



# **FACTORS D'ÈXIT DE LES COOPERATIVES CENTENÀRIES CATALANES**

**Yolanda Montegut Salla**  
**Manel Plana-Farran**

Col·lecció ESTUDIS

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

AJUTS PER A LA REALITZACIÓ  
DE TREBALLS DE RECERCA  
EN L'ÀMBIT DEL  
COOPERATIVISME-2017  
(*ACCID I  
FUNDACIÓ ROCA I GALÈS*)

**FACTORS D'ÈXIT DE LES COOPERATIVES  
CENTENÀRIES CATALANES**

**Autors**

**Yolanda Montegut**

Universitat de Lleida

**Manel Plana-Farran**

Universitat de Lleida



## 1. Introducció i objectius

Les societats cooperatives són agents econòmics amb una gran implantació en l'àmbit agrari i constitueixen un dels instruments essencials de desenvolupament rural (Gallego, 2007).

Catalunya ha estat la precursora del moviment cooperatiu a l'estat espanyol (Aymerich Cruells, J; 2005) esdevenint un espai on les entitats associatives amb contingut econòmic han tingut molta presència. La supervivència i continuïtat del cooperativisme s'ha donat principalment en l'entorn rural per mitjà de les cooperatives agràries que han contribuït a la vertebració del territori i a la generació i distribució de riquesa, de forma molt específica en l'àmbit rural. La tasca que realitzen les cooperatives agràries per mitjà de la producció, la transformació i la comercialització dels productes, juntament amb els serveis als socis i l'arrelament a la comunitat a la qual es troben ubicades han esdevingut elements cabdals per la seva presència al llarg de tot el nostre país.

Un dels trets definitoris del medi rural és la centralitat del medi físic en les activitats productives, la importància que té en l'entramat rural, el sector primari i tot el seguit d'activitats connexes que es deriven d'aquesta activitat principal. És allò que s'anomena l'efecte "tracció" de l'activitat agrària, cap a uns altres sectors que es desenvolupen a partir d'aquesta activitat inicial (indústria transformadora, adobs, maquinària agrícola...)

La finalitat d'aquest treball és esbrinar primer i analitzar després aquells factors que es repeteixen respecte al comportament de les cooperatives que han assolit la xifra dels cent anys des de la seva fundació i que continuen en funcionament. La supervivència, com a mínim centenària, i la seva continuïtat s'incorporen com un factor d'èxit en el propi esdevenir que aporten tot un seguit d'informacions: Una salut econòmica i financera que ha permès aquesta continuïtat, una acceptació social i una capacitat de representació socioeconòmica en aquells llocs on es troben ubicades les cooperatives centenàries, i l'adquisició d'una capacitat de resiliència i adaptació a les circumstàncies de l'entorn i de les mateixes organitzacions i finalment una capacitat de renovació i continuïtat de tots els col·lectius que formen part de la cooperativa.

Segons la FCAC (2018) i segons les pròpies investigacions, a Catalunya hi ha un total de 38 cooperatives agràries que són ja centenàries (cal tenir en compte que en aquest

període i fins a l'any 2020, 5 cooperatives més arribaran a aquesta condició) i que continuen establertes en l'entorn on van ser creades. L'arrelament al territori, la prestació de serveis als seus socis i el desenvolupament i aportació social i econòmica d'aquestes organitzacions ja ha arribat i superat en alguns casos els cent anys.

## 2. Descripció del context

La longevitat de qualsevol organització és un factor d'èxit representat per la pervivència i la continuïtat en el temps. En el cas que ens correspon es vol anar més enllà de la mera descripció fent un anàlisi més en profunditat per extreure'n les pràctiques i els comportaments d'aquestes organitzacions que, tot i els canvis profunds que han existit en aquests cent o més anys de vida, continuen amb la seva activitat.

Les cooperatives són en primer lloc i principalment, organitzacions basades en l'agrupació dels seus membres (Jussila, Goel & Tuominen, 2012), fonamentades en les relacions a llarg "terme" i en la repetició de les accions d'intercanvi entre els seus membres per a generar un benefici col·lectiu que és superior a la suma dels "inputs" que poden ser aportats de forma individual. Aquests intercanvis milloren la implicació col·lectiva entre els socis però alhora també generen un conflicte en relació amb la varietat d'eleccions a prendre (Goel 2013). L'estructuració de la presa de decisions del col·lectiu i l'autogestió, així com els òrgans de govern, són fonamentals tant en les decisions com en l'acceptació de les mateixes.

Les cooperatives centenàries es troben principalment en el sector agroalimentari i és per això que la recerca i el treball s'ha cenyit en exclusiva a l'anàlisi de les cooperatives agràries.

Catalunya, com els països del seu entorn, ha vist com en els últims períodes la indústria agroalimentària ha hagut de fer front a una sèrie de canvis en el seu propi funcionament i en les relacions entre els actors que formen part de la cadena agroalimentària. Autors com Alsos *et al.* (2011) i Vik and McEwee (2011) argumenten que aquests canvis tenen una afectació directa en les explotacions agràries, en la vida de les persones que es dediquen a les explotacions agràries i en tots aquells grups i col·lectius que es troben units i cooperen en aquest camp com són les cooperatives agràries.

El sector agroalimentari és un sector altament regulat i les reformes polítiques en l'àmbit europeu, estatal i català han portat a una disminució de les ajudes al sector agrari, especialment al sector primari. Els requeriments de qualitat i seguretat alimentària cada cop són més alts i també ha existit un canvi en els gustos i les demandes dels consumidors. A tot això s'hi pot afegir la volatilitat dels mercats i la utilització dels productes agraris com "comodities" més que com un element d'abastament de mercats i de mantenir la seguretat alimentària (Suess-Reyes *et al.* 2016). Un canvi en els valors socials, un canvi tecnològic cada cop més creixent i les conseqüències del canvi climàtic esdevenen un repte pel sector agroalimentari i en especial pels productors i les associacions de productors com són les cooperatives. La reducció de la renda agrària (Cauces Revista, 2016) i un increment de pressió per respondre a un canvi econòmic, social, polític i tecnològic, obliga les cooperatives agràries a entrar en noves estratègies per assegurar la continuïtat de les mateixes.

## **2.1. Les explotacions agràries familiars, els principals actors del cooperativisme agrari**

El 96% de les explotacions agràries existents a l'àmbit de la EU28 són explotacions de tipus familiar. Això ens permet introduir la tesi de Goel (2013) on argumenta que les cooperatives són una família de famílies. Altres autors manifesten aquesta línia respecte a l'element "família" dins el cooperativisme. Hogeland (2015) utilitza la metàfora "les cooperatives són com famílies" en un treball en què analitza les diferents respostes que pot arribar a donar el cooperativisme agrari davant l'escenari d'incertesa. De fet, la seva argumentació diu "La industrialització de l'agricultura del s.XX i del XXI va ficar davant el cooperativisme el repte de donar una resposta a un aspecte que ni varen iniciar ni han dirigit". Alguns autors com Foreman and Whetten (2002) indiquen la militància ideològica de la "ideologia agrària" en les cooperatives i ho fan d'aquesta manera: "les cooperatives han buscat, històricament el reforç i el manteniment de les tradicions i els valors del "món agrari" per mitjà de l'educació i de les intervencions socials. De fet, per a molts cooperativistes, aquests mandats del cooperativisme han estat preeminents". El que ens estan dient aquests autors és allò que ve i es manifesta del moviment cooperatiu, uns valors i una forma de viure que està inherent en el propi comportament de l'organització i dels individus que la conformen.

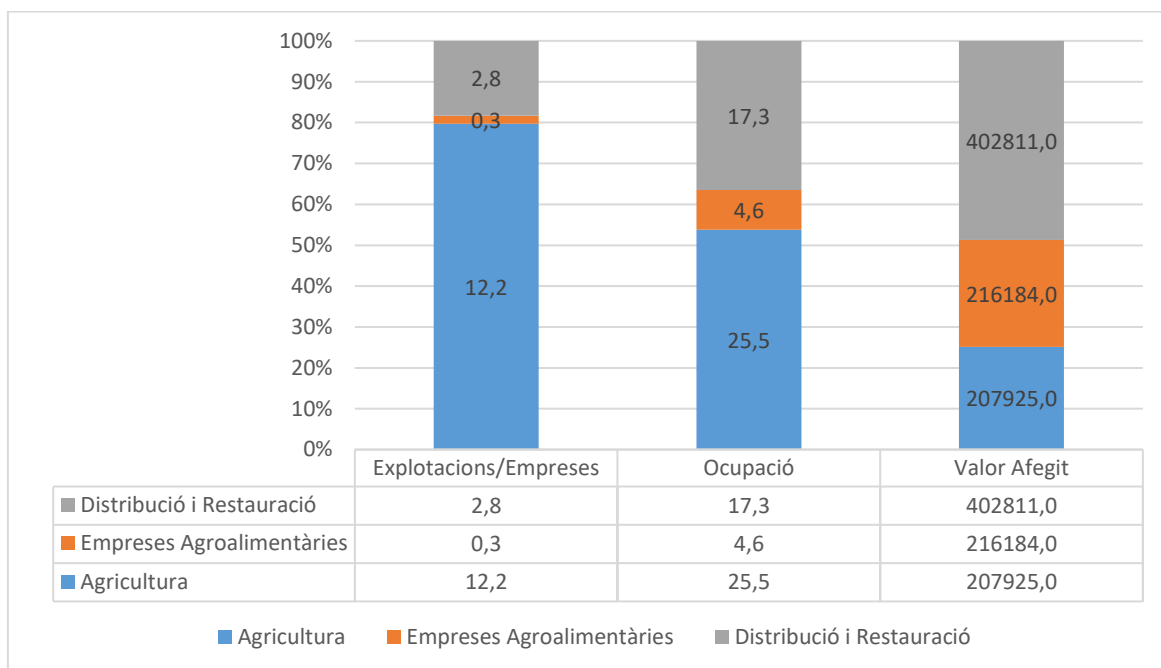
## 2.2. La Cadena Agroalimentària

La cadena agroalimentària està dins el que Plana-Farran (2017) ha definit com “l’efecte embut”. El grup més nombrós es troba representat pels productors agraris, generalment explotacions agràries de tipus familiar, seguides per la indústria transformadora agroalimentària i la part final d’aquest embut ve donada per l’empresa distribuïdora que comercialitza els productes produïts i transformats. Finalment, arriba al client final i consumidor dels productes fets i transformats.

La Comissió Europea argumenta que tots formem part de la cadena alimentària, ja sigui com a productors de productes agraris, com a transformadors i comercialitzadors dels productes derivats i també, i principalment, com a consumidors.

A continuació es veurà el nombre d’empreses o explotacions (gràfic 1), així com les persones ocupades a cada esglaió de la cadena de valor i el valor afegit que obté cada una de les parts. S’observa que la part de les explotacions agràries representen el col·lectiu més gran, són les principals generadores d’ocupació però són les que obtenen el valor afegit menor. Això és fruit de la seva situació respecte als clients finals i de l’estructura del mercat en el qual es mou.

La part més dèbil de la cadena es troba al sector primari i d’on provenen la major part dels cooperativistes. Constatem les diferències existents entre els diferents esglaons de la cadena agroalimentària pel que fa al nombre d’explotacions, l’ocupació que generen i, sobretot, la distribució del valor afegit generat i el seu repartiment. La qüestió del valor afegit, la situació respecte a la capacitat de negociació per part de cada un dels esglaons i la resposta donada per cada un dels actors, ja sigui de forma individual i col·lectiva, permet obtenir una descripció gràfica de la realitat i de la situació en què es troben les cooperatives agroalimentàries.



Font: EC. Market briefs (2012)

**Gràfic 1:** Contribució de la cadena agroalimentària per número d'empreses, ocupació i valor afegit UE-28 (en M. d'€)

### 2.3. Models de cooperatives agràries en l'àmbit europeu

En funció de la mida, es poden arribar a identificar tres grans models cooperatius en l'àmbit europeu.

- El model Nòrdic, caracteritzat per l'existència d'un reduït nombre de cooperatives d'una dimensió elevada, fruit fonamentalment de processos de fusió. És el cas de països com Dinamarca i Holanda.
- El model centre-europeu, amb cooperatives d'una mida mitjana, model representatiu de països com França, Alemanya i Bèlgica, s'està començant a veure una tendència a la concentració.
- El model mediterrani, basat en un nombre elevat de cooperatives d'una mida menor, amb volums de facturació mitjans. La integració i la concentració no han estat possibles per la via de les fusions, donada la seva elevada atomització i arrelament local. L'opció es troba en la creació de cooperatives de segon grau.

### 3. Marc Teòric

Si agafem com a referència la Teoria Neoclàssica veiem que les cooperatives tenen una funció específica pel que fa a la seva creació; les cooperatives agroalimentàries es creen per contrarestar el poder oligopsònic dels processadors i distribuïdors de productes agraris (Hendrikse i Bijman, 2002). La percepció per part dels agricultors és que venen els seus productes en mercats sobre els quals no tenen cap mena de control, de manera que el seu recurs a les cooperatives de comercialització ve donat i es configura com un mecanisme per assolir un cert reajustament de la situació (LeVay, 1983). D'aquesta manera, l'objectiu de la cooperativa queda fixat en la maximització dels beneficis als seus membres per mitjà de la maximització del valor del producte aportat o preu mitjà, distribuint tots els guanys entre els seus membres en funció del volum comercialitzat per aquests (Helmberger i Hoss, 1962). La teoria neoclàssica considera, per tant, que l'aparició i el manteniment de les cooperatives és la reacció dels agricultors davant l'errada de mercat provocat per la mida diferenciada d'aquests davant els seus compradors, i el poder de negociació d'aquests últims.

Un altre punt de la teoria neoclàssica relacionat amb les cooperatives s'introdueix en els serveis que les cooperatives presten als socis que ha fet que de forma progressiva es vagin ampliant el catàleg d'objectes i serveis que proporcionen les mateixes a l'hora de justificar la seva pertinença a la pròpia cooperativa. Així ho estableixen Ortmann i King (2006) respecte a l'oferiment que es pot fer des de les pròpies cooperatives de preus menors a l'hora de l'adquisició de factors productius per part dels socis.

No es pot deixar de banda que la relació soci-cooperativa està impregnada d'un context relacional, on el concepte de capital social (Bourdieu, 1986) adquireix especial rellevància en l'anàlisi de la mateixa. El capital social s'ha utilitzat per avaluar la qualitat de les relacions, incloent-hi la confiança, les normes relacionals i les xarxes socials com aspectes que poden ajudar a millorar l'activitat de les relacions (Spear, 2000).

Bradach i Eccles (1989) incorporen la consideració del capital social com un element subjacent a les relacions d'intercanvi i com un mecanisme de control i coordinació entre el binomi format per la relació soci-cooperativa i els efectes de la presència d'oportunisme i de divergència d'objectius entre principal i agent poden ser minimitzades en presència de capital social en les relacions soci-cooperativa (Becerra i Gupta, 1999).



Alguns autors com Spear (2000) afirmen que el capital social representa el principal avantatge comparatiu de la cooperativa enfront d'altres formes de govern.

Incorporant la Teoria de Bourdieu, es vol donar resposta a la comprensió d'un fenomen com és la supervivència de les cooperatives agràries més enllà dels cent anys. Bourdieu (1986) argumentava que "és totalment impossible entendre el món social sense fer un reconeixement al rol i al significat del "capital" en totes les seves formes i extensions, no únicament des del reconeixement fet per les teories econòmiques".

Anderson *et al.*, (2003) i Bourdieu (1986) argumenten que la vessant social pot ser concebuda com: "un joc d'estatus multidimensional, en el qual els individus busquen i actuen amb els seus recursos econòmics, culturals i socials per a assolir i completar un estatus determinat".

Aquest marc teòric permet l'estudi de les relacions existents en la cadena de valor agroalimentària i l'anàlisi del capital que tenen organitzacions com les cooperatives agràries. És el propi Bourdieu qui parla que els agents es troben condicionats en el seu comportament estratègic per la seva localització i en el caràcter competitiu del sector en el qual es troben. La descripció realitzada en el punt 2 d'aquest treball justifica l'elecció del marc teòric que utilitzem per a aquesta investigació respecte a unes organitzacions (cooperatives agràries agroalimentàries) que han assolit un temps de funcionament ininterromput (cent anys), que es troben en un entorn concret (rural) i que les seves relacions comercials i socials estan dins el marc de la cadena de valor agroalimentària. Els cooperativistes que s'associen i s'agrupen, planegen les seves accions d'una manera estratègica buscant uns guanys econòmics i un repartiment del valor afegit que s'ha anat generant a partir de tota la cadena de valor dels productes agroalimentaris.

Segons Wacquant *et al.* (1996) i el mateix Bourdieu (1986), els agents (en aquest cas representats per les cooperatives) competeixen i negocien en funció del poder de negociació i del que es desprèn del concepte capital. I és d'aquesta manera que tant els individus com les organitzacions aspiren i busquen l'increment de la seva capacitat de decisió i la seva posició en el camp que operen.

Bourdieu (1986) identifica 4 formes diferents de capital:

1. Capital Econòmic "stricto sensu" (riquesa material per mitjà dels diners, actius i accions, propietat i d'altres elements).

2. Capital Cultural (Coneixement, habilitats i altres adquisicions de coneixements com els estudis i les qualificacions tècniques).
3. Capital social (recursos actuals i potencials de les relacions socials).
4. Capital simbòlic (prestigi i honor acumulat).

La descripció del Capital econòmic segons Bourdieu va en la línia d'allò que havia expressat Marx: diners, productes, actius i altres actius. Els ingressos representen un aspecte important del capital econòmic i el propi autor els descriu com aquell element que és a l'arrel de tots els altres tipus de capital, perquè pot ser transformat d'una forma molt més fàcil en capital social, cultural i simbòlic que de forma inversa (Bourdieu, 1986).

Respecte al capital cultural, es diu que consisteix en coneixements, expertesa i experiència en els individus i que deriva dels orígens socials dels mateixos (Bourdieu, 1986). Aquest capital cultural de les generacions precedents funciona com un exemple d'introducció d'una forma de comportament present en els models familiars, que es proporciona a aquells que entren, generalment les noves generacions. L'adquisició d'elements bàsics d'una cultura legitimada des del principi, des de la forma més inconscient i intangible (Gunn, 2005). El fet de l'existència del capital cultural engloba l'acumulació de credencials, habilitats i coneixements adquirits per mitjà de la pròpia pràctica i l'educació, que després pot ser utilitzat per l'acumulació i la utilització del capital econòmic (Flint and Rowlands, 2003).

Els autors anteriorment anomenats comparteixen la creença que el capital social consisteix en els recursos fortament assentats en les relacions socials i en l'estructura social (Field *et al.*, 2003). Aquest capital ha estat amplament acceptat com un actiu important per a la creació i el manteniment de comunitats saludables, organitzacions robustes i serveis socials vibrants (Coleman, 1990; Putnam 1993). També és vist per la societat i per la comunitat com aquells elements que han estat construïts per mitjà de processos d'esforç polític a partir dels quals el capital social ha estat mobilitzat, expandit i acumulat (Lee *et al.*, 2005).

El capital social representa un intangible al qual no se li pot atorgar ni atribuir un valor econòmic; de fet, aquests lligams socials no són fàcils d'incorporar al llenguatge del mercat i no poden ser comercialitzats com a productes. Són intransferibles del col·lectiu en el qual s'ha acumulat. (Fiel *et al.*, 2003).

En relació amb l'últim capital dins la teoria de Bourdieu, es pot dir que és aquell que es refereix a la possessió de recursos simbòlics, que a l'hora poden ser definits com un capital individual o la combinació dels capitals en circulació abans descrits: capital econòmic, cultural i social. El propi autor acaba definint el capital simbòlic com el "prestigi i el renom associat a l'organització, a les famílies i a un nom" (Bourdieu, 1986).

En les cooperatives, l'activitat i el seu propi funcionament té un valor simbòlic i, de forma crucial, una pressió moral per continuar aquests tipus de negocis (Bertoux and Thompson, 2005). Per la seva part, Teece (1982) assenyala, en relació amb les capacitats que aquestes es basen en el capital social i en el coneixement organitzacional, moltes vegades no codificat, que s'emmagatzema en la memòria organitzativa, que de la mateixa manera que ho fan els individus, l'organització davant determinats estímuls actua de forma automàtica.

## **4. Metodologia**

Per a la realització d'aquest estudi s'ha seguit la metodologia de Bourdieu explicada en l'apartat anterior.

La investigació s'ha realitzat sobre les cooperatives agroalimentàries catalanes que tenen més de 100 anys. En total hi ha a Catalunya 38 cooperatives agroalimentàries centenàries, tenint present que tal com hem comentat anteriorment 5 noves cooperatives s'incorporaran el 2020.

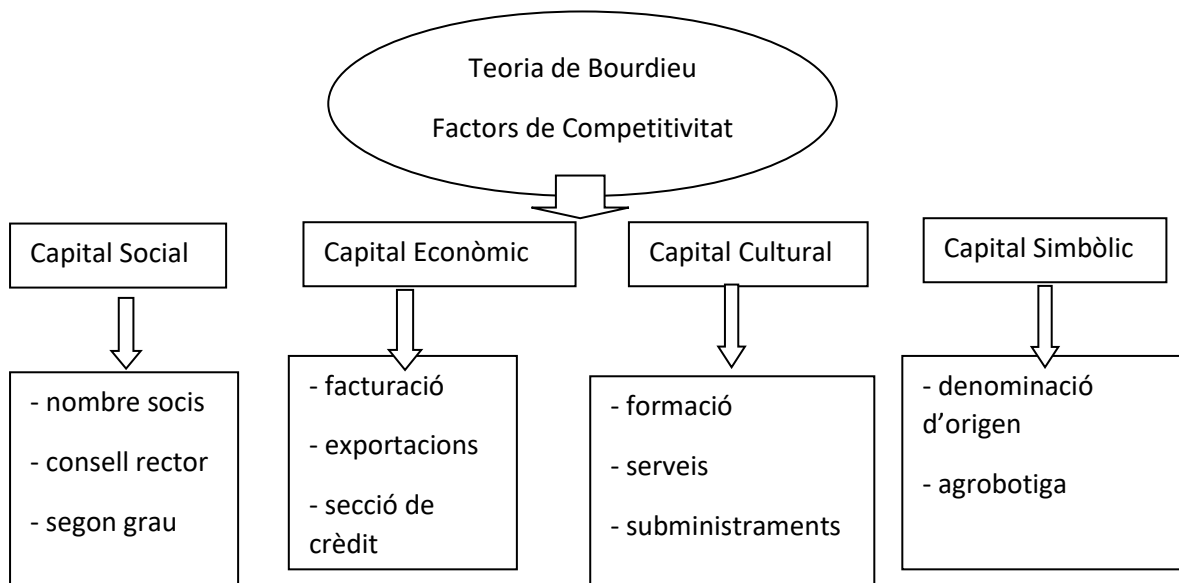
Partint de la Teoria de Bourdieu, que tal com ja hem comentat en l'apartat 3 de l'estudi, identifica 4 formes diferents de capital, hem establert una sèrie de variables que creiem poden ser determinants per a l'èxit de les cooperatives.

S'ha recopilat informació d'aquestes variables a través de la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC) disposant de les següents variables per a cada cooperativa centenària: ubicació, any de fundació, nombre de socis, pertinença a una denominació d'origen, secció de crèdit, agrobotiga, sector d'activitat, pertinença a una cooperativa de segon grau, exportacions, facturació, serveis i subministraments que ofereix, formació del consell rector.

Relacionat amb el capital social, s'estudiaran les variables: nombre de socis, consell rector i segon grau. Relacionat amb el capital econòmic s'estudiaran les variables:

facturació, exportacions i seccions de crèdit. Relacionat amb el capital cultural s'estudiaran les variables: formació, serveis i subministraments als socis. Relacionat amb el capital simbòlic s'estudiaran les variables: denominació d'origen i agrobotiga.

Es tracta ara d'analitzar si aquestes variables són comunes en la majoria de les cooperatives objecte d'estudi o per contra son variables que no afecten la longevitat i per tant la supervivència de la cooperativa.



Font: Elaboració pròpia

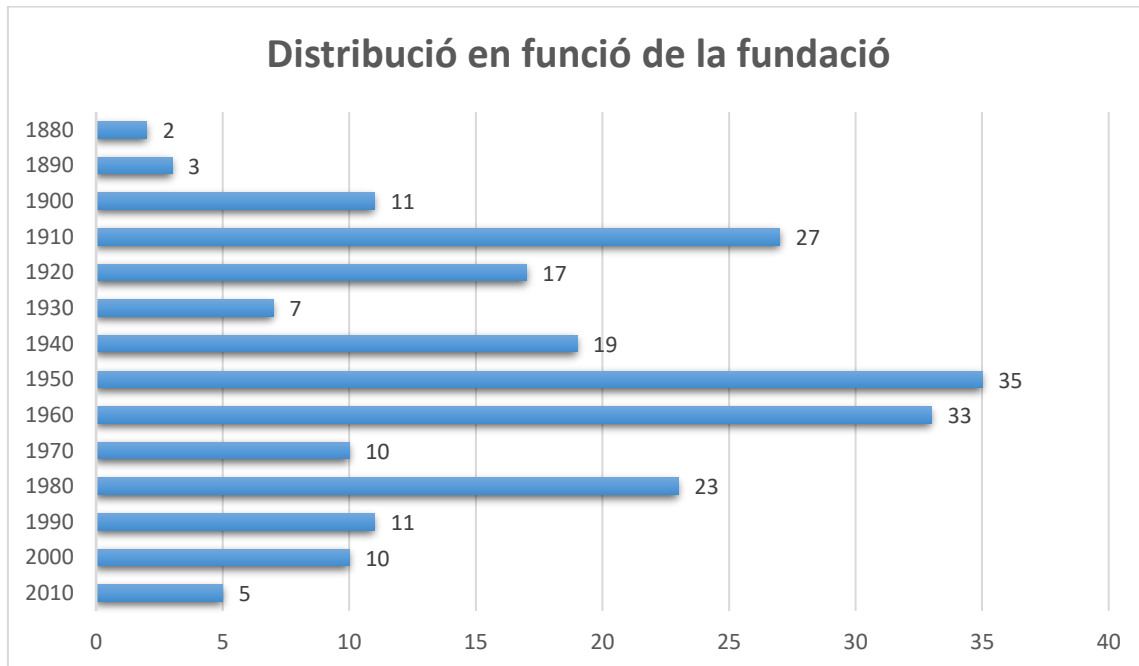
**Gràfic 2:** Teoria de Bourdieu

## 5. Anàlisi dels resultats

Segons dades de la Confederació de Cooperatives Agràries de Catalunya (2017), entre el 65% i el 85% de les pimes desapareixen abans dels quatre anys des de la seva creació i prop del 50% desapareixen el primer any. En canvi més del 50% de les cooperatives encara existeixen passats cinc anys des de la seva creació i prop del 23% arriben a viure més de dotze anys.

El gràfic 3 mostra l'any de fundació de les cooperatives objecte d'estudi. Dues cooperatives varen ser fundades en la dècada 1880-1890, l'Agrícola el Pont d'Armentera i la Societat Agrícola i Secció de Crèdit de Valls, els anys 1885 i 1888 respectivament.

Les comarques del Camp de Tarragona van esdevenir el nucli inicial on es van anar fundant diferents cooperatives (9 cooperatives) fins a l'any 1904, que es fundà l'Agrícola de Banyoles al Pla de l'Estany i l'Agrícola i Ramadera de Santpedor al Bages, l'any següent. No va ser fins a l'any 1911 que es creà la primera a la comarca de l'Urgell, Camp de Maldà i el 1916 al Montsià, l'Agrícola d'Ulldecona.



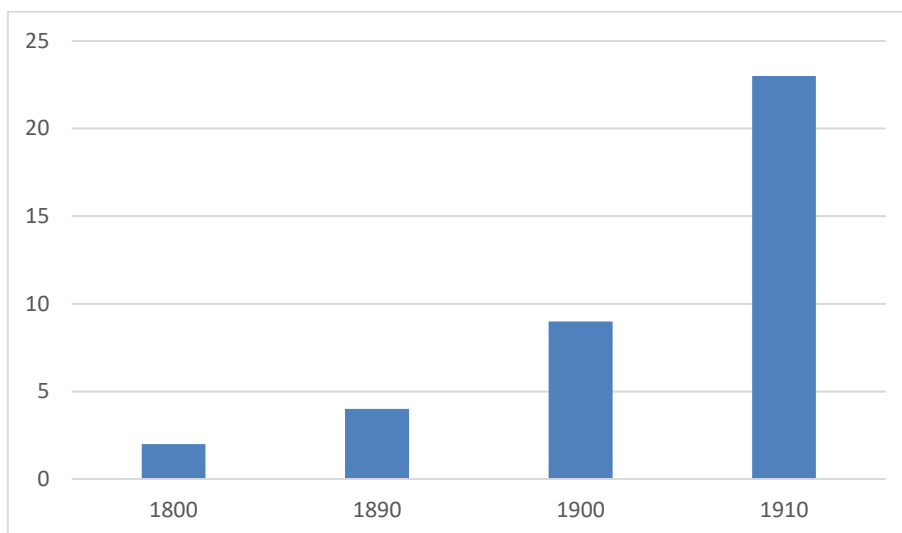
Font. Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (2018)

**Gràfic 3.** Distribució de les cooperatives en funció de la seva creació

Una de les primeres dades que podem concloure és que el 20% de les cooperatives agràries catalanes han arribat als cent anys. Això significa un alt índex de longevitat en el cooperativisme agrari. Si això ho fem en comparació amb un altre tipus d'empreses amb unes característiques molt específiques, com són les empreses o els negocis familiars, veiem que l'índex de supervivència és molt més elevat en les cooperatives. Recordem que autors com Goel (2013) han descrit les cooperatives com una família de famílies. Aquestes dades ens permeten afirmar que l'associacionisme aporta una continuïtat que es reflecteix en aquest 20% de les cooperatives que són ja centenàries.

Si analitzem les cooperatives objecte d'estudi també podem veure com són empreses amb una molt llarga tradició al país. El gràfic 4 mostra com la majoria de cooperatives

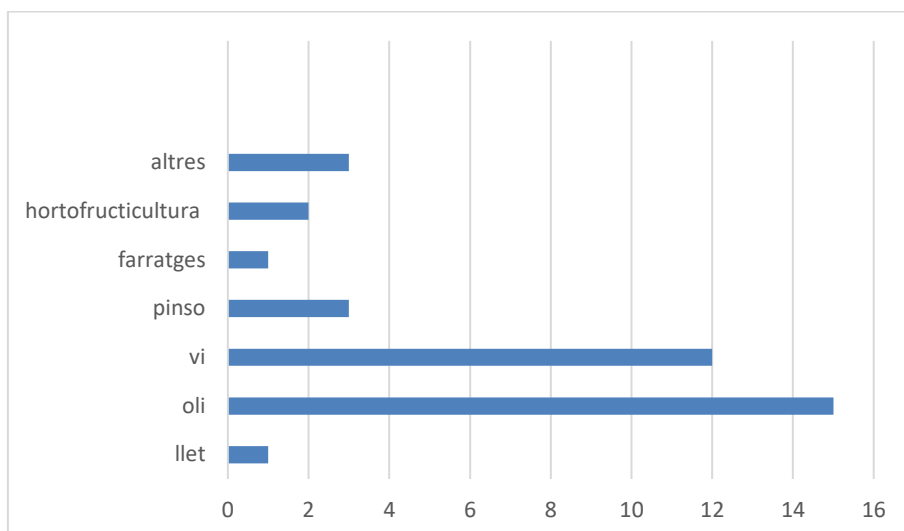
centenàries es van començar a crear a partir del 1910, com també il·lustra el gràfic 3, punt d'arrencada de l'expansió del cooperativisme agrari. Segons Vives-Xiol (2019), un factor clau en el desenvolupament del cooperativisme agrari va ser la Llei de sindicats agrícoles, de 28 de gener de 1906.



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 4.** Any de creació de les cooperatives agràries objecte de l'estudi

Del total de les 38 cooperatives estudiades, 25 es troben a Tarragona, 10 a Lleida, 2 a Barcelona i 1 a Girona. Moltes cooperatives agràries es dediquen a més d'una activitat productiva, ja que la finalitat de les mateixes és la transformació i comercialització dels productes agrícoles o ramaders dels seus socis, però si analitzem la seva activitat principal tenim que el 70% de les cooperatives es dediquen a la producció de vi i oli. Concretament hi ha 12 cooperatives que la seva activitat principal és la producció de vi, 15 oli, 3 pinso, 1 farratges, 1 llet, 2 hortofructicultura i 3 cooperatives que es dediquen a altres activitats.



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 5.** *Orientació productiva principal de les cooperatives objecte d'estudi*

A nivell de Catalunya també podem dir que la major part de les cooperatives agràries centenàries es dediquen a la producció d'oli i vi. Per tant és lògic que aquestes també siguin les que tinguin una tradició més llarga.

Es tractaria ara de veure si les variables seleccionades es repeteixen en la majoria d'aquestes cooperatives.

### 5.1. Capital social

Les cooperatives agràries, com empreses d'economia social, anhelan la consecució de dos objectius bàsics: d'una banda, ser eficients com empreses que són per poder competir en el mercat, i de l'altra, aconseguir uns objectius socials per tal de millorar les condicions dels socis.

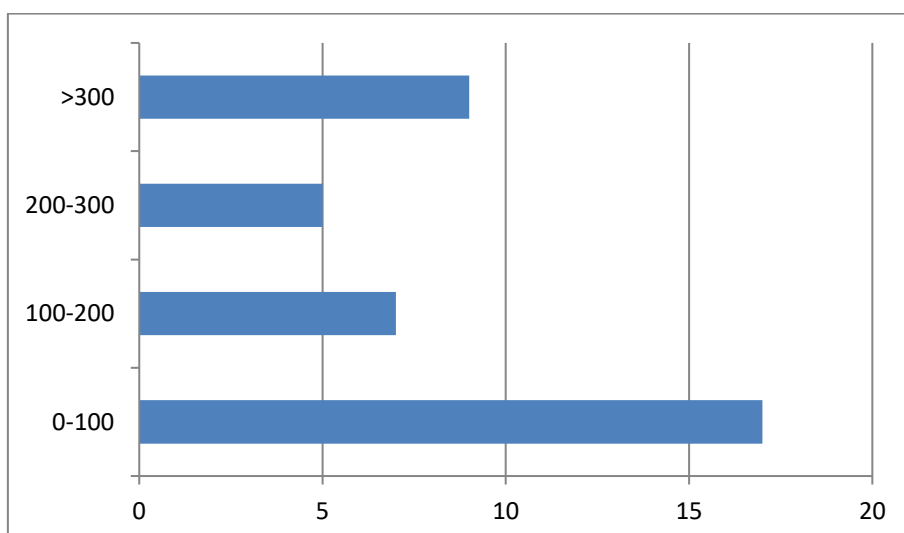
Per tant, pensem que variables com el nombre de socis d'una cooperativa i la formació del Consell rector com a òrgan de gestió, són factors claus per comprendre les implicacions dels cooperativistes amb la cooperativa. Igualment el cooperativisme de segon grau com a mecanisme d'intercooperació, també posa en relleu la necessitat que veuen les cooperatives de col·laborar entre elles.

### *Nombre de socis*

Des del punt de vista de la gestió, el fet que una empresa tingui una major grandària que una altra competidora s'entén, en principi, com un indicador d'un major potencial de generació de beneficis ja que incorpora en major mesura els efectes positius derivats de les economies d'escala, gaudir d'un major poder de mercat i millorar la seva capacitat de negociació. Les diferències de mida com a element discriminatori de l'èxit empresarial han estat àmpliament reconegudes.

No obstant això les evidències empíriques no són concloents, mostrant a vegades com les empreses de menor dimensió tenen millors rendiments.

La variable dimensió es pot analitzar en funció de diferents criteris. Tant el nombre de socis, com d'empleats són indicadors de la mida d'una entitat (Buesa, 1990; Jaumeandreu, Mato i Romero, 1989). La variable nombre de socis es pot considerar un bon indicador de la dimensió política o sociològica de la cooperativa. Si l'estructura de la propietat és homogènia, és un bon indicador de la mida de la indústria de transformació agrària associativa. Es calcula prenent com a referència el nombre de socis que té la cooperativa. En aquest sentit és important diferenciar entre els socis totals i els socis productors.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 6.** *Nombre de socis de les cooperatives objecte d'estudi*

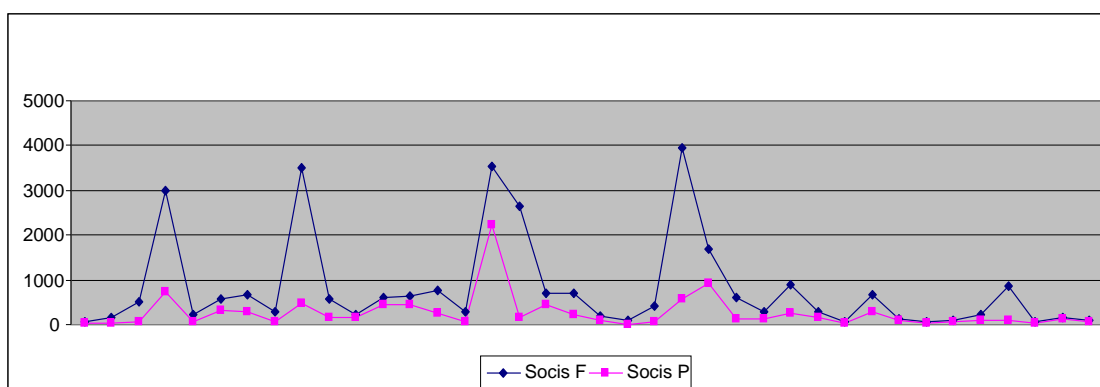


Si analitzem el següent gràfic podem observar com gairebé la meitat de les cooperatives centenàries tenen entre 0 i 100 socis. Tot i això hem de destacar que un 24% tenen més de 300 socis. Podem veure que no es tracta de cooperatives de grans dimensions.

Tal com indica el Llibre Blanc de l'Economia Social a Espanya, les cooperatives agràries espanyoles es caracteritzen per la seva escassa dimensió, però tot just aquesta mida proporciona a les mateixes una flexibilitat i capacitat d'adaptació a canvis en l'entorn que no solen tenir les cooperatives més grans.

També hem de destacar que si bé el nombre de socis es va mantenint constant al llarg dels anys, hi ha una diferència entre el nombre de socis totals i el nombre de socis productors.

El gràfic 7 ens mostra com la diferència entre els socis totals i els socis productors en algunes cooperatives és força ampli. A excepció d'algunes cooperatives on el nombre total de socis i el nombre de socis productors és bàsicament el mateix, en la majoria de les cooperatives estudiades, el nombre de socis totals de la cooperativa és superior al nombre de socis productors.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 7.** Composició social de les cooperatives: socis fundadors i socis productors

Aquest fet ens indica dues coses. Per una banda l'envelliment de la població i la manca de relleu al camp és un problema que pateix actualment el sector agrari. Per altra banda, ens mostra com el soci pagès, tot i no ser productor a la cooperativa, continua vinculat

a la mateixa. I aquest aspecte sí que es pot considerar important perquè ens enllaça amb els principis i valors cooperatius.

Els principis i valors que ofereixen aquestes cooperatives ajuden a construir una sòlida unió entre el soci i la cooperativa i uns pilars bàsics com poden ser la confiança, la participació i la cohesió social. D'aquesta manera, quan el soci deixa de dedicar-se a la seva activitat productiva continua vinculat a la cooperativa ja que manté el sentiment de pertinença a la mateixa.

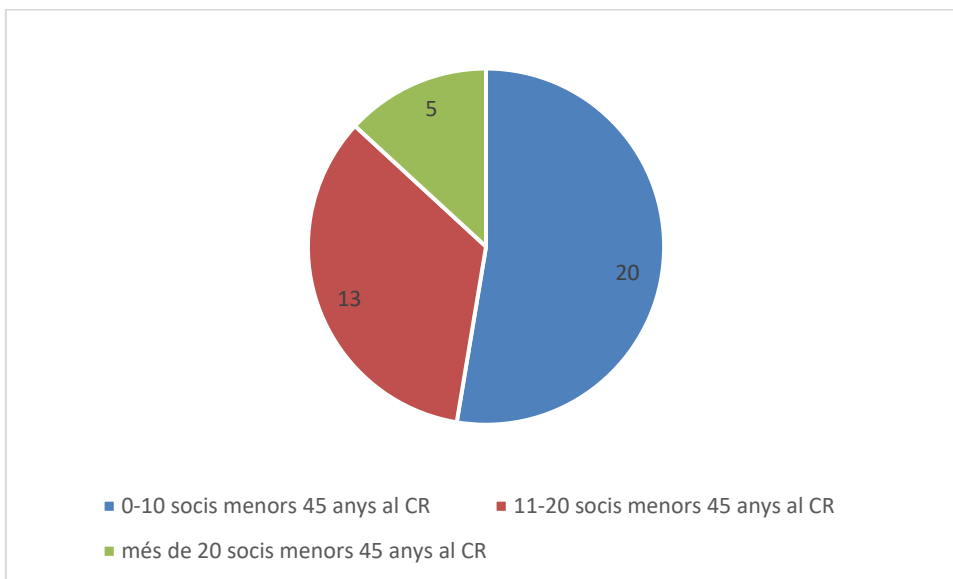
### *Consell Rector*

El potencial de supervivència, la manera de gestionar i de produir béns i serveis té a veure amb els objectius que han donat lloc al naixement d'aquestes societats, ja que generen una forta identificació del soci i sòcia amb la cooperativa.

Un altre aspecte a considerar és la governança que representa una de les assignatures més complexes en qualsevol empresa i especialment quan aquestes són cooperatives on, sovint, coexisteixen interessos diversos i de vegades oposats. Però també hem de ser conscients que el govern és una palanca fonamental per a la competitivitat de les empreses i per tant, per al seu futur, perquè les decisions més rellevants estan condicionades per la interacció entre els seus directius, dirigents i socis. En conseqüència, és particularment important la gestió adequada d'aquests tres nivells i, sobretot, la comunicació entre ells.

L'equilibri en les relacions i, sobretot, la seva competència, visió empresarial i social, són elements fonamentals per al bon govern, però extremadament complexos en els moments actuals on la tensió en els mercats posa a prova als òrgans de govern de qualsevol empresa i en major mesura en les cooperatives, on els seus propietaris són alhora proveïdors i clients.

En el gràfic 8 podem observar si les cooperatives objecte d'estudi tenen membres al Consell Rector menors de 45 anys. Les limitacions en la grandària obliguen a aquestes entitats a millorar l'eficiència en la gestió i planificació, a través de la professionalització. Així, aquestes cooperatives contribueixen al relleu generacional facilitant la incorporació de gent jove a l'activitat agrària i sobretot als òrgans de decisió.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 8.** Nombre de cooperatives amb socis productors (membres) que tenen menys de 45 anys

El Consell Rector és l'òrgan social de representació i govern de la Cooperativa, i exerceix la gestió social i la direcció d'acord amb els mandats i les directrius de l'Assemblea General, amb les facultats que defineixen els seus Estatuts i la legislació vigent. El Consell Rector tindrà tres membres com a mínim, ampliable fins a trenta-un membres, per decisió expressa de l'Assemblea General, en funció del nombre de socis de serveis, de treball i col·laboradors, així com, en funció del nombre de seccions territorials existents en la Cooperativa.

Les dades ens mostren com més de la meitat de les cooperatives només tenen entre 0 i 10 membres joves al consell rector (gràfic 8). Aquestes dades posen de manifest el problema generacional de les cooperatives objecte d'estudi.

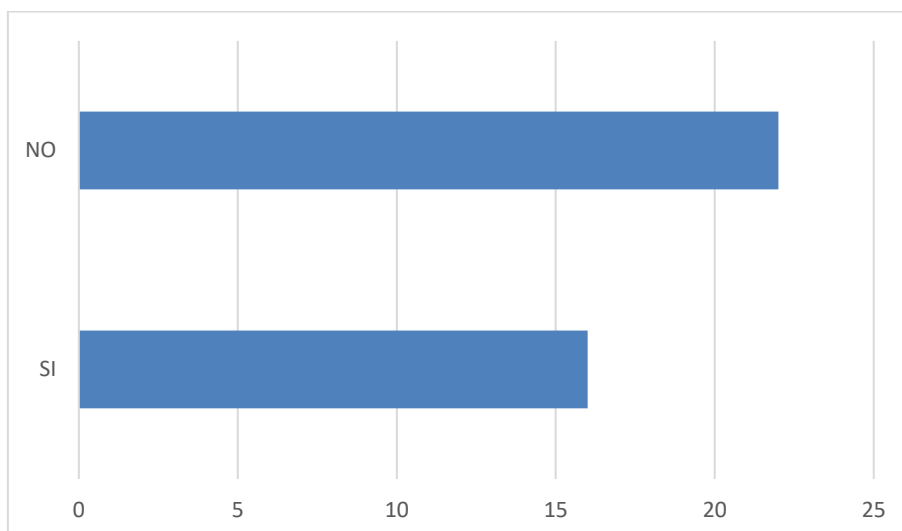
El consell rector té la responsabilitat de governar la cooperativa amb diligència. Això significa que ha de tenir la capacitat necessària per liderar la societat. En aquest sentit creiem que una adequada combinació de membres de major edat amb un elevat grau d'experiència i membres més joves que poden aportar noves idees i visions, millora la capacitat de lideratge de la societat i promou i potencia la implicació dels socis a la cooperativa.

### *Cooperació: segon grau*

Un altre aspecte del capital social és la relació que estableix una cooperativa amb les altres. Concretament el principi de "cooperació entre cooperatives" en parla. Aquesta cooperació permetria a les entitats cooperatives beneficiar-se d'economies d'escala i d'aprenentatge, una integració de les seves activitats o el desenvolupament conjunt de projectes i inversions que de forma individual són difícils de dur a terme.

Des d'un punt de vista general, els fins que persegueix la integració cooperativa són fins socials o morals i fins econòmic-financers. Segons Martínez (1990), els fins socials són: representació i defensa del cooperativisme, impulsar la cooperativa com a associació i empresa, col·laboració amb el progrés econòmic i funció expansiva del cooperativisme. Segons el mateix autor, els fins econòmic-financers de la integració cooperativa han de contemplar tres elements: competència, productivitat i posició internacional.

Dels diferents tipus d'integració, moltes cooperatives opten per triar la fórmula de l'associacionisme de segon grau. El cooperativisme de segon grau des d'una perspectiva empresarial, ha permès el desenvolupament cooperatiu amb una major eficàcia donades les economies d'escala que es deriven d'aquest procés associatiu i que bàsicament són: concentració de l'oferta, diversificació de productes, obertura de mercats, contractació de serveis de forma associada, concentració de demanda de factors, realització de nous processos d'industrialització i foment de realitats intercooperatives. També s'han derivat una sèrie d'efectes sobre la gestió de les cooperatives associades. Així, en alguns casos, la pertinença a estructures de segon grau ha motivat una millora en la gestió comptable (utilització de processos informàtics, sistemes de liquidació comuns, etc.), així com una major professionalització en la gestió d'aquestes entitats.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 9.** Nombre de cooperatives que formen part d'una entitat de segon grau

El gràfic 9 mostra com només 16 de les 38 cooperatives, és a dir, un 42%, formen part d'alguna entitat de segon grau, establint algun tipus d'acord de col·laboració.

El Llibre Blanc de l'Economia Social a Espanya ja estableix que una de les assignatures pendents de l'Economia Social, de la qual formen part les cooperatives, és el desenvolupament de forts processos de coordinació, integració i concentració empresarial.

Resta pendent d'analitzar quins altres tipus d'acords de col·laboració tenen aquestes entitats, a banda de la fórmula de l'associacionisme de segon grau. Moltes cooperatives estableixen acords puntuals de cooperació.

## 5.2. Capital econòmic

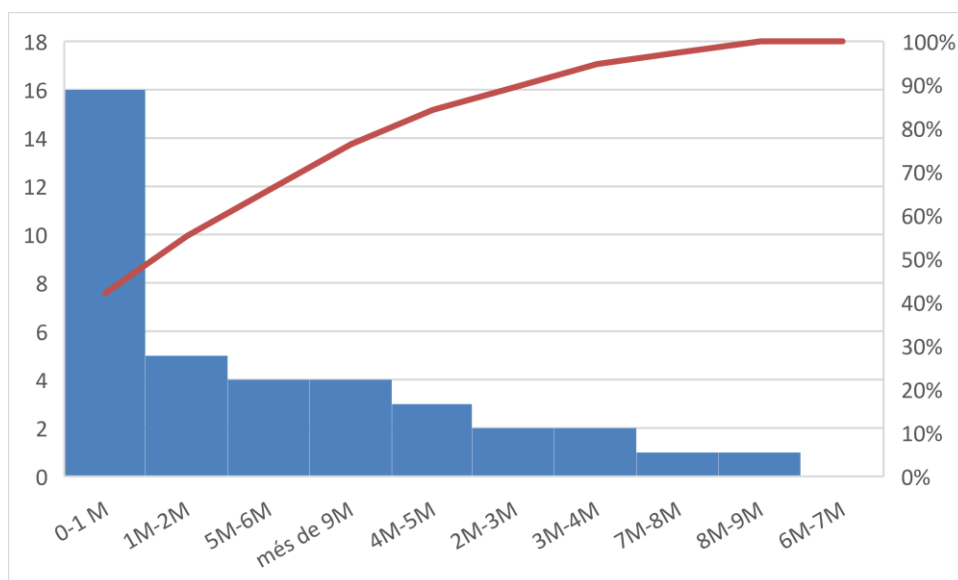
Les cooperatives han de tenir tres finalitats molt clares envers els socis de la mateixa: econòmica, cultural i social. Com a empreses que són que exerceixen una activitat econòmica, s'han d'organitzar de manera que obtinguin el màxim rendiment econòmic per als socis. Tot i que la finalitat bàsica és obtenir millors preus de venda dels productes que comercialitza el soci, també és important poder disposar de recursos per dur a terme millores a la cooperativa que permetin adaptar-se a les noves exigències dels mercats.

Per tant, en aquest apartat hem identificat les variables facturació, exportacions i seccions de crèdit com factors que poden millorar la gestió econòmica d'una cooperativa.

### *Facturació*

A l'igual que el nombre de socis, la facturació també és un indicador de la dimensió d'una cooperativa, i per tant de la capacitat de poder competir en millors condicions.

El gràfic 10 mostra com aproximadament el 40% de les cooperatives facturen menys d'un milió d'euros. Per contra, 4 cooperatives facturen més de 20 milions d'euros. Ja hem comentat en el gràfic 6 com en general es tracta de cooperatives de reduïda dimensió.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 10.** *Facturació mitjana de les cooperatives*

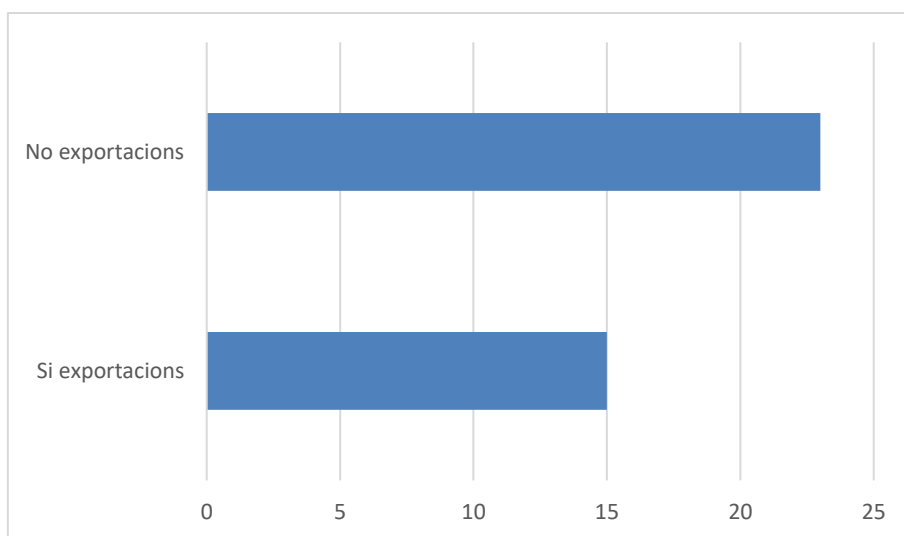
Tot i això, les cooperatives han anat augmentant la xifra de facturació al llarg dels anys, donat l'augment de la producció, produït no tant per un augment dels cultius com per les millores introduïdes en els conreus i en la cooperativa.

## Exportacions

Vinculada amb la facturació, està les exportacions. Les cooperatives cada cop exporten més els seus productes fora del país. Depenent del tipus de producte i de la dimensió de la cooperativa, l'exportació és una alternativa per donar a conèixer el producte fora de les fronteres i col·locar, en alguns cops, el producte en millors condicions de mercat.

Les exportacions permeten a les cooperatives poder créixer, tot i que han de buscar un equilibri perquè l'augment de la dimensió a través de la producció, no suposi per a la cooperativa una reestructuració o perdre la seva essència.

En el gràfic 11 podem observar com més de la meitat de les cooperatives no duen a terme exportacions dels seus productes. Tot i això un nodrit grup de cooperatives comercialitzen els seus productes en mercats internacionals. Un 39% de les cooperatives tenen presència a mercats exteriors. Segurament aquest fet està molt relacionat amb la dimensió de les mateixes, que tal com ja hem indicat anteriorment, es tracta de cooperatives en la majoria dels casos de reduïda dimensió, però també cal tenir present que aquest percentatge ens indica que estem davant cooperatives amb un cert dinamisme.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

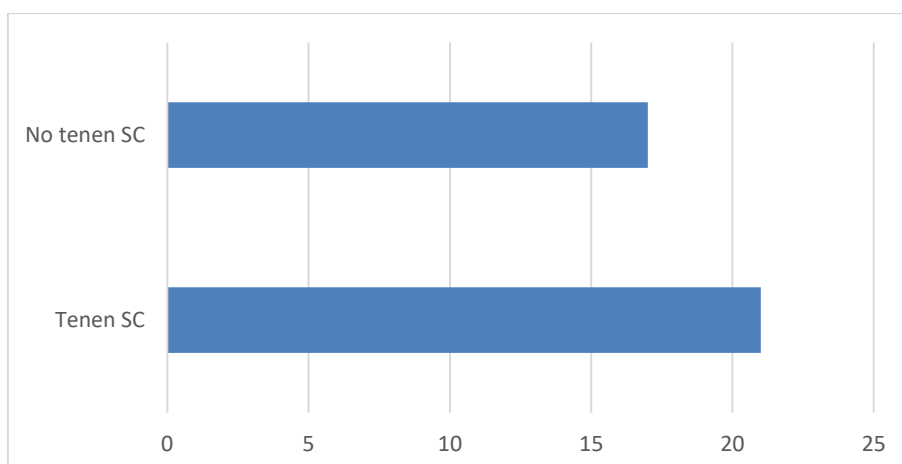
**Gràfic 11.** Nombre de cooperatives que duen a terme activitats d'exportació

### *Seccions de crèdit*

Les seccions de crèdit són departaments especialitzats (unitats econòmiques i comptables internes a la cooperativa), sense personalitat jurídica independent, que actuen com a intermediaris financers (realitzen operacions actives i passives amb els seus socis i la societat) i que coexisteixen amb la resta dels departaments que es creen en el si de les societats cooperatives. Tot i que no són entitats financeres, actuen com si ho fossin i, juntament amb les cooperatives de crèdit conformen el que es podria anomenar el sistema financer específic per a les societats cooperatives. La finalitat d'aquestes unitats és: contribuir al finançament de les operacions de la cooperativa, contribuir al finançament d'activitats dels propis socis vinculades a l'activitat de la cooperativa i gestionar de forma conjunta les disponibilitats líquides dels socis i adherits.

Tal com indica Amat (1997), les seccions de crèdit representen una de les fonts de finançament més barates per a les entitats cooperatives. Balaguer (1989) assenyala que els principals avantatges de les seccions de crèdit són: la important tasca social que realitzen en l'àmbit geogràfic en què actuen, el tracte directe i personal amb els socis, l'oferiment de millors condicions econòmiques al soci i a l'entitat cooperativa, el seu finançament no dependent de les fluctuacions del mercat, flexibilitat en el tracte de projectes d'inversió, autonomia de gestió i de decisió encara que subjectes a unes normes excessivament rígides.

El gràfic 12 mostra com més de la meitat de les cooperatives tenen secció de crèdit. De les 38 cooperatives objecte d'estudi, 21 tenen secció de crèdit.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 12.** Nombre de cooperatives que tenen secció de crèdit



Cal tenir present que les societats cooperatives es caracteritzen per la manca de vinculació dels socis amb les seves estructures de passiu. Les seccions de crèdit, en estar més a prop del soci i especialitzar-se en les operacions que el soci necessita per al desenvolupament de la seva activitat i per a la seva vida domèstica, permeten una major participació del soci a l'entitat.

Tal com hem comentat anteriorment, aquestes cooperatives objecte d'estudi mostren un gran dinamisme i promouen sobretot inversions per adaptar-se a les exigències del mercat, resulta difícil no solament pel tipus d'entitat, sinó també per la seva dimensió. Les seccions de crèdit contribueixen en gran mesura a donar estabilitat a la cooperativa i sostenibilitat a l'activitat productiva que estant duent a terme.

### **5.3. Capital cultural**

Les cooperatives es basen en uns valors i principis comuns que s'han anat mantenint al llarg dels anys i que formen part de la seva identitat. En base a aquests principis desenvolupen la seva pròpia cultura basada en els valors d'autoajuda, autoresponsabilitat, democràcia, igualtat, equitat i solidaritat.

Un d'aquests principis és el principi de formació. Les cooperatives proporcionen educació i formació a les persones sòcies, als representants escollits, als càrrecs directius i als treballadors/es per tal que puguin contribuir d'una manera eficaç al desenvolupament de les cooperatives, fent que les cooperatives siguin més sòlides.

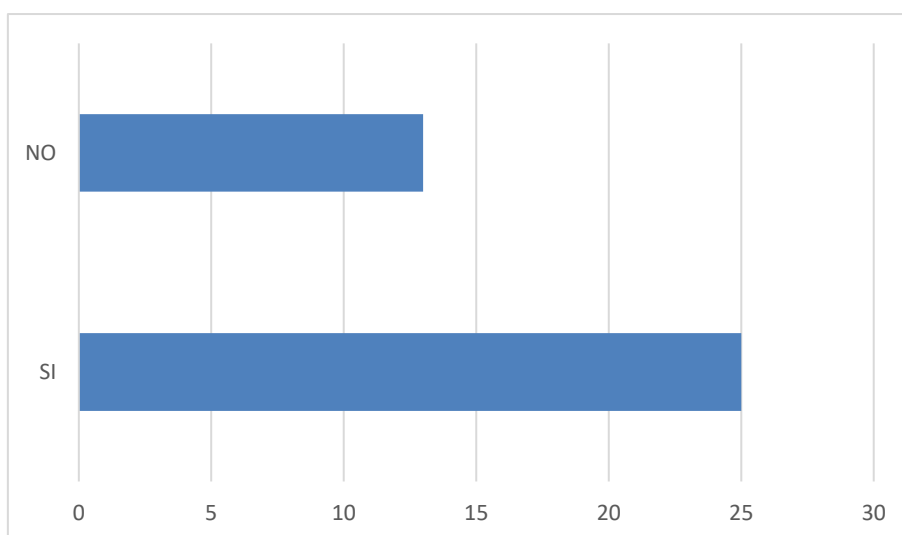
Per tant, variables com els serveis i subministraments que ofereixen les cooperatives als seus membres, creiem són factors que poden incidir en l'adquisició de coneixements i habilitats.

#### *Serveis*

La capacitat d'una cooperativa de poder oferir formació als socis i altres tipus de serveis que ajudin a una major vinculació de la societat cap al soci, són factors que contribueixen a posar èmfasi en els valors cooperatius.

D'aquesta manera si les cooperatives no només contribueixen a millorar la situació del soci a través de la seva producció, sinó que busquen millorar els lligams dels socis amb la cooperativa, a través de majors coneixements i habilitats, es genera un capital intangible de gran valor per a la societat cooperativa. Com més vincles s'estableixin entre l'entitat i el soci, més partícip serà aquest.

El gràfic 13 ens mostra com 25 de les 38 cooperatives, és a dir, el 66% de les cooperatives analitzades ofereixen diversos tipus de serveis als socis tals com cursos de formació tant per als socis com treballadors, contractació d'assegurances agràries, assessorament en les explotacions, gestió d'ajuts per als socis...



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

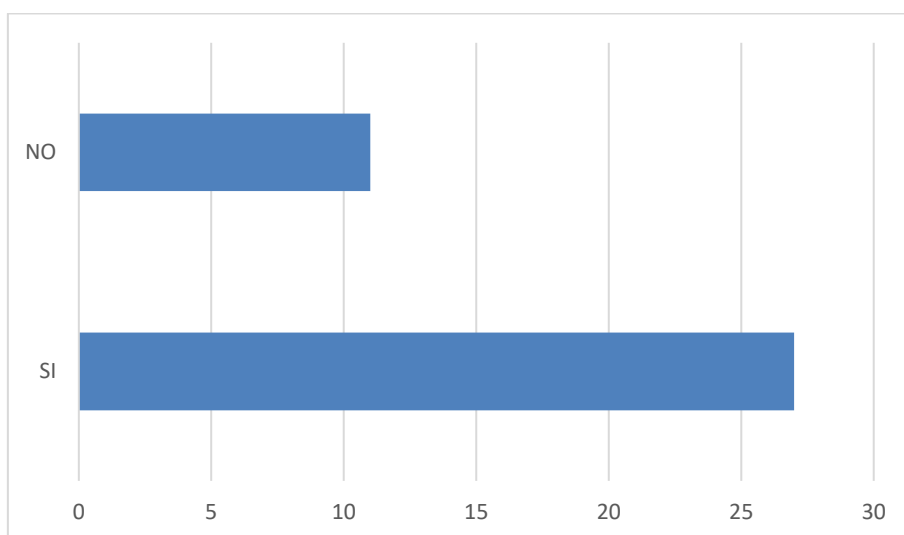
**Gràfic 13.** Cooperatives que duen a terme activitats no alimentàries: serveis als socis

El nivell de formació és molt important per a les cooperatives. Es tracta d'un objectiu tradicional que ja està contemplat als principis cooperatius. Però a més, la possibilitat d'oferir nous serveis als socis, ajuda a millorar la seva organització diària vinculada amb el camp.

### Subministraments

Les cooperatives no solament ofereixen diversos serveis als socis, sinó que també ofereixen subministraments tals com fitosanitaris, adobs, alimentació animal, medicaments, eines per al camp, combustible...

El gràfic 14 ens indica que 27 de les 38 cooperatives estudiades, al voltant del 71%, ofereixen aquests tipus de subministraments als socis. La finalitat és proporcionar als socis uns serveis determinats que poden necessitar per la seva activitat agrària que siguin de qualitat i a un preu inferior al del mercat.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 14.** Cooperatives que duen a terme activitats no alimentaries: subministraments als socis

### 5.4. Capital simbòlic

Les cooperatives tenen altres propietats inherents a la seva essència com pot ser la seva gran contribució a la dinamització del territori en què es troben. La vinculació que una cooperativa pot tenir amb l'entorn contribueix a millorar no sols el funcionament de la pròpia cooperativa, sinó també el funcionament de la gent que viu en el territori.

El capital simbòlic, tot i que és difícil de mesurar perquè és intangible està molt relacionat amb el reconeixement i el prestigi i només pot existir en la mesura que els altres capitals estiguin àmpliament reconeguts. En el cas del nostre estudi hem cregut que tant la variable denominacions d'origen com la agrobotiga són dos elements que avui en dia

proporcionen prestigi a una entitat en la mesura que reconeixen els productes que ofereixen com productes de qualitat directament vinculats a un territori.

### *Denominacions d'origen*

Un element essencial i clau en el desenvolupament del sector, permetent una major participació de l'agricultor en els processos comercialitzadors, facilitant l'accés a part del valor afegit generat en aquests processos, són les denominacions d'origen. Les marques compleixen una quàdruple funció: una funció de distinció en el mercat d'un producte respecte a un altre d'identíc o similar, una funció de prestigi, una funció de publicitat i una funció de qualitat (Martín i Vidal, 2001). Aquesta última funció constitueix el punt de connexió entre les denominacions d'origen i les marques.

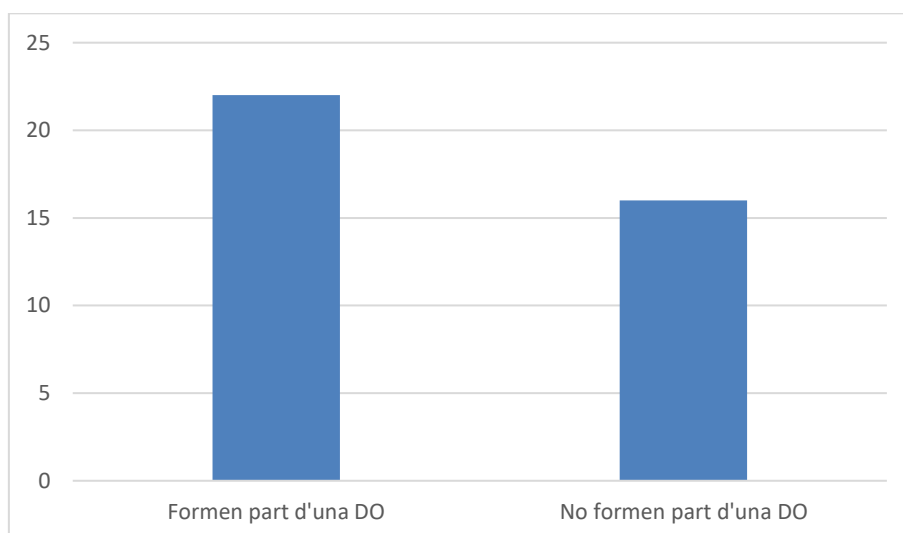
Hernández (1995) estableix que un dels problemes que pateixen les cooperatives agràries és la mala comercialització motivada per uns sistemes de distribució defectuosos. Per tant es podria tenir en compte, entre altres coses, que "l'orientació fonamental s'ha de centrar en les marques i en la diferenciació total de la cooperativa com a empresa. Podria per tant ser d'interès per a la cooperativa aconseguir una identificació de marca de distribuïdor, d'establiment i de productor, i la inclusió en una denominació d'origen".

Els minuciosos processos de certificació realitzats pels consells reguladors, serveixen d'ajuda als distribuïdors a les operacions d'elecció de referències de productes per al seu proveïment, així com en les inspeccions i activitats de control de qualitat dels productes. Per tant, com els signes distintius serveixen per reduir costos de transacció dels distribuïdors, esdevenen un factor de competitivitat vertical per a les empreses (Barjolle i Chappuis, 1999).

A més, l'actual situació d'aparició de problemes de seguretat alimentària i la cada vegada més importància que se li atorga al factor qualitat, determina que segments creixents de consumidors estaran disposats a pagar per comprar productes amb garantia de qualitat certificada.

El gràfic 15 ens indica que més de la meitat de les cooperatives agràries pertanyen a alguna de les denominacions d'origen que existeixen actualment a Catalunya. La complexitat de l'entorn on competeixen les empreses agroalimentàries, ha convertit les

denominacions d'origen en poderoses eines comercials. Elements com la qualitat, l'origen, la tradició o el disseny són essencials per al mercat, i les denominacions d'origen són capaces d'aglutinar tots aquests aspectes.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

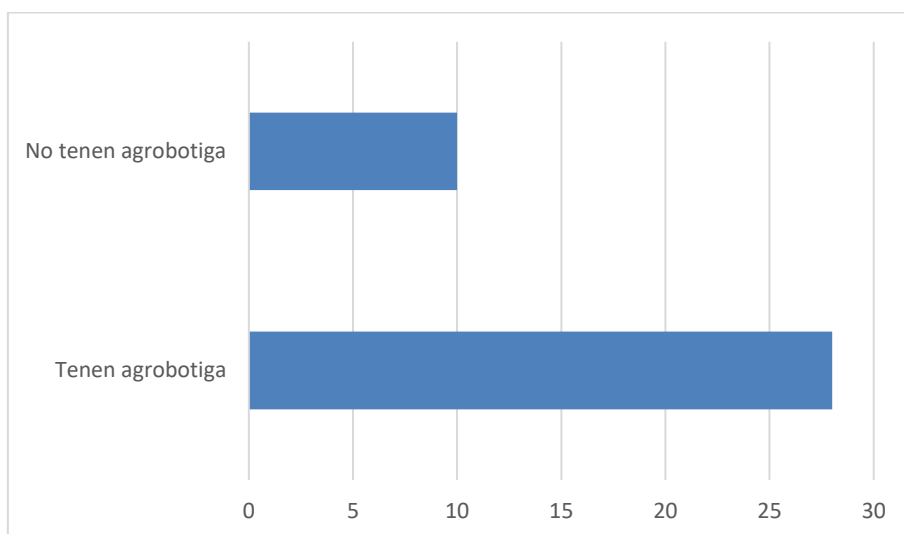
**Gràfic 15.** Nombre de cooperatives que formen part d'una denominació d'origen

La marca és una de les vies que contribueixen a la diferenciació dels productes al mercat, podent ser la mateixa una font d'avantatge competitiu per a les empreses en general, i per a les cooperatives en particular. Així, si s'aconsegueix que el producte sigui percebut com a únic pels compradors, les empreses ho podran comercialitzar a un major preu i per tant, cal esperar que obtinguin avantatges enfront de les de la competència.

### *Agrobotiga*

Molt relacionat amb el producte de qualitat està el que avui coneixem com agrobotiga. Les agrobotigues són punts de venda que permeten donar a conèixer al públic el producte que ofereix una cooperativa i es vincula molt directament amb un territori.

En el gràfic 16 podem veure com el 74% de les cooperatives tenen agrobotiga. Per tant tenen un espai on es poden veure tots els productes que ofereix la cooperativa i en moltes ocasions també altres tipus de productes, generalment d'altres cooperatives, configurant juntament amb les denominacions d'origen, factors distintius de qualitat.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

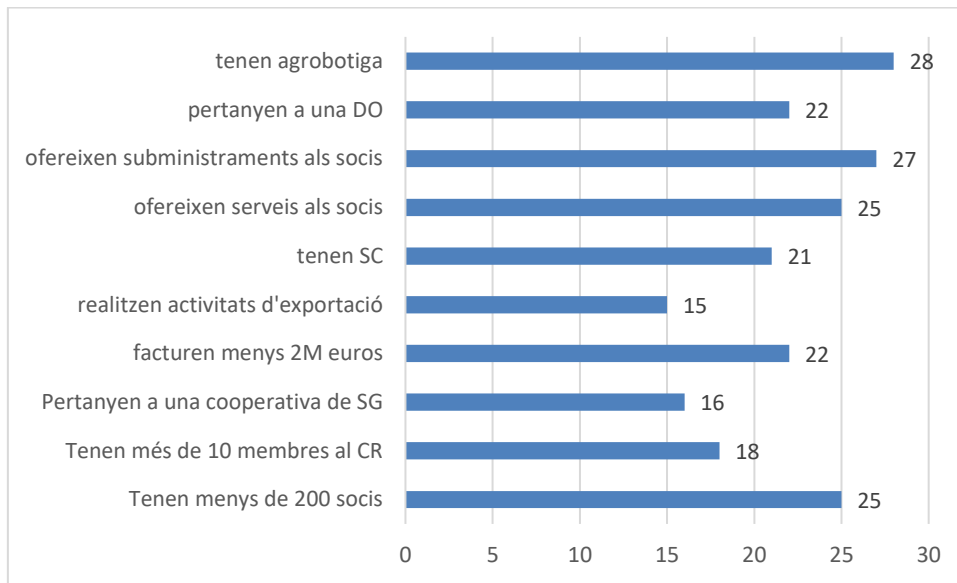
**Gràfic 16.** *Nombre de cooperatives que tenen agrobotiga*

Les cooperatives representem un model empresarial que uneix els vessants econòmic, productiu i de comercialització amb el caire social, de compromís i solidaritat vers al nostre entorn.

Per això, han d'actuar com a motors de l'economia i som una indústria generadora de riquesa en moltes zones rurals. Les agrobotigues compleixen aquesta funció de donar a conèixer el producte no sols al territori sinó també més enllà, alhora que esdevenen unes grans impulsores dels productes alimentaris de proximitat i de qualitat.

### **5.5. Descripció de les cooperatives centenàries i els seus factors d'èxit**

Si posem en comú els principals trets diferencials podem veure que no totes les cooperatives segueixen un mateix comportament que ens pugui dir que hi ha variables que són determinants en la supervivència d'aquestes entitats. En el gràfic 17 hem agrupat totes les variables per veure quines d'aquestes es donen en almenys 20 de les 28 cooperatives, és a dir, el 70%, una mica més de la meitat de les mateixes.



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la FCAC

**Gràfic 17.** Cooperatives objecte d'estudi que compleixen les variables seleccionades

Si observem el gràfic podem veure com el 75% de les cooperatives, tres quartes parts de les mateixes, pertanyen a una DO, tenen agrobotiga, tenen SC i ofereixen serveis i subministraments als socis. Es tracta en general d'empreses de reduïda dimensió i per tant amb una facturació poc elevada.

Per això creiem que més que la dimensió, la facturació o bé el nivell de les exportacions, és a dir variables relatives al capital social i econòmic, són les variables incloses en el capital cultural i simbòlic les que afecten la supervivència de la cooperativa. Aquestes variables són importants si tenim present que les cooperatives compleixen una funció cabdal com a model d'empresa en l'economia social. Són generadores de riquesa i llocs de treball, i presten multitud de serveis en l'àmbit rural, on sovint hi ha manca d'iniciativa privada. La seva finalitat bàsica és la defensa del producte vinculat a qualitat i territori.

## 5. Conclusions

Els resultats obtinguts, indiquen que més de la meitat de les cooperatives objecte d'estudi compleixen totes les variables analitzades, ressaltant per tant, la seva importància. La necessitat de gestionar adequadament els recursos financers és cabdal, ja que si les cooperatives no gestionen bé els seus recursos financers poden comprometre, a més de l'èxit competitiu, la pròpia supervivència de l'empresa. En aquest

sentit les seccions de crèdit constitueixen veritables mecanismes per a la cooperativa, ja que suposa una forma de finançament sense necessitat de buscar-les a l'exterior. Igualment, una millora de la facturació i les exportacions permeten a la cooperativa incorporar canvis tècnics en el processos productius i en els productes, que permetin, o bé guanyar en productivitat, o bé introduir elements diferenciadors respecte la competència.

També es posa de manifest com una adequada mida contribueix a millorar els resultats de les cooperatives. Les economies d'escala, necessàries per afrontar les conseqüències que es deriven de la supressió de les fronteres comercials, obliga les cooperatives, a augmentar la mida per poder sobreviure en un mercat de major dimensió, obert a tota mena de competència. Les cooperatives de segon grau són una clara resposta a les necessitats de cooperació entre cooperatives per millorar les economies d'escala.

A més, les cooperatives han de vetllar per la qualitat. Les estratègies de diferenciació, i en particular, les estratègies de qualitat, constitueixen, una de les principals opcions competitives per al col·lectiu d'empreses rurals. La preocupació de la cooperativa no ha de ser tant produir en grans quantitats, sinó més aviat introduir en l'oferta, aquells atributs que, valorats pel consumidor, afavoreixin la diferenciació enfront dels competidors. En aquest sentit, les cooperatives a través de la construcció d'un fort capital comercial de la denominació, ve a constituir una de les principals armes amb què compten per competir en els mercats.

També es posa de manifest com la formació constitueix una eina clau perquè les cooperatives afrontin amb èxit les cada vegada majors pressions competitives a les quals es veuen sotmeses i que exigeixen una major capacitat d'adaptació i innovació per part de les mateixes.

Tot i això, les organitzacions cooperatives que tenen uns majors resultats és degut a que a més de la seva funció de captació del producte del soci, ofereixen altres serveis al soci, generant més valor afegit. Aquests serveis tenen una repercussió positiva en la valoració que fa el soci de la seva relació amb la cooperativa, fent que aquesta relació sigui més sòlida.

No oblidem que per obtenir èxit, les cooperatives no només han de ser competitives sinó que, a més, han de mantenir les característiques pròpies de la seva naturalesa, és a dir,



ser un negoci que gestionen els seus propis membres, que segueix l'impuls dels seus usuaris i la propietat es comparteix democràticament. Per a les cooperatives, l'èxit no és només l'assoliment d'una alta rendibilitat de l'empresa, sinó també la millora de la qualitat de vida i de la situació econòmica dels seus membres i de la comunitat geogràfica en què exerceixen la seva activitat.

## **6. Línies de futur**

A partir del treball realitzat en aquest document, es proposa donar-hi continuïtat per mitjà de l'estudi qualitatiu d'aquestes cooperatives que han arribat als cents anys de supervivència. L'anàlisi en profunditat i l'estudi individualitzat de cada una d'aquestes entitats, per mitjà de l'entrevista directa amb els responsables de la gestió com amb els membres de cada un dels consells socials, així com l'elaboració i la utilització d'un qüestionari que complementarà l'entrevista realitzada, ens permetrà aportar i complementar més informació a l'estudi de les raons d'aquesta longevitat.

La territorialització de la ubicació de les cooperatives i la descripció del sector on es troben, podran complementar i donar una visió molt més ampla, profunda i de conjunt de les cooperatives agràries centenàries i alhora obtenir més informació sobre la base de la Teoria del Capital, esmentada en el marc teòric d'aquest treball.

## Bibliografia

ACI (1995) Principios cooperativos para el año 2000. Ginebra, ACI.

ALSOS, GA and CARTER, S. (2006) Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, 22: 313–22.

ALSOS *et al* (2011) The handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development. Edward Elgar Publishing Limited (UK).

AMAT, O. (1997) Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Institut per a la promoció i la formació de cooperatives. Barcelona.

ANDERSON A. R. *et al.* (2003) “Class matters”: human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socio-Economics*, Volume 32, Issue 1, Pages 17-36.

AYMERICH CRUELLES, J. (2005) “Las cooperativas y las colectivizaciones obreras en Cataluña como modelos de gestión colectiva. Proceso de regulación legal (1839-1939), Universitat de Barcelona-Tesi Doctoral.

BALAGUER, C. (1989) *Financiación de las cooperativas agrarias en España o historia de una crisis y perspectivas de futuro.*

BARJOLLE, D.; CHAPPUIS, J.M. (1999) Produits typiques dans des zones défavorisées et coordination des acteurs dans les filières: une approche par la théorie des coûts de transaction. *Technique and documentation*, pp: 171-176. Paris.

BECERRA, M., I GUPTA, A.K. (1999) “Trust with the Organization: Integrating the trust literatura with agency theory and transaction costs econòmics”. *Public Administration Quarterly* (23); pp. 177-204.

BERTOUX, D & THOMPSON, P. EDS (2005) *Between Generations: Family Models, Myths and Memories*, Transaction Publications: NJ.

BOURDIEU, P. (1986) “The forms of capital”. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Edited by: Richardson, J. G. New York: Greenwood.

BRADACH, J.L. I ECCLES, R.G. (1989) “Price, authority and trust: from ideal types to plural forms”, *Annual Review of Sociology* (15); pp 97-118.

BOURDIEU Volume 2, Sage Publications, Cambridge University Press: Cambridge England. Chapter 30, page 245.

BUESA, M. (1990) Dimensión óptima de la empresa y barreras a la entrada en la industria española. *Información comercial española*, 650, febrero, pp:67-80.

CAUCES REVISTA, (2016) Número 31. Cuadernos del Consejo Económico y Social. Pp: 92-93x.

COLEMAN, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

FIELD, J. and FALK, I. (2003) Social Capital: An analytical tool for exploring lifelong learning and community development. *British Educational Research Journal*, 29: 417-433.

FLINT, J. & ROWLANDS, R. *Journal of Housing and the Built Environment* (2003) 18: 213.

FOREMAN, P. & WHETTEN, D. (2002) Members' identification with multiple-identity organizations. *Organizational Science*, 13(6), 618-635.

GALLEGO, L.P. (2007) Función de las cooperativas en la normativa de fomento del desarrollo rural. *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, nº 92, págs.. 153-177.

GLOVER, J.L. (2008) Why do Dairy Farmers Continue to Farm? Can Bourdieu's Theory Aid Our Understandings and Suggest How Farmers Could Regain Some Control in their Industry?. Doctoral Thesis. Loughborough University.

GOEL, S., (2013) Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1 (2013) 41-46.

GUNN, S. (2005) Translating Bourdieu: cultural capital and the English middle class in historical perspective. *The British Journal of Sociology*, 56: 49-64.

HEMBELGER, P.G. I HOSS, S. (1962) Cooperative Enterprise and Organization theory", *Journal of Farm Economics* (44); pp. 275-290.

HENDRIKSE, G. I BIJMAN, J. (2002) "On the emergency of new growers' associations: Self-selection versus countervailing power" *European Review of Agricultural Economics* (29); pp. 244-269.

HERNANDEZ, M.J.(1995) El asociacionismo agrario en la industria del aceite de oliva en jaén. Una experiencia. *Cuadernos de Trabajo. Ciripec-España*, 23.

HOGELAND, J. A (2015) “Managing uncertainty and expectations: The strategic response of U.S. agricultural cooperatives to agricultural industrialization”, *Journal of Co-operative Organization*.

ILBERY, B.W. & R. HORNBY (1983) Repertory Grids and Agricultural Decision-Making: A Mid-Warwickshire Case Study, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 65:2, 77-84.

JAUMANDREU, J; MATO, G; ROMERO, LR.(1989) Tamaños de las empresas. Economías de España y concentración de la industria española. *Papeles de Economía Española*, 39, pp:132-147.

JUSILA, I., GOEL, S., & TUOMINEN, P. (2012) Governance of co-operative organizations: A social Exchange perspective. *Business and Management Research*, 1, 14-25.

KEPNER, E. (1983) The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1): 57–70.

LEE, J.; ARNASON, A. NIGHTINGALE, A. & SHUCKSMITH, M. (2005) “Networking Social Capital and Identities in European Rural Development”, *Sociologia Ruralis*, Vol. 45 (4), pp 686-697.

LEVAY, C. (1983) “Agricultural Co-operative Theory: A Review”, *Journal of Agricultural Economics* (34); pp. 20-30.

MARTÍN, M.A., VIDAL, F. (2001) Anàlisis comparativo de las bodegas cooperativas inscritas en las denominaciones de origen de la Comunidad Valenciana. *Esic-Market*, septiembre-diciembre, pp: 143-167.

MARTÍNEZ, A. (1990) *Análisis de la integración cooperativa*. Bilbao.

ORTMANN, G.F. i King G.F. (2006) Small.scale farmers in South Africa: Can agricultural cooperatives facilitate access to input and product Markets? Staff paper P06-4: Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Minnessotta.

PLANA-FARRAN, M. (2017) Succession and continuity of family business in the Agri-food chain: Family farms and the cooperative behaviour. Eiasm Workshop on Family Firm Management Research “Creativity and Family Business”.

PUTNAM, R. (1993) *The prosperous community: social capital and public life*.  
books.google.com

SMART, A. (1993) *Gifts, Bribes, and Guanxi: A Reconsideration of Bourdieu's Social Capital*. *Cultural Anthropology*, 8: 388-408.

SPEAR, R. (2000) "The co-operative advantage". *Annals of Public and Cooperative Economics* (71); pp. 507-523.

SUESS-REYES, J.; FUETSCH E. (2016) "The future of farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies". *Journal of Rural Studies* 47; pp 117-140.

TEECE, D.J. (1982) "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm". *Journal of Economic Behaviour and Organization* (1-3); pp 39-63.

TIMBERLAKE, S.(2005) "Social capital and gender in the workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 24 Issue: 1, pp.34-44.

VICK AND MACEWEE (2011) *Diversification and the Entrepreneurial Motivation of Farmers in Norway*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, Iss.3, pag. 390-410.

VIVES-XIOL, J. (2019) *El cooperativisme agrari a Catalunya: orígens i situació actual*, *Quaderns Agraris*, pp. 93-112.

WACQUANT, L.J.D. (1996) *Reading Bourdieu's "Capital"*, *International Journal of Contemporary Sociology*, Vol. 33 (2), pp 150-170 in (Ed) Robbins, D. (2000), *Pierre*.

L'estudi pretén analitzar quin és el comportament que estan tenint les cooperatives centenàries a Catalunya i proporcionar una sèries de recomanacions que es consideren claus per afrontar el futur de les cooperatives amb èxit.

Les cooperatives s'han presentat com unes estructures essencials per afrontar situacions com les que ha calgut gestionar, sobretot en moments de crisi. La fixació de població en l'àmbit rural per mitjà d'activitats que van més enllà de la producció agroalimentària, el manteniment i la preservació de llocs de treball i la continuïtat d'activitats productives dels diferents territoris contribueixen a bastir un tipus de societat més justes amb distribucions de renda i riquesa més igualitària. Les cooperatives i el cooperativisme esdevenen una font d'estudi essencial de les quals se'n poden extreure experiències, pràctiques i models de comportament empresarial i social.

Es vol fer un anàlisi de les raons de la continuïtat i la longevitat d'aquestes organitzacions i veure quines d'aquestes característiques es repeteixen entre aquest grup de cooperatives que han assolit i sobrepassat els 100 anys de vida. Un cop realitzat tot això, es podrà dictaminar els comportaments que s'observen i es repeteixen i ficar en valor la contribució als seus entorns més propers i a l'economia que han fet els moviments cooperatius.

**Yolanda Montegut Salla:** professora de la Facultat de Dret, Economia i Turisme, departament Administració d'Empresa de la Universitat de Lleida

**Manel Plana-Farran:** professor de la Facultat de Dret, Economia i Turisme, departament Administració d'Empresa de la Universitat de Lleida

### Col·legis fundadors:



### Suport institucional:

