pero también más individualistas que en el pasado. Este es el contexto en el que se tienen que mover las cooperativas de hoy.

Además, las dimensiones sociales y económicas de la agricultura han ocupado el espacio público: los temas sanitarios y nutricionales relacionados con la alimentación son objeto de mayor atención que antes; la cuestión del bienestar animal se plantea de manera más clara y abierta; los intercambios económicos en el mercado internacional se intensifican sobre el telón de fondo de la seguridad alimentaria. Desarrollando al mismo tiempo estrategias de anclaje territorial y de internacionalización, las cooperativas agrarias ¿pueden contribuir de manera original a dar respuesta a los múltiples retos que tienen hoy los agricultores, favoreciendo el desarrollo de unas producciones que deben adaptarse a las actuales demandas sociales y económicas?

En este artículo me propongo responder a esta pregunta, en dos partes. En la primera describiré el proceso que va hacia la afirmación de grandes grupos cooperativos que intentan conciliar el objetivo de mantener su presencia en los territorios rurales con el de posicionarse en los mercados internacionales. En la segunda parte analizaré los aspectos en los que, desde mi punto de vista, las cooperativas agrarias pueden proponer soluciones originales para afrontar los nuevos desafíos de la agricultura.

Uno de los pilares del desarrollo agrario

El modelo agrario francés, basado en una política específica de apoyo a la modernización de la agricultura, ha permitido desarrollar un modelo de alto nivel en términos de rendimiento productivo, pero basado en explotaciones de tipo familiar. Las cooperativas han reforzado su peso en el seno de las cadenas agroalimentarias y de los territorios rurales gracias a un fuerte proceso de reestructuración, que debemos analizar para comprender mejor su verdadera magnitud y amplitud.



Fuertes cambios organizativos

Como se sabe, las cooperativas agrarias tienen por objeto la utilización en común, por parte de los agricultores, de todos los medios necesarios para facilitar o desarrollar su actividad económica, así como para mejorar o aumentar los resultados de esa actividad (art. L521-1 del Código Rural). Las cooperativas son sociedades en las que los agricultores tienen la doble condición de socios y de usuarios de servicios. Esta doble condición obliga al socio a suscribir partes del capital social de la cooperativa en función de la actividad que realiza con su cooperativa. En tanto que asociados, los agricultores participan de la gobernanza de su cooperativa y son de hecho miembros del consejo rector. Además, en Francia, las cooperativas agrarias tienen que ofrecer servicios en un marco territorial que está establecido en sus estatutos (Chomel *et al.*, 2014).

Esto ha hecho que, históricamente, las cooperativas agrarias se hayan desarrollado sobre una base territorial prestando en ese ámbito diversos servicios en beneficio de sus asociados (compra de insumos, recogida y almacenamiento de productos agrícolas...). Pero para aportar valor añadido a sus socios, las cooperativas han tenido que hacerse más competitivas en las diferentes áreas de actividad, lo que les ha planteado la necesidad de ampliar sus activida-



des más allá del restringido grupo de los agricultores asociados.

A partir de los años 90 del pasado siglo XX, se ha acelerado el desarrollo del cooperativismo francés bajo la forma de grandes grupos cooperativos, en el seno de los cuales se ha promovido la creación de “filiales” con estatuto no cooperativo, que han ido adquiriendo una importancia cada vez más significativa¹. Para reafirmarse como operadores económicos tanto a nivel de los territorios como de las cadenas agroalimentarias, las cooperativas se ven en la necesidad de liberarse de la restricción de operar solo con sus asociados².

El modelo de empresas filiales no cooperativas se ha multiplicado en las actividades *d'amont* (suministro de insumos), pero también en las *d'aval* (producción de semillas, comercialización, transformación...) de la cadena agroalimentaria, así como en la diversificación de actividades en el territorio (principalmente en lo que se refiere a las tiendas de autoservicios agrícolas). Paralelamente, las cooperativas que están a la cabeza de los grupos cooperativos han ido ampliando su tamaño tras realizar operaciones de fusión entre cooperativas más pequeñas, con el objetivo de aumentar su escala o de diversificar sus actividades. Este doble movimiento de fortalecimiento de las cooperativas líderes y de la creación de filiales no cooperativas se acompaña de fuertes interdependencias entre las cooperativas agrarias, que multiplican los acuerdos a través de la creación de uniones cooperativas (segundo y tercer grado) o de la constitución en común de grandes filiales “privadas”.

Entre 1995 y 2005, el “universo” cooperativo francés se ha caracterizado por un aumento de alrededor del 40% de trabajadores asalaria-

dos (150.000 en 2005, de los cuales más de la mitad trabajando en las empresas filiales no cooperativas) y por un peso creciente de los grandes grupos cooperativos. En 2005, solo un 16% de ese total de asalariados trabajaba en las 2.100 cooperativas independientes (no vinculadas a esos grandes grupos), mientras que en los 400 grupos cooperativos, los 23 más grandes concentraban más del 60% de los asalariados (Agreste Primeur, 2009). Esta concentración se ha producido con el objetivo final de constituir grupos líderes a nivel europeo, logrando que siete cooperativas francesas se situaran en 2013 entre las 20 primeras (ver la web Coop de France).

Este proceso ha afectado al conjunto de las cooperativas en medida diversa según las especificidades de las diversas cadenas agroalimentarias, siendo históricamente mayor la concentración en el sector lácteo que en el sector vitivinícola, por ejemplo. Ello habría permitido a las cooperativas desarrollarse en las fases de comercialización y transformación, donde han adquirido posiciones importantes, incluido el nivel internacional, y donde, en consecuencia, han desarrollado una serie de marcas significativas.

Sin embargo, en la medida en que estas actividades se desarrollan mayoritariamente en empresas filiales no cooperativas, la cuestión que se plantea dentro del movimiento cooperativo es si estas nuevas estructuras empresariales serán o no permanentes, y por tanto si lo serán también las inversiones realizadas tanto por la cooperativa líder del grupo como por los propios agricultores. Recordemos que, precisamente por no regirse por el estatuto cooperativo, siempre existe el riesgo de que estas empresas filiales puedan ser deslocalizadas.

▼
La aparición de los grandes grupos cooperativos, la fuerte disminución del número de pequeñas cooperativas y la traslación de muchas de sus actividades a empresas filiales no cooperativas podrían hacernos pensar que la organización territorial de las cooperativas ha ido cambiando sensiblemente a lo largo de las últimas décadas. Sin embargo, los estudios muestran una relativa estabilidad de este modelo territorial

Una organización territorial relativamente estable

La aparición de los grandes grupos cooperativos, la fuerte disminución del número de pequeñas cooperativas y la traslación de muchas de sus actividades a empresas filiales no cooperativas podrían hacernos pensar que la organización territorial de las cooperativas ha ido cambiando sensiblemente a lo largo de las últimas décadas. Sin embargo, los estudios muestran una relativa estabilidad de este modelo territorial, algo sobre lo que se podría aportar alguna explicación más precisa (Triboulet et Pérès, 2015).

En primer lugar, la disminución del número de cooperativas agrarias se podría explicar sobre todo por los procesos de fusión que tienen lugar en el seno del cooperativismo francés, y que reflejan las fuertes interdependencias que existen entre ellas. La cooperativa Sodiaal es un buen ejemplo de esta tendencia. Organizada como una unión nacional (tercer grado) de uniones regionales (segundo grado) de cooperativas agrarias (primer grado), la compleja organización de Sodiaal se ha transformado, de hecho, en una sola cooperativa que agrupa al conjunto de sus asociados y que está presente en más de dos tercios de las provincias francesas. Es un auténtico líder del cooperativismo francés y dirige un conjunto de empresas filiales no cooperativas del área de la comercialización y transformación. Además, al haber tomado recientemente las actividades de la cooperativa 3A, el grupo Sodiaal

se posiciona hoy como un grupo líder en Francia y en el conjunto de la UE. Sin embargo, sobre lo que quiero llamar la atención aquí es que todos esos cambios organizativos no han dado lugar a una reestructuración espacial/territorial del grupo cooperativo. Por lo general, los servicios de Sodiaal a sus socios se mantienen como antes, en la medida en que el ámbito territorial de la cooperativa no ha sido cuestionado ni por ellos ni por sus dirigentes.

El desarrollo del proceso de creación de empresas filiales no cooperativas en Francia responde también al objetivo de reforzar sus actividades en el área territorial marcada por los estatutos de cada cooperativa. En efecto, las cooperativas francesas localizan de manera preferente sus empresas filiales no cooperativas cerca de donde se ubica su sede social. Esto responde al deseo de las cooperativas de generar valor añadido en el territorio y de mantener cerca de ellas los medios necesarios para la puesta en valor de las producciones de sus asociados. Observando el panorama de este proceso, cabe afirmar que no tiene fundamento el miedo que se había extendido entre el cooperativismo, y que he comentado antes, a perder la proximidad geográfica por no estar sometidas las empresas filiales a la restricción de la territorialidad que sí tienen que cumplir las cooperativas.

El análisis espacial/territorial de las actividades industriales de las cooperativas y de sus empresas filiales muestra que estas empresas están bien implantadas en zonas con fuerte potencial



▼
Los agricultores, mejor formados e informados que nunca, cuestionan ya la relación privilegiada que tradicionalmente han tenido con las cooperativas para el suministro de insumos y la venta de sus productos



agrícola y con densidad de explotaciones agrarias que dependen de los productos afectados por esas actividades. En fin, las cooperativas aparecen en la Francia de 2015 como unos actores fundamentales en el seno de las cadenas (*filiales*) agroalimentarias y en los territorios, traduciendo así la flexibilidad de su modelo empresarial, un modelo que les ha permitido reafirmarse como actores competitivos a escala nacional e internacional.

Nuevos retos

Además del debate sobre la evolución del cooperativismo agrario hacia un modelo de grandes grupos cooperativos cuyas reglas de funcionamiento no responderían ya a los principios cooperativos (Gaignette et Nieddu, 2000), es importante abrir otro sobre el papel a desempeñar por las cooperativas ante los nuevos desafíos de la producción agraria.

Las cooperativas frente a los nuevos desafíos de la producción agraria

En un contexto de creciente incertidumbre, ligada a los múltiples retos a los que la agricultura debe hacer frente, cabe plantear la hipótesis de que las cooperativas pueden beneficiarse de esa situación gracias a la posición central que ocupan en las distintas fases de la cadena agroalimentaria y en los territorios rurales. La toma de conciencia colectiva sobre los problemas ambientales ligados a los modelos intensivos de agricultura incita a la introducción de nuevas prácticas agrícolas y ganaderas en las explotaciones, prác-

ticas que las cooperativas pueden apoyar acompañando a los agricultores en ese proceso. Además, los retos de la seguridad en materia sanitaria y de la calidad nutricional han puesto en una posición prioritaria el tema de la trazabilidad y la calidad a lo largo de toda la cadena alimentaria. Aquí también, las cooperativas se posicionan como actores clave para poner en marcha los instrumentos que sean necesarios para abordar estos nuevos desafíos.

Además, en lo que se refiere a la dimensión territorial, las cooperativas disponen una ventaja comparativa gracias a su capacidad de movilización y de acción colectiva entre los agricultores. Esta capacidad puede utilizarse tanto para facilitar la introducción de prácticas sostenibles en las explotaciones de los socios (por ejemplo, para la reducción del uso de pesticidas en una determinada zona de captación de agua) como para avanzar en la implementación de estrategias de desarrollo económico (por ejemplo, la promoción de marcas de calidad y de cadenas territorializadas).

En la fase del suministro de insumos, las cooperativas tienen, no obstante, que adaptarse a los cambios producidos en el perfil de sus asociados y de sus explotaciones, así como al cambio que ha tenido lugar en el rol del cooperativismo en tanto que abastecedor de inputs (semillas, abonos, piensos, productos fitosanitarios...). Por ejemplo, las cooperativas tienen que tener en cuenta que las formas de organización de las explotaciones se han hecho más complejas, evolucionando hacia estatutos jurídicos de empresa que modifican la relación tradicional capital-trabajo de la explotación familiar, lo que plantea la cuestión de la emergencia de un modelo de "agricultura de empresa" y el de la coexistencia en-

tre diferentes formas de agricultura (Hervieu et Purseigle, 2013).

Los agricultores, mejor formados e informados que nunca, cuestionan ya la relación privilegiada que tradicionalmente han tenido con las cooperativas para el suministro de insumos y la venta de sus productos. En el sector de cereales, por ejemplo, los agricultores optan ya por el almacenamiento en la propia granja en vez de delegar esa función, como había sido habitual, a la cooperativa, pues quieren tener un derecho de control sobre la comercialización de sus producciones, derecho que no quieren perder en favor de la dirección de la cooperativa.

Con independencia de su tamaño, las cooperativas deben adaptarse a estos nuevos comportamientos, de tal manera que la fidelidad de sus socios no es algo que deben dar por hecho, sino un objetivo a lograr (Barraud-Didier *et al.*, 2014). Le es, por tanto, necesario a las cooperativas proponer nuevos servicios que les permitan responder mejor a las demandas cada vez más diversas de sus asociados, sobre todo en materia de gestión de riesgos relacionados con la producción. Para desarrollar y comercializar estos nuevos servicios, las cooperativas necesitan capacidades crecientes de inversión, lo que plantea la cuestión de su rentabilidad. En definitiva, las cooperativas no pueden ya conformarse con ser, como antes, un simple suministrador de insumos y un mero instrumento para recoger la producción de sus asociados.

En la fase de comercialización y transformación, las cooperativas buscan aumentar el valor añadido, y para ello confían en su capacidad para concentrar la oferta productiva y así responder a las demandas de los mercados, tanto en términos de cantidad como de calidad. La capacidad del cooperativismo para coordinar e integrar las diferentes etapas de la cadena agroalimentaria está bien demostrada, tanto en las cadenas más generales como en las llamadas “de nicho”. En el *foie-gras*, por ejemplo, tres cooperativas del sudoeste se han convertido en líderes mundiales en solo 25 años, integrando progresivamente todos los eslabones de la cadena, y adquiriendo fuerte relevancia a nivel internacional. Tanto en



alimentación humana y animal como en la comercialización de productos no alimentarios, las cooperativas están bien posicionadas, en un contexto, además, donde los costes de transacción entre los diferentes eslabones de la cadena son cada vez más elevados.

En efecto, el cooperativismo tiene una ventaja competitiva gracias a su capacidad de gestionar y liderar el par cantidad/calidad con menor coste que las empresas privadas. Las cooperativas pueden también contribuir a la construcción de las citadas cadenas alimentarias “de nicho”, especialmente para favorecer la introducción de prácticas agrícolas más sostenibles desde el punto de vista ambiental y social. Por ejemplo, el grupo Terrena ha desarrollado una *filière* para el altramuz, aprovechando que esta leguminosa es un excelente cultivo para diversificar la alternancia en las explotaciones agrarias al aportar nitrógeno de forma natural; el altramuz es comercializado como ingrediente alternativo a la yema de huevo en el sector de la restauración y confitería.

El desarrollo de la integración cooperativa en las fases de comercialización y transformación plantea, no obstante, la cuestión del rendimiento industrial de estas nuevas estrategias e instrumentos, así como de los efectos que pueden tener en el propio funcionamiento interno de las cooperativas. Aunque el objetivo fundamental sigue siendo encontrar mercados para la producción de sus socios, no hay que olvidar que el rendimiento económico de estas estrategias e instrumentos se inscribe muchas veces en un contexto más amplio, incluso internacional. Todo ello plantea en el fondo el problema de la gobernanza cooperativa y el de la participación de los agricultores asociados en esta nueva fase. Conciliar la conexión con el territorio, la participación

▼
Todas las historias de las cooperativas parten, en efecto, de agricultores que las han creado y dirigido hasta convertirlas en los grandes grupos cooperativos que son hoy. Este compromiso humano, que está en la base de la especificidad cooperativa, no deja de ser hoy recordado por los grandes grupos cuando ellos indican que la propiedad sigue siendo de los agricultores, y que las empresas filiales no son deslocalizables al estar ligadas a un territorio

y las estrategias internacionales se convierte en un desafío importante para el cooperativismo.

Expectativas de futuro

Las cooperativas agrarias han acompañado el proceso de industrialización agroalimentaria que, como sabemos, se caracteriza hoy por una concentración de los actores y una diversificación creciente, tanto en la fase de suministro de insumos (y en todo lo relacionado con los sistemas de producción) como en la de comercialización y transformación (donde hay una creciente segmentación de los productos según criterios de calidad) (Fulton et Giannikas, 2013). Industrialización y diferenciación de las producciones y de los productos se han traducido en la búsqueda imperiosa de la integración vertical, a través de canales financieros o de contratos de integración, lo que refleja la especificidad de los mercados agroalimentarios actuales (Sexton, 2013). En ese contexto, las cooperativas se ven obligadas al reto de responder a nuevas exigencias, tanto en términos de eficiencia como de gobernanza.

La eficiencia de las cooperativas agrarias podría ser más problemática en la fase de suministros de insumos que en la de comercialización y transformación. En la de suministro, la cooperativa es a priori eficaz para responder a las necesidades de mercados segmentados, gracias a su capacidad para movilizar a los socios, y gestionar los aspectos logísticos. Sin embargo, el retorno de las inversiones debe ser claro para que el socio mantenga su compromiso con la cooperativa,

pues hoy los agricultores ya no dudan a la hora de hacerle la competencia a su cooperativa si esta no le satisface. En la fase de comercialización y transformación, por el contrario, la eficiencia de la cooperativa puede ser cuestionada debido a las especificidades ligadas al estatuto cooperativo. Por ejemplo, las decisiones son tomadas por un consejo rector controlado por los agricultores, los cuales pueden dar prioridad a la dimensión productiva en detrimento de una pura estrategia industrial.

La gobernanza puede ser contestada en lo que se refiere al equilibrio que deben mantener las cooperativas entre mantener un pie en el territorio y otro en el mercado internacional. Los socios eligen a sus representantes en el consejo rector que gobierna el grupo cooperativo y en el seno del cual el presidente y su bureau desempeñan un papel clave. Es necesario encontrar técnicos y administradores motivados, puesto que son ellos los que deben responder a las demandas y necesidades del conjunto de los asociados; pero también es necesario tomar decisiones económicas en grupos cooperativos cuyo tamaño y radio de acción son cada vez más grandes.

Todas las historias de las cooperativas parten, en efecto, de agricultores que las han creado y dirigido hasta convertirlas en los grandes grupos cooperativos que son hoy. Este compromiso humano, que está en la base de la especificidad cooperativa, no deja de ser hoy recordado por los grandes grupos cuando ellos indican que la propiedad sigue siendo de los agricultores, y que las empresas filiales no son deslocalizables al estar



ligadas a un territorio. Sea como fuere, lo cierto es que la historia del cooperativismo refleja este proceso continuo de mutualismo, pero también de fusión entre cooperativas y de adquisición de unas por otras, un proceso que, no hay que olvidarlo, está ligado a las decisiones tomadas al final por los propios agricultores y sus representantes.

Dos ejemplos nos permiten poner sobre la mesa la tensión existente dentro del cooperativismo francés entre, de un lado, la lógica basada en el territorio y, de otro, la lógica que le lleva a expandirse y posicionarse a nivel internacional. Un primer ejemplo es el del grupo Limagrain (cuarto grupo mundial en el sector de la producción de semillas) que en 2010 decide fusionarse con el grupo Domagri (cooperativa polivalente del sector cerealista, situada en la misma provincia). El objetivo de la fusión era ampliar la base territorial de Limagrain para reequilibrar un grupo cooperativo de nivel mundial dirigido solo por 600 agricultores productores de semillas. Domagri aportaba 3.400 socios suplementarios, con una actividad polivalente. Cada cooperativa tenía que aprobar la fusión, y se puede uno imaginar que esto no era nada fácil para los socios de Limagrain, acostumbrados a formar parte de una cooperativa líder quince veces más grande que Domagri.

Un segundo ejemplo es el de Champagne cereales y Nouricia, que en 2012 acordaron fusio-

narse con Vivescia, reforzando un polo agroindustrial de tamaño mundial implicado en una política muy voluntarista destinada a desarrollar prácticas agrícolas compatibles con un modelo de agricultura sostenible. Vivescia, pero también Terrena, dos de los más grandes grupos cooperativos franceses, manifestaron de una manera clara y resolutiva su voluntad de desarrollar una agricultura más respetuosa con el medio ambiente.

Reflexiones finales

Las cooperativas agrarias francesas, sea cual fue su tamaño, afrontan un doble reto. De una parte tienen que seguir reafirmando una base territorial, que es la fuente principal de identidad de sus asociados y que les coloca ante las nuevas demandas y exigencias de la sociedad respecto a la agricultura. De otra parte tienen que construir un proyecto económico viable ligado a las producciones de sus socios, lo que les lleva a tener que afrontar la lógica de las cadenas agroalimentarias, una lógica que se basa en la concentración de los actores económicos y la búsqueda de una diferenciación de las producciones.

Solo reforzando sus especificidades y su identidad, el cooperativismo puede satisfacer esta doble exigencia, justificando así su doble objetivo económico y social al servicio de la agricultura. ■

▼ Notas

¹ Las transformaciones del cooperativismo agrario se enmarcan, además, en un cuadro legislativo que refleja los cambios del contexto institucional (Filippi et Cook, 2014).

² Un estatuto opcional permite a una cooperativa realizar operaciones con terceros no socios hasta el 20% del volumen de la actividad cooperativizada.

▼ Referencias bibliográficas

- BARRAUD-DIDIÉRV.; M.C. HENNINGER et P. TRIBOULET (2014), "La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier français", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 62(1), pp. 125-148.
- CHOMEL C.; F. DECLERCK; M. FILIPPI; O. FREY et R. MAUGET (2013), *Les coopératives agricoles: identité, gouvernance, stratégies*, Editions Larcier, Bruxelles.
- COOP DE FRANCE, site internet <http://www.coopdefrance.coop/fr/16/une-reussite-economique-et-sociale/>.
- FILIPPI M. and M. COOK (2014), "How does public policy support explain agricultural cooperatives' development? Comparison between France and the United States", en L. Hammond Ketilson & M.-P. Robichaud Villettaz (dir.), *Cooperatives' Power to Innovate*, Lévis, International Summit of Cooperatives, pp. 727-749.
- FULTON M. and K. GIANNIKAS (2013), "The Future of agricultural cooperatives", *Annual Review of Resource Economics*, vol. 5, pp. 61-91.
- GAIGNETTE A. et M. NIEDDU (2000), "Coopératives, la fin d'une forme institutionnelle?", *Economie Rurale*, vol. 260, pp. 110-125.
- HERVIEU B. et F. PURSEIGLE (2013), *Sociologie des mondes agricoles*, Paris, Armand Colin.
- SEXTON, R.J. (2013), "Market power, misconceptions, and modern agricultural markets", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 95(2), pp. 209-219.
- TRIBOULET P. et S. PÉRÈS (2015), "La répartition spatiale des industries agro-alimentaires dans le secteur coopératif français", *Economie Rurale*, vol. 346, pp. 49-69.